

CUỘC CHIẾN

DISNEY

New York Time Best Seller

James B. Stewart

Phương Lan - Khánh Thủy dịch

MỞ ĐẦU

Ebook miễn phí tại : www.Sachvui.Com

Roy E. Disney lái chiếc Ferrari đỏ đời 1999 vào bãi đỗ xe của quán rượu Bodega ở Pasadena. Đó là buổi chiều muộn ngày thứ Năm, 20 tháng Mười một năm 2003, một tuần trước lễ Tạ ơn. Roy thích chiếc Ferrari này. Nó là một trong số bằng chứng ít ỏi cho thấy cháu của Walt Disney huyền thoại, người đàn ông 73 tuổi giản dị và khiêm tốn này là một trong những người giàu có nhất nước Mỹ. Nó luôn là chiếc xe nổi bật nhất trên bãi đỗ của Disney, nơi Roy được dành riêng một chỗ cạnh Michael Eisner, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của công ty. Chính nhờ nó mà mọi người luôn biết khi nào Roy đang có mặt ở trụ sở.

Roy căm ghét tòa nhà “Team Disney.” Nó được thiết kế bởi kiến trúc sư nổi danh Michael Graves theo chỉ thị của Eisner để làm trụ sở của công ty Walt Disney. Dù mặt trước đồ sộ đã được làm nhẹ bớt bằng các bức phù điêu đắp nổi hình bầy chú lùn, nhưng đối với Roy, nó vẫn đại diện cho tất cả sự phô trương và kịch cớm mà Eisner đã tạo ra ở đây. Cũng như với rất nhiều thứ khác, Roy luôn băn khoăn không biết liệu chú Walt của mình sẽ nghĩ sao. Văn phòng của Walt vẫn ở đó, trong tòa nhà cũ, giản dị của xưởng phim hoạt hình. Eisner cũng từng dùng nó làm văn phòng của ông ta trước khi chuyển tới trụ sở mới này. Giờ đây Roy lại chuyển về đó. Nó khiến ông cảm thấy thoải mái hơn tòa nhà đồ sộ và khô khan mà ông vẫn đùa là mỗi khi bước vào ông phải rải vụn bánh mì làm dấu đường thì mới tìm được lối ra.

Vài tháng gần đây, Roy đã thực sự tách mình ra khỏi Eisner và các lãnh đạo cấp cao khác của công ty. Mặc dù gần 20 năm trước, chính ông là người đã đưa Eisner tới Disney, nhưng giờ đây ông cảm thấy mình đang bị người đàn ông này lừa dối và phản bội. Eisner đến với Disney sau thành công chói lọi trong ngành sản xuất chương trình truyền hình ở kênh truyền hình ABC và sau đó là sản xuất phim tại hãng phim Paramount Pictures. Nhưng giờ thì Roy cho rằng những thành công rực rỡ mà Eisner có được trước đó chẳng qua là nhờ may mắn gặp được những đối tác ăn ý: Barry Diller ở ABC và Paramount;

sau đó là Frank Wells và Jeffrey Katzenberg trong những năm đầu thành công đáng kinh ngạc ở Disney. Kể từ khi Wells qua đời trong một tai nạn máy bay thương tâm vào năm 1994, còn Katzenberg phải ra đi trong cay đắng liền sau đó, trách nhiệm đối với Disney đổ dồn lên một mình Eisner. Theo cách nhìn nhận của Roy thì tình cảnh đó đã dẫn đến những hậu quả vô cùng tồi tệ. Khi cả sức mạnh tài chính lẫn năng lực sáng tạo của công ty đều đi xuống, Eisner lại khư khư giữ lấy quyền lực như một kẻ quân trí, cho rằng ông ta và chỉ mình ông ta là sở hữu khả năng sáng tạo thiên bẩm cùng những kỹ năng quản lý cần thiết để dẫn dắt Disney trở thành tập đoàn giải trí và truyền thông của thế kỷ XXI. Eisner còn tự cho mình là người thừa kế ngôi vị của Walt, xuất hiện hàng tuần trên màn hình ti vi trong phòng khách của các gia đình Mỹ với tư cách người dẫn chương trình “The Wonderful World of Disney” (Thế giới kỳ diệu của Disney), hệt như những gì Walt đã từng làm.

Về phương diện này, Roy cảm thấy Eisner chỉ là mắt xích tiếp theo trong chuỗi dài những kẻ dám tự vỗ ngực cho rằng mình có thể ngồi vào ngôi vị của Walt. Đôi khi ông băn khoăn tự hỏi, tại sao lại có quá nhiều người muốn là hiện thân của Walt đến vậy? Chẳng ai lướt quanh Hollywood để rao giảng rằng mình là Louis B. Mayer⁽¹⁾ hay Cecil B. DeMille⁽²⁾ cả. Điều gì khiến bọn họ ảo tưởng rằng mình là người phù hợp để thay thế Walt? Đầu tiên là E. Cardon Walker, rồi đến con rể của Walt, Ron Miller – chủ tịch và giám đốc điều hành của Disney, những kẻ lúc nào cũng lôi những kỷ niệm về Walt ra để làm bộ phúng. Sau đó lại đến Jeffrey Katzenberg, kẻ tự cho mình là người thừa kế của Walt trong vai trò người đứng đầu xưởng phim Disney. Tất cả bọn họ đều đã đi quá giới hạn; mỗi lần như vậy Roy lại buộc phải ra tay can thiệp, và họ đã bị thay thế. Giờ thì tới lượt Eisner, ông ta lại đang lần lượt bỏ qua tất cả các giới hạn.

Roy không tự cho mình là Walt, nhưng nếu có ai đó được quyền thừa kế di sản mà Walt để lại thì người đó phải là ông. Trước toàn thế giới ông vẫn là hiện thân của công ty Disney và những gì mà nó đại diện, là người lãnh đạo cuối cùng của công ty còn mang họ Disney. Chỉ một tháng trước đây, trong lễ khai trương trò chơi mới tại Walt Disney World mang tên “Mission: SPACE,” Eisner còn công khai thay mặt công ty ca ngợi những đóng góp của Roy và được tán thưởng bằng những tràng pháo tay vang rền. Dường như đám đông luôn hưởng ứng Roy, có lẽ là bởi, ở tuổi 73, ông có vẻ bề ngoài rất giống

Walt. Thế nhưng ẩn sau những lời ca tụng công khai của Eisner lại là sự thù nghịch cá nhân ngày một dâng cao. Khi Jane, vợ của Eisner đi ngang qua Roy và vợ ông, Patty, ngay trước khi bài phát biểu của Eisner bắt đầu, họ đã cố tình lờ nhau đi.

Từ lâu Roy đã thôi không tham dự các buổi họp giao ban hàng tuần của Eisner với các lãnh đạo cao cấp khác của Disney, hay những bữa trưa mà Eisner dành để thông báo với Roy về các kế hoạch và chiến lược của công ty nữa. Roy đã không còn tin tưởng Eisner sau khi biết rằng ông ta đã cài cắm một gián điệp để theo dõi mọi lời nói và hành động của ông ở xưởng phim hoạt hình. Gần đây họ còn tránh không nói chuyện với nhau tại buổi công chiếu bộ phim *Brother Bear* (Anh em nhà Gấu) – tác phẩm hoạt hình mới nhất của Disney, mà theo Roy là rất tầm thường. Tệ hơn cả, năm đó Eisner đã không xuất hiện trong buổi lễ trao giải Disney Legends mà Edna, mẹ của Roy, cùng Lillian, góa phụ của Walt được trao giải còn Roy là người thay mặt gia đình lên nhận giải. Đó là lần đầu tiên Eisner không tham dự sự kiện thường niên này. Liên sau đó, những lời đồn thổi lan đi khắp công ty rằng chủ tịch và phó chủ tịch của Disney đã không còn nói chuyện với nhau nữa.

Roy chẳng hề trông đợi cuộc gặp gỡ sắp diễn ra tại quán rượu với John Bryson, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Edison International, công ty mẹ của Southern California Edison. Bryson tham gia hội đồng quản trị của Disney vào năm 2000 và sau đó trở thành chủ tịch ủy ban đề cử và kiểm soát đầy quyền lực của công ty. Tại các cuộc họp của hội đồng quản trị, Roy hiếm khi lên tiếng. Nhưng đồng minh, đối tác, luật sư của Roy, đồng thời cũng là thành viên của hội đồng quản trị, Stanley Gold, đã bù đắp lại sự kiêu lời đó của ông. Suốt nhiều năm, Gold luôn kịch liệt phê phán phong cách điều hành cùng kết quả tài chính của công ty. Nhưng những lời chỉ trích của ông tại hội đồng giống như nước đổ lá khoai. Các thành viên hội đồng dường như luôn mù quáng ủng hộ Eisner. Những người không ủng hộ ông ta, như Andrea Van de Kamp và Reveta Bowers, đều đã bị thanh lọc. Những gì đã xảy ra với họ cũng là sự cảnh báo cho những người còn ở lại về những điều có thể xảy ra với những kẻ bất phục tùng. Roy đặc biệt nghi ngờ Bryson, bề tôi trung thành của Eisner, kẻ đã thay thế Gold làm chủ tịch ủy ban kiểm soát và sau đó đẩy ông ra khỏi ủy ban luôn.

Bắt đầu từ tháng Chín năm ngoái, Gold đã gửi hàng loạt thư chỉ

trích kết quả làm việc và chế độ lương thưởng của Eisner tới các thành viên hội đồng. Ông và Roy cho rằng những chỉ trích bằng văn bản sẽ khó mà bị tảng lờ, đồng thời cũng muốn làm rõ quan điểm của mình. Gần đây nhất, Gold và Roy đã phản đối khoản tiền thưởng 5 triệu đô la dành cho Eisner trong một năm mà thu nhập từ hoạt động kinh doanh của công ty giảm tới 25% còn giá cổ phiếu thì chạm mức đáy trong vòng 52 tuần.

Vài ngày trước đó Bryson đã gọi cho Roy. “Tôi cần nói chuyện riêng với ông,” Bryson nói và khẳng định đòi hẹn gặp tại một địa điểm kín đáo để không bị ai nhìn thấy. Roy đã đồng ý, dù cho rằng trong giọng nói của Bryson có âm vực của sự “chết chóc.” Ông lo sợ rằng những kẻ trung thành với Eisner đang cố loại trừ Gold. Không khí của các cuộc họp hội đồng gần đây đã trở nên ngày một căng thẳng.

“Mình phải làm sao để bảo vệ ông ấy đây?” Roy băn khoăn về Gold khi bước vào quán rượu. Ông không thể hiểu nổi tại sao hội đồng lại muốn loại bỏ tiếng nói đối lập cuối cùng còn sót lại.

Vừa gọi đồ uống xong, Bryson mở đầu ngắn gọn rồi đi thẳng vào vấn đề.

“Ông biết đấy, Roy, ông đã quá tuổi nghỉ hưu rồi đó,” Bryson nói.

Roy sững sốt trước sự thẳng thắn của Bryson, ông lẩm bẩm điều gì đó không rõ nghĩa. Phải, về mặt nguyên tắc là như vậy, bởi tuổi về hưu quy định là 72, mà Roy thì đã 73. Nhưng nó không áp dụng với các thành viên hội đồng quản trị kiêm nhiệm các chức vụ điều hành trong công ty, mà ông lại là trưởng bộ phận phim hoạt hình. Disney nổi tiếng một phần cũng vì rất nhiều nhân viên có tuổi đời cao.

“Ủy ban đã họp,” Bryson tiếp lời, “Tom Murphy và Ray Watson sẽ rút lui.” Murphy, cựu chủ tịch Capital Cities/ABC, đã tham gia hội đồng quản trị sau khi Disney mua lại ABC vào năm 1995; còn Watson, chủ tịch của Disney trước khi Eisner nhận chức vào năm 1984, là thành viên thâm niên nhất tại hội đồng, chỉ sau Roy. Cả hai đều đã quá tuổi 72. Roy không ngạc nhiên về chuyện đó bởi họ đều đã cho ông biết trước kế hoạch nghỉ hưu của mình.

“Chúng tôi đã cùng kết luận là ông không nên tái tranh cử nữa,”

Bryson nói.

Roy nhìn ông ta mà không tin nổi vào mắt mình. Ông không nói nên lời. Ông cảm thấy như có một mũi dao đang đâm thẳng vào tim. Chưa một giây phút nào ông thoáng có ý nghĩ rằng hội đồng sẽ đi xa tới mức này. Không chỉ bởi ông vẫn là một trong những cổ đông lớn nhất của công ty, mà còn bởi ông đã cống hiến 50 năm cuộc đời mình cho Disney. Ông là mối dây liên hệ trực tiếp duy nhất với Walt trong hội đồng. Chú Walt từng kể chuyện cổ tích và đọc “Pinocchio” cho ông nghe khi ông còn nhỏ. Chính cha ông và Walt đã cùng nhau gây dựng Disney.

Có một sự im lặng ngượng ngùng. Cuối cùng Bryson nói, “Tôi từng phải nói điều tương tự với Warren Christopher,” ý nói tới cựu ngoại trưởng của tổng thống Bill Clinton khi ông này đến tuổi về hưu trong khi đang là thành viên hội đồng quản trị của Edison.

“Anh tốt thật nhỉ?” Roy nói.

“Đương nhiên, ông có thể là thành viên danh dự suốt đời,” Bryson nói. “Chúng tôi vẫn muốn ông xuất hiện tại các công viên hay các sự kiện đặc biệt...”

Roy cắt lời Bryson bằng tiếng cười lớn. Nghĩa là họ vẫn muốn phô trương ông giống như một nhân vật hoạt hình của Disney. Thật là một sự sỉ nhục!

Lại một hồi im lặng kéo dài. Chẳng nghi ngờ gì là họ cho rằng ông sẽ ra đi lặng lẽ, ẩn giạt tại lâu đài của mình ở Ai Len hay trên chiếc du thuyền cho qua ngày đoạn tháng. Nhưng bất chấp tuổi tác, Roy vẫn thấy mình tràn đầy năng lượng cùng lòng quyết tâm. Suốt cuộc đời ông đã luôn bị đánh giá thấp. Chuyện này đã từng xảy ra rồi. Nhưng nó sẽ không thể lặp lại nữa. Ông chỉ còn một điều duy nhất để nói:

“Anh đang mắc một sai lầm nghiêm trọng đấy,” ông nói khi nhìn thẳng vào Bryson. “Và anh sẽ phải hối hận vì đã làm thế.”

Rồi ông đứng dậy và bước thẳng ra ngoài.

Đó là một ngày cuối tháng Năm, trời rất trong xanh, ở trung tâm Florida. Mới 10 giờ sáng mà nhiệt kế đã chỉ đến 32 độ còn độ ẩm thì

cũng ở mức tương tự. Chẳng cần vận dụng nhiều trí tưởng tượng thì cũng có thể tin rằng Disney's Animal Kingdom, một trong bốn công viên giải trí theo chủ đề của Walt Disney World, thực ra đang nằm ở vùng châu Phi nhiệt đới.

Goofy đang đứng ngay bên ngoài hàng rào, sẵn sàng tiến vào trong công viên. Giống như du khách tại các khu bảo tồn động vật hoang dã ở châu Phi mong mỗi được nhìn thấy một trong “Bộ Năm⁽³⁾” loài động vật nổi tiếng nhất nơi đây, khách tham quan Animal Kingdom cũng mong mỗi được trông thấy “Bộ Năm” ngôi sao của Disney – Mickey, Minnie, Donald, Pluto, và Goofy, các nhân vật hoạt hình nổi tiếng nhất và được xin chữ ký nhiều nhất. Goofy là một chú chó, đương nhiên, chú có lông, cái mõm dài, hai tai mềm mượt, bụng hơi phệ cùng đôi bàn chân lớn. Chú cũng là nhân vật cao lớn nhất trong Bộ Năm, những trên một mét tám. Hôm nay chú được hóa trang để trình diễn tại Animal Kingdom. Chú đội một chiếc mũ mềm vành rộng, giày đi bộ và tất, quần soóc màu vàng chanh in hình khủng long, áo sơ mi kẻ ca rô đỏ, dây đeo quần và khăn quàng cổ bằng vải ka ki.

Điều mà nhiều người không nhận ra là tầm nhìn của Goofy rất hạn chế. Đôi tai dài khiến chú khó mà nhìn được sang hai bên, cái mũi quá khổ lại cản trở tầm nhìn phía trước. Thứ chú nhìn thấy nhiều nhất có lẽ là mặt đất ở quanh chân mình. May mắn thay, Goofy có hai người dẫn đường giúp chú bước vào trong công viên. Họ mở cửa và nhẹ nhàng đẩy chú về phía trước. Chú phải cúi thấp người mới bước lọt qua. Goofy không biết chắc mình đang ở đâu, nhưng chú nghe thấy những giọng nói vọng lại từ xa. Chú thấy hồi hộp. Chú có thể cảm thấy tim mình đang đập thình thịch. Chỉ vài giây sau, chú bắt đầu nghe thấy những tiếng reo hò: “Goofy kìa!”

Chú nghe thấy nhiều giọng trẻ con hơn và còn thấy một vài đứa đang chạy lại phía mình. Chú vẫy vẫy tay và biểu diễn màn “đi bộ kiểu Goofy,” điệu bộ ngớ ngẩn vừa đi vừa nháy cẳng lên đó là một trong những đặc điểm nổi bật nhất của chú. Lũ trẻ lập tức bị mê hoặc! Chúng chạy tới đông hơn, các ông bố bà mẹ từ từ bắt kịp chúng ở đằng sau. Đột nhiên Goofy nhìn thấy một cô bé đang tiến dần về phía mình. Trông cô bé chỉ khoảng 5 hay 6 tuổi và có vẻ hơi sợ sệt. Khi tới nơi cô bé ngượng ngùng đưa ra cuốn sổ xin chữ ký và một cái bút. Goofy vung về quặp lấy bút và ký vào một trang còn trống, cẩn thận kéo dài đuôi chữ *f* để nó luôn là nét nổi bật nhất làm nên chữ ký của

Goofy. Thật là nhẹ nhõm khi chó không thể nói chuyện được.

“Ôm Goofy đi con!” Một giọng người lớn cất lên. Cô gái nhỏ trông có vẻ hơi lo lắng, nhưng Goofy mở rộng cánh tay, và cô bé tiến đến sát gần chú. Chú trao cho cô bé một cái ôm dịu dàng. Thế rồi, trong một khoảnh khắc, Goofy nhìn thấy rõ gương mặt cô bé. Sự thẹn thùng tan biến, đôi mắt ánh lên niềm vui sướng và cả gương mặt như bùng sáng. Cô bé tựa vào lòng chú và đặt một nụ hôn lên cái mũi dài của chú.

Ánh đèn dần tắt. Goofy ước mình có thể cởi bỏ đôi găng tay để gạt dòng nước mắt vừa chọt trào ra. Hay có lẽ đó chỉ là những giọt mồ hôi.

Trong chốc lát, sự thẹn thùng của một đứa trẻ biến mất, thay vào đó là sự ngưỡng mộ và niềm vui sướng. Đó chính là thứ mà hầu hết các nhân viên của Disney đang nói đến khi họ dùng từ *phép màu* để mô tả công việc của mình. Đó cũng là lý do tại sao rất nhiều người đến đây làm việc từ khi còn là học sinh trung học hay sinh viên đại học, và rồi 20 năm sau vẫn còn ở lại. Đương nhiên, Goofy có thật. Đối với cô bé đó chú có thật, và đối với tôi thì giây phút ấy Goofy có thật. Tôi không còn là nhà văn hay nhà báo trong lớp hóa trang bằng đệm lót và bộ lông giả nữa. Tôi là Goofy.

Mặc dù xuất hiện tại công viên giải trí trong vai trò một nhân vật hoạt hình là một phần của lớp học định hướng dành cho các nhà lãnh đạo cao cấp của Disney, nhưng chỉ sau khi chấp nhận vào vai Goofy tôi mới được biết rằng mình sẽ không được viết gì về chuyện đó, ít nhất không được tuyên bố hay ám chỉ rằng Goofy chỉ là một diễn viên được mặc bộ đồ hóa trang. Những người phụ trách các công viên giải trí đã áp đặt điều kiện này với tôi dựa trên nguyên tắc là ảo tưởng về sự tồn tại thực sự của các nhân vật hoạt hình của Disney không bao giờ được phép tiết lộ với bất kỳ ai. Lúc đầu tôi cho rằng chuyện này thật ngớ ngẩn. Bởi nó hiển nhiên như chuyện Ông già Noel không có thật và chắc chắn là tất cả mọi đứa trẻ khi lên 8 hoặc cùng lắm là 10 đều sẽ hiểu rằng bên trong những bộ đồ hóa trang đó là người thật. Nhưng những người làm việc trong các công viên giải trí vẫn cương quyết duy trì quy định đó, và đến khi gặp họ tôi mới hiểu tại sao. Gần như mọi thứ bên trong Disney World đều là ảo tưởng: xinh xắn hơn, sạch sẽ hơn, an toàn hơn, tốt đẹp hơn và vui vẻ hơn thế giới thực. Walt quả là thiên tài khi nhận ra rằng không chỉ có trẻ con mới muốn

chạy trốn khỏi thực tại. Cũng giống như bất kỳ ảo thuật gia tài giỏi nào khác, bạn phải tin vào ảo tưởng, nếu không thì nó sẽ tan biến. Đó là niềm tin phổ biến mà rất nhiều người Mỹ vẫn say sưa ôm ấp, cho nên cái tên Disney mới có thể trở thành biểu tượng của văn hóa Mỹ được lý tưởng hóa trong đó những giấc mơ luôn trở thành sự thực.

Nhưng cũng giống như rất nhiều thứ khác ở Disney, nguyên tắc này đã thay đổi trong vòng một năm rưỡi huyền não sau buổi trình diễn đầu tiên của tôi tại Animal Kingdom. Sau khi Comcast Cooperation, một công ty truyền hình cáp khổng lồ có trụ sở ở Philadelphia tiến hành chiến dịch thù nghịch nhằm thôn tóm Disney vào tháng Hai năm 2004, Disney đã phải chịu đựng nhiều đòn tấn công ác ý của giới truyền thông. Một bài báo trên *Wall Street Journal* đã tiết lộ rằng tất cả các nhà lãnh đạo cấp cao của Disney đều đã xuất hiện tại các công viên giải trí trong trang phục của các nhân vật hoạt hình. Sau khi thông tin đó xuất hiện trên tờ tạp chí được phát hành rộng rãi trên toàn nước Mỹ, Eisner đã đồng ý là việc tôi giả vờ Goofy là có thật chẳng còn chút ý nghĩa nào nữa, và ông đã cho phép tôi mô tả trải nghiệm vào vai nhân vật hoạt hình này của mình.

Tôi gặp Michael Eisner lần đầu tiên từ cách đây nhiều năm, trước khi tôi trở thành nhà báo. Năm 1978, tôi là một luật sư trẻ tại hãng luật lớn Cravath, Swaine & Moore có trụ sở ở New York, còn Eisner là chủ tịch hãng phim Paramount Pictures. Công ty của tôi đang đại diện cho kênh truyền hình CBS trong một vụ kiện chống độc quyền do Bộ Tư pháp khởi xướng, trong khi bên bị đơn là các kênh truyền hình cứ khẳng khẳng cho rằng họ chỉ phối hợp với nhau để giảm chi phí phải trả cho các chương trình mà các hãng phim Hollywood sản xuất. Các hãng phim Hollywood cũng chính là bên đã thúc đẩy vụ kiện và sẽ được hưởng lợi từ bất cứ thỏa thuận dàn xếp nào. Tôi được phân công phụ trách Paramount và giúp lấy lời khai của Eisner.

Tôi vẫn nhớ hôm đến gặp ông tại xưởng phim Paramount ở Hollywood. Ông sở hữu một văn phòng rộng rãi trên tầng hai, có ban công phủ bóng mát của giàn dây leo. Dù bị một đám luật sư bao vây vây hỏi, Eisner lại có vẻ tự tin và hài hước lạ thường, ông còn pha trò bằng những câu chuyện về mối quan hệ đôi khi căng thẳng của mình với chủ tịch của Paramount, Barry Diller. Ông tháo bỏ giày và ngồi thoải mái với đôi chân chỉ mang tất – cảnh tượng tôi chưa bao giờ thấy trong bất kỳ công ty luật nào ở New York. Mặc dù ở hai phía đối lập, Eisner vẫn tặng tôi vé tham dự buổi ghi hình chương trình “Mork

& Mindy” tối hôm đó. Đây là một chương trình truyền hình đình đám của Paramount vào thời đó. Lần đầu tiên tôi được xem trực tiếp một buổi ghi hình của ngôi sao hài kịch Robin Williams. Trong thời gian giải lao khi các máy quay tạm nghỉ, Williams vẫn tiếp tục những đoạn độc thoại hài hước khiến khán giả trong trường quay cười ngất cho tới tận tờ mờ sáng.

Tất cả những thứ đó hẳn đã gây ấn tượng lên tôi mạnh hơn nhiều so với lên Eisner. Cuối cùng chính phủ đã từ bỏ vụ kiện. Khi tôi hỏi Eisner ông có còn nhớ tôi cũng như buổi lấy lời khai đó hay không, ông đã không thể nhớ nổi chi tiết nào. Nhiều năm đã trôi qua, từ một nhà điều hành trẻ tuổi ở Paramount, ông đã trở thành vị chủ tịch đánh kính, thành công và giàu có của Disney. Khi ông gia nhập Disney vào năm 1984, cả công ty đang rệu rã, xưởng phim hoạt hình huyền thoại gần như hấp hối, còn tài sản của nó đang bị những kẻ thâm tóm dòm ngó hòng xé nhỏ để bán đi. Eisner không chỉ cứu vãn Disney, ông còn biến nó thành công ty giải trí hàng đầu thế giới và bảo vệ thương hiệu được công chúng vô cùng yêu mến.

Tôi tiếp cận Eisner để đề nghị viết một cuốn sách về công ty vào năm 2001. Kể từ khi tham gia vào vụ kiện chống độc quyền chống lại các kênh truyền hình, ngành kinh doanh giải trí và Hollywood đã hấp dẫn tôi. Từng viết nhiều cuốn sách về thế giới tài chính phố Wall hay thế giới chính trị Washington, Hollywood dường như là trung tâm quyền lực và ảnh hưởng tiếp theo xứng đáng để tôi khai thác. Và với hình ảnh luôn được ngợi ca, những thành công nghệ thuật, chưa kể đến khá nhiều diễn biến kịch tính trong hoạt động kinh doanh thì dường như Disney là lựa chọn rõ ràng đối với tôi. Có thể đoán ngay là Eisner không hề hào hứng với ý tưởng đó. John Dreyer, khi đó là giám đốc quan hệ công chúng của Disney, thì lịch sự tiếp đón tôi nhưng không hề khuyến khích ý tưởng có một cuốn sách về Disney. Mặc dù vậy, khi tôi tiếp tục thu thập thông tin, Dreyer đã mời tôi tới gặp ông tại trụ sở của Disney ở Burbank.

Tôi đã không kỳ vọng sẽ được gặp chính Eisner, nhưng khi Dreyer và tôi đang dùng bữa tại phòng ăn lớn của công ty thì ông bất ngờ xuất hiện và tới ngồi cùng bàn với chúng tôi. Ông đặt vài câu hỏi về cuốn sách mà tôi định viết, nhưng sau đó lại chuyển sang một bài báo gần đây của tôi trên tờ *New Yorker* có tên “Matchmaker” (Bà mai), viết về Erica Feidner, một người phụ nữ với khả năng kỳ diệu trong việc tìm ra những chiếc đàn piano hoàn hảo cho khách hàng của hãng

sản xuất nhạc cụ Steinway lừng danh. Eisner rất thích nó. Tôi đã vô cùng vui sướng, nhưng Dreyer thì có vẻ không hài lòng. “Michael,” ông nói, “Tôi không chắc là chúng ta có thể bàn bạc chuyện đó ngay lúc này đâu,” nhưng Eisner vẫn khẳng định. “Tôi thấy cốt truyện đó sẽ làm nên một bộ phim thành công giống như *Mr. Holland’s Opus* (Tác phẩm của Thầy Holland) đấy,” ông tiếp tục khi gợi nhớ tới bộ phim do diễn viên Richard Dreyfuss vào vai một thầy giáo dạy nhạc được yêu mến ở trường trung học. “Tôi đã bảo Nina [Jacobson, chủ tịch xưởng phim Disney] phát triển cái này rồi.”

Đó là diễn biến nằm ngoài mọi mong đợi của tôi. Tôi cảm ơn Eisner đã để mắt tới bài báo của mình, nhưng cũng nói rõ rằng tôi sẽ không thể tham gia sâu vào một dự án phim của Disney trong khi đang viết một cuốn sách về nó. Lúc ấy tôi đã không nhận ra rằng có thể đó chính là dụng ý của Eisner, mua bản quyền tác phẩm của tôi để làm phim để khiến tôi từ bỏ ý tưởng viết sách. Hoặc có thể là cả hai, bởi sau này Jacobson có nói với tôi rằng bà thực sự nghĩ từ câu chuyện của tôi Disney sẽ có một bộ phim hay. Cho dù sự thực có là thế nào thì cả hai khả năng đó cũng không trở thành sự thực. Chỉ vài tuần sau, khủng bố tấn công tòa tháp đôi Trung tâm Thương mại. Hoạt động kinh doanh tại các công viên giải trí của Disney lao dốc không phanh khi ngành du lịch nói chung phải chịu đựng những thiệt hại nặng nề, còn các công viên Disney thì dường như là những mục tiêu có khả năng bị tấn công khủng bố ở mức cao. Dreyer gọi cho tôi để nói rằng Disney sẽ không thể xem xét việc hợp tác để xuất bản bất cứ cuốn sách nào vào thời điểm này, còn tôi cũng xếp nó sang một bên để viết về những sự kiện xung quanh ngày 11 tháng Chín mà kết quả là cuốn sách gần đây nhất của tôi, *Heart of a Soldier* (Trái tim người lính) .

Khi tôi liên hệ lại với Disney về dự án viết sách vào đầu năm 2003 thì Zenia Mucha đã thay thế Dreyer trong vai trò trưởng bộ phận quan hệ công chúng của công ty, đồng thời cũng thổi vào đó một luồng gió mới, tích cực và mạnh mẽ hơn. Là cựu cố vấn chính sách cao cấp cho thị trưởng New York George Pataki, Mucha được đưa vào vị trí này sau khi thể hiện xuất sắc khả năng của mình trong vai trò trưởng bộ phận quan hệ công chúng của kênh truyền hình ABC. Mặc dù chẳng mấy vui mừng về viễn cảnh sẽ có một cuốn sách viết về Disney, nhưng có vẻ như Mucha vẫn thể hiện ít nhất là một chút hợp tác. Eisner sẽ tới New York vào tháng Ba, và bà đã sắp xếp để ba người chúng tôi có thể ăn tối cùng nhau.

Eisner là người chọn địa điểm, nhà hàng Nobu ở khu Tribeca thuộc Manhattan, địa điểm ưa thích của các nhân vật nổi tiếng Hollywood mỗi khi có mặt ở New York. Khi Eisner đến nơi, có rất nhiều người trong nhà hàng nhận ra ông, một số còn chặn ông lại để chào hỏi và bắt tay giữa lúc ông đang đi về bàn. Ông vẫn thoải mái và hài hước y như những gì mà tôi nhớ được ở buổi lấy lời khai trước kia. Dường như ông sẵn sàng thảo luận bất cứ chủ đề nào mà tôi đưa ra, dù đó là thất bại trong việc mời David Letterman hợp tác làm chương trình của đài ABC gần đây, hay các cuộc đàm phán với chính phủ Trung Quốc để mở thêm một công viên giải trí nữa, hay cuộc chiến tranh mờ mịt ở Iraq (“Hắn là Bush sẽ không làm điều gì quá ngu ngốc đâu,” ông nói với tôi). Sau khi đề cập đến cơn đau tim đã suýt đánh gục ông vào năm 1994, Eisner lướt qua thực đơn để tìm kiếm các món ăn ít chất béo, rồi còn hỏi tôi dùng Lipitor, một loại thuốc giúp giảm cholesterol mà ông cho là đã giúp ông sống tới ngày hôm nay. Eisner là một nhà kể chuyện đại tài, và rõ ràng đây là kỹ năng đã dẫn dắt ông trong việc lựa chọn vô số các kịch bản đã làm nên các bộ phim đình đám trong nhiều năm qua.

Trong suốt bữa tối đầu tiên đó, tôi đã nói với Eisner về kế hoạch của mình cho cuốn sách: một cái nhìn từ bên trong vào hoạt động kinh doanh của công ty giải trí và truyền thông có tiếng nhất nước Mỹ trong lúc nó đối mặt với những thách thức về cả công nghệ lẫn nội dung sáng tạo. Tôi muốn chứng kiến tận mắt tiến trình sáng tạo của nó, để cho độc giả thấy Disney đã tạo ra văn hóa như thế nào và ngược lại, văn hóa đã nhào nặn Disney ra sao, làm thế nào các nhà lãnh đạo Disney đương đầu với động cơ lợi nhuận trong khi duy trì và thúc đẩy cảm hứng sáng tạo nghệ thuật. Nhờ có Eisner, Disney đã thoát khỏi nguy cơ bị thôn tính bởi những con cá mập hung hăng như America Online và Time Warner, nhưng nó vẫn là một công ty chủ yếu sản xuất “nội dung” và vẫn phải đối mặt với những gã khổng lồ truyền thông khác như Viacom, News Corp., và Time Warner, những tổ chức sở hữu cả các hệ thống phân phối rộng lớn như truyền hình cáp và truyền hình vệ tinh. Tôi cho rằng Disney đang trải qua một thời kỳ bước ngoặt khác trong lịch sử của mình, và tôi đề nghị được theo dõi nó trong vòng ít nhất là một năm tiếp theo. Cuốn sách sẽ ra sao, liệu nó sẽ có nội dung “tích cực” hay “tiêu cực” theo quan điểm của Eisner, kết quả đó phụ thuộc phần lớn vào những gì sẽ diễn ra trong thời gian tới. Tôi thừa nhận rằng hợp tác với mình sẽ giống như chơi trò cá cược, bởi chẳng có cách nào biết được câu chuyện mà tôi kể sẽ làm lộ ra những gì. Tôi không hứa hẹn gì cả; sẽ không có bất

kỳ sự ưu tiên nào trong mối quan hệ hợp tác này.

Eisner có vẻ tò mò. Ông nói rằng hoạt động kinh doanh của Disney đang khởi sắc, và dù có thể nào thì bản thân ông cũng là một người lạc quan. Ông từng viết cuốn tự truyện của mình, được xuất bản vào năm 1998 mang tên *Work in progress* (Việc còn dang dở) nhưng ông khá thất vọng về phản ứng của giới phê bình khi họ cho rằng ông đã che đậy những sự kiện đáng nói tới nhất trong sự nghiệp của mình, đặc biệt là sự ra đi của Jeffrey Katzenberg vào năm 1994 và Michael Ovitz một vài năm sau đó. (Sau này Eisner thừa nhận rằng cuốn sách đã bị các luật sư và lãnh đạo của Disney sửa đổi rất nhiều, họ đã buộc ông cắt bỏ tất cả những tình tiết có thể gây tranh cãi.)

Eisner nói ông hoan nghênh sự xem xét cân trọng từ nhiều góc độ. “Tôi thực sự không thấy phiền gì khi anh tìm hiểu về công ty,” ông nói, “bởi tôi chẳng có gì phải giấu giếm. Có thể anh sẽ thấy chúng tôi đã mắc một vài sai lầm, nhưng không phải bởi chúng tôi không nỗ lực làm điều đúng đắn.” Đến khi bữa tối kết thúc, Eisner có vẻ đã thích thú trước viễn cảnh sẽ có một cuốn sách viết về Disney. Chúng tôi cùng lên chiếc SUV màu đen có lái xe riêng của ông, và tôi được đưa về tới tận nhà. Ngay trước khi tôi rời khỏi xe, ông đã nói rằng ông yêu công việc của mình. “Làm việc gì đó mà không thấy vui vẻ thì thật chẳng ích gì,” ông nói. “Vậy hãy cùng vui vẻ với cuốn sách này nào.”

Đương nhiên chẳng ai có thể dự báo trước những sự kiện kịch tính sắp sửa diễn ra, làm đảo lộn toàn bộ hoạt động của công ty và khiến cho Disney trở thành cái tên xuất hiện thường xuyên trên các mặt báo: cuộc đảo chính tại hội đồng quản trị do Roy Disney và đồng minh Stanley Gold đứng đầu; rồi sau đó cả Roy và Gold cùng bất ngờ rời khỏi hội đồng; những cuộc đàm phán không thành với hãng phim Pixar Animation Studios; sự đảo lộn trong hàng ngũ lãnh đạo ở ABC; chiến dịch thâm tóm đậy thù nghịch của Comcast; và cuộc đảo chính của các cổ đông khiến Eisner phải bẽ bàng trước công luận đồng thời từ bỏ ngôi vị chủ tịch, nếu không nói là cả quyền điều hành các hoạt động thường xuyên của công ty. Ngay giữa những sóng gió đó, tôi đã có một cuộc gặp gỡ với Eisner, chỉ một ngày sau khi giám đốc điều hành của Pixar và Apple Computer, Steve Jobs, bất ngờ chấm dứt việc đàm phán để kéo dài mối quan hệ hợp tác đang sinh lời cho Disney và đã góp phần đưa hai tuyệt tác *Toy Story* (Câu chuyện đồ chơi) và *Finding Nemo* (Truy tìm Nemo) vào thư viện Disney.

“Tôi có thể thấy là cuốn sách của anh đang biến thành một cuốn *Barbarians at the Gate* (Kẻ thù trước cửa)⁽⁴⁾ nữa rồi phải không?” Eisner gượng nói.

Hai tháng sau bữa tối đầu tiên với Eisner, vào ngày thứ Năm, 21 tháng Năm, một chiếc xe tới đón tôi vào lúc 6 rưỡi sáng ở Nhà nghỉ chân của Animal Kingdom tại Walt Disney World. Lúc ấy tôi đang lưu lại tại Nhà nghỉ chân, một biến thể tuyệt vời của những ngôi nhà lợp mái lá dùng làm nơi nghỉ chân giữa hoang mạc ở miền Đông Phi. Tôi đã ở lại vài ngày để có thể hòa mình vào công viên giải trí, chơi lại những trò chơi như Space Mountain hay The Twilight Zone Tower of Terror, dạo qua khu vực “hậu trường” dành riêng cho “các thành viên diễn đoàn,” và quan sát công việc chuẩn bị cho những buổi biểu diễn như bắn pháo hoa hàng đêm. Tôi đã dạo bộ quanh công viên cùng chủ tịch Al Weiss của Walt Disney World. Ông vẫn duy trì truyền thống mà Walt để lại, nhặt tất cả những mẫu rác mà ông bắt gặp trên đường đi và bỏ chúng vào thùng. Đó là một thói quen rất dễ lây lan; chẳng bao lâu sau tôi thấy chính mình cũng vô thức nhặt nhạnh tất cả những mẫu rác mà tôi bắt gặp trên đường.

Khi còn nhỏ, tôi đã được tới Disneyland hai lần cùng với gia đình, và tôi luôn nhớ tới chúng như những kỳ nghỉ tuyệt vời nhất mà chúng tôi từng có. Cha tôi làm việc cho một đài truyền hình nhỏ ở Trung Tây có phát sóng chương trình “The Mickey Mouse Club” (Câu lạc bộ Chuột Mickey), vậy nên chúng tôi đã được chào đón trên thảm đỏ như khách VIP (dù vẫn phải xếp hàng chờ đợi). Tôi có thể chơi thoải mái những trò phổ biến nhất tại công viên, như những trò ưa thích nhất của tôi là Fantasyland’s Matterhorn Bobsleds và The Tomorrowland Indy Speedway. The Monsanto House of the Future để lại ấn tượng rất đặc biệt trong tâm trí tôi, cũng như ngôi nhà trên cây của Swiss Family Robinson hay quang cảnh London từ trên cao khi chơi trò bay lượn cùng Peter Pan. Trong chuyến thăm quan thứ hai của mình, chúng tôi đã ghé vào xưởng phim Disney và ăn trưa tại nhà ăn tập thể cùng với những đứa trẻ sẽ xuất hiện trong bộ phim *Mary Poppins*, thời điểm đó nó đang được quay ngay tại đây. Tôi vẫn nhớ cái đêm cuối cùng của kỳ nghỉ đó, khi chúng tôi ngồi bên ngoài khách sạn Disneyland đợi taxi để ra sân bay. Cô em gái 7 tuổi của tôi bắt đầu dấm dút khóc vì chúng tôi phải ra về. Con bé quá rối trí nên đã đánh rơi chiếc chăn lông cừu mà nó luôn cắp theo người và chẳng bao giờ còn nhắc tới nó nữa. Không hiểu sao tôi biết rằng chúng tôi sẽ không bao giờ trở lại. Đó là mùa hè năm 1963, chỉ vài tháng trước khi

Kennedy bị ám sát. Ở tuổi mười một, tôi đã có thể cảm nhận được nỗi nhớ nhung hoài niệm cái thời thơ ấu mà tôi biết là sắp ra đi mãi mãi.

Giờ đây, 40 năm sau đó, tôi tới văn phòng của Walt Disney World vào đúng 7 giờ sáng để bắt đầu buổi đào tạo trước khi xuất hiện trong vai trò một nhân vật hoạt hình của Disney. Tammy Gutierrez, một người phụ nữ nhỏ nhắn với nước da ngăm đen, chào đón tôi và giải thích rằng một khóa học định hướng kéo dài 5 ngày đang được dồn lại thành vài giờ để phục vụ mục đích của tôi. Ban đầu được thuê để đóng vai Dopey nhưng Gutierrez đã dành 14 năm cho một vai diễn có yêu cầu cao hơn hẳn là Nàng Bạch Tuyết, một trong những nhân vật “biết nói” của công viên giải trí (Bất kỳ nhân vật nào có gương mặt con người – Cô bé Lọ Lem, Nàng Bạch Tuyết, Mary Poppins, Hoàng Tử – đều phải nói chuyện với khách thăm quan) Gutierrez thực sự rất giống với Nàng Bạch Tuyết trong trí nhớ của tôi. Giờ thì cô kiêm nhiệm cả công việc thử giọng và đào tạo các diễn viên mới.

Tôi đã cho rằng mình sẽ chỉ đơn giản là khoác một bộ trang phục lên và đi lại xung quanh công viên, nhưng Gutierrez nhanh chóng khiến tôi gạt bỏ ý tưởng đó khỏi đầu. “Chúng ta cần sự sinh động,” cô nói với tôi. “Anh phải truyền được năng lượng và tinh thần của mình vào vai diễn – hãy làm giống như thật. Chúng ta không phải những con người ẩn mình sau những bộ trang phục,” bà nhấn mạnh. “Chuyện đó thì bất cứ ai cũng có thể làm được.”

Cô cho tôi xem một đoạn băng ghi lại những lời nói của chính Walt về những gì ông hình dung ra ở Disneyland, một thế giới nơi mà người lớn có thể vui vẻ cùng với con cái họ.

“Chụp hình và ký tặng là công việc chính của anh,” Gutierrez tiếp tục khi đoạn băng kết thúc. “Hãy nhớ, mọi người đã chờ đợi cả cuộc đời để có được giây phút gặp gỡ anh. Anh có thể ở trong một bộ đồ hóa trang, nhưng các bức ảnh trông phải như thật. Anh không nói, mà anh giao tiếp. Anh phải rất sinh động. Có rất nhiều thứ anh có thể làm.”

Tôi phải đi lại giống Goofy, lắc lư đầu mình giống như Goofy, làm những cử chỉ của Goofy, tất cả những gì tiêu biểu nhất làm nên Goofy. Gutierrez đưa cho tôi một tờ giấy ghi lại những đặc điểm tính cách nổi bật nhất của Goofy:

Đặc điểm tính cách: Thường hay bừa bộn, hay đánh rơi đồ, luôn vui vẻ, lạc quan, tốt bụng, xinh đẹp, yêu mến hầu như tất cả mọi người, vụng về, thi thoảng có gây rắc rối, tận tụy, chân thành, trung thực, một kẻ mơ mộng.

Tóm tắt: Mặc dù trên thực tế Goofy là một chú chó mặc quần áo của người nhưng chú có tính cách khá giống như con người. Chú có thể tấn công người qua đường giống như một kẻ táo tợn nơi thôn dã, nhưng sự thực chú có một tâm hồn đôn hậu và nồng ấm, hơi ngốc nghếch một chút, nhưng hoàn toàn vô hại.

Goofy luôn cố gắng để trở thành một người đàn ông lịch thiệp, nhưng khi xấu hổ, chú thường giấu gương mặt hồn nhiên có hàm răng vẩu của mình đi và thốt lên âm thanh ưa thích, “Garsh.” Bề ngoài của Goofy chẳng có chút gì tương đồng với một “ngôi sao.” Lưng chú hơi gù còn vai thì hẹp, xuôi tuột xuống hai cánh tay nặng nề còn cái bụng thì phưỡn ra. Khi chú đi lại, đầu, bụng và đầu gối của chú dường như luôn ở phía trước dẫn đường. Tuy nhiên, điều đó chẳng ngăn cản chú trở thành chuyên gia hàng đầu trong bất cứ môn thể thao hay công việc nào mà bạn có thể kể tên – mỗi thành công đều được gặt hái theo cách rất “goofy.”

Thông qua những lần thử nghiệm rồi mắc sai lầm ngớ ngẩn, chú thường làm sai mọi việc hoặc làm theo cách hoàn toàn ngược đời. Là người luôn luôn lạc quan, chú cười vào những sai lầm của mình và tận dụng chúng hết cỡ. Sức hấp dẫn từ sự vụng về, thô kệch của Goofy quả là không thể cưỡng lại nổi. Trong suốt sự nghiệp, chú luôn sống đúng với tên gọi của mình. Chú đơn giản là chính mình – Goofy!

Sau khi đọc hết chùng ấy thông tin, tôi nhìn Gutierrez vẻ thất vọng. Chuyện này thật vượt quá những gì tôi đòi hỏi.

Gutierrez đưa tôi tới phòng thử vai, trông nó giống như một sàn nhảy lớn. Cả một bức tường lớn được phủ gương. Cô đưa cho tôi một đôi quần soóc đen và một chiếc áo phông màu xám rồi bảo tôi thay đồ. Những thứ đó giúp tôi xóa bớt bộ dạng gắn liền với kiểu quần áo đường phố mà tôi đang vận và bắt đầu trở thành Goofy. Khi tôi trở lại, Gutierrez giúp tôi khoác lên người những phụ kiện trang phục của Goofy mà cần chỉnh sửa nhiều nhất: bộ áo liền quần độn bông có lớp lông giả ở bên ngoài khiến tôi có cái bụng phệ và cái mông đầy đặn hơn ở đằng sau cùng một đôi giày dài lướt thướt một cách khôi hài.

Gutierrez biểu diễn các chuyển động chân và tay của Goofy khi đi bộ rồi bảo tôi bắt chước và tự sửa động tác của mình qua gương. Trông vậy mà chẳng dễ chút nào. Goofy cử động chậm rãi nhưng lại vừa đi vừa hơi nhảy căng lên, khuỷu đầu gối xuống, cong gập cánh tay ở phần khuỷu và vung lên một cách hơi cường điệu. Tôi nghĩ mình đã làm được, nhưng Gutierrez cứ bắt tôi phải làm đi làm lại mãi. Hồi lâu sau cô mới chụp cái đầu Goofy lên người tôi, nó khiến tôi hơi choáng ngợp. Cái đầu rất nặng, và với cái mõm dài ngoằng, nó không cân đối một chút nào, lúc nào cũng như sắp đổ sập xuống mặt tôi. Tệ hơn nữa, nó được thiết kế để tôi nhìn ra ngoài qua cái miệng đang mở của Goofy. Gutierrez dẫn tôi tới trước gương. “Anh nhìn thấy gì?” Cô hỏi. Tôi không chắc mình nên nói gì. “Anh đang nhìn thẳng lên trời,” cô cho tôi biết câu trả lời. “Goofy không phải là một nhân vật dễ vào vai, chính bởi vì hướng nhìn của người diễn viên,” cô giải thích. “Nếu anh đang nhìn thẳng qua miệng của chú ta thì có nghĩa là Goofy đang ngửa mặt lên trời. Để làm cho Goofy nhìn thẳng về phía trước thì gần như là anh phải nhìn thẳng xuống chân mình.”

Tôi lướt nhìn lại tờ hướng dẫn.

Vai diễn của bạn: Là Goofy, hãy cúi đầu xuống để mọi người nhìn thấy mắt của bạn. Khi bước đi, hãy chậm rãi, đẩy đầu gối và bụng về phía trước. Hãy thử làm gì đó – bất cứ thứ gì – và khi làm hỏng hết hãy tự cười mình rồi chuyển sang làm việc khác. Hãy tự chơi đùa một mình hay với một người bạn tưởng tượng nào đó. Hãy chơi bóng chày với Donald hay đuổi bắt Pluto. Hãy chọn một bé gái và cho cô bé thấy bạn thẹn thùng như thế nào. Hãy lịch sự trên mức cần thiết, cúi chào họ rồi cười khúc khích. Hãy tỏ ra ngốc nghếch, vụng về và đáng yêu.

Nói thì dễ hơn làm. Dù là một nhân vật không biết nói, nhưng chắc chắn là Goofy có thể tạo ra rất nhiều âm thanh. Sau một vài lần tập thử, Gutierrez đành phải chấp nhận rằng tiếng “Garsh!” thực thụ của Goofy có lẽ nằm ngoài khả năng diễn xuất của tôi. Tôi cố đi lại trong phòng, tự ngắm mình trong gương. “Đẩy bụng ra phía trước,” Gutierrez nhắc. “Cúi đầu xuống. Mở rộng chân ra, đặt gót chân xuống trước sau đó quay vòng. Tiếp tục bước đi. Gật đầu, quay sang bên kia, giờ thì vẫy tay chào đi.” Trong khi ấy tôi vẫn chỉ nhìn chằm chằm xuống chân mình. Tôi không thể tin nổi là các nhân vật hoạt hình trên phim lại trông tự nhiên đến vậy; cần phải phối hợp các động tác rất ăn ý mới có thể làm được như thế. Goofy còn có cả một kho cử chỉ

điều bộ mà tôi phải luyện tập. Do cao lớn nên Goofy thường phải tạo dáng khi chụp hình với lũ trẻ. Chú thường quỳ trên đầu gối, tay dang rộng hoặc làm điệu bộ mà Gutierrez gọi là “Ta da!”: mở rộng một cánh tay trong khi tay kia đặt lên đầu gối. Goofy còn hôn gió và tạo ra âm thanh của một nụ hôn nữa. Chú cười bằng cách đưa tay lên miệng, nhưng khi tôi thử làm điệu bộ đó, Gutierrez nói trông cứ như thể là tôi đang hắt xì hơi vậy.

Đến lúc chuyển sang phần chữ ký. Rất nhiều trẻ nhỏ và cả người lớn muốn xin chữ ký của Goofy. Walt đã quy định rằng chữ ký của từng nhân vật hoạt hình phải giống hệt nhau ở mọi lúc mọi nơi để đảm bảo nhân vật đó chỉ là duy nhất. Ý niệm rằng tất cả các chữ ký phải giống nhau dường như đã trở thành một nỗi ám ảnh, nên Gutierrez cứ bắt tôi phải luyện đi luyện lại chữ ký đặc biệt của Goofy cho đến khi tôi ký đúng thì thôi. Thật không dễ chút nào, nhất là khi bàn tay của Goofy chỉ có mỗi bốn ngón.

Đã 10 giờ sáng, đến lúc tới Animal Kingdom, dù chắc chắn là tôi vẫn cần luyện tập thêm chút đỉnh. Có quá nhiều thứ cần tiếp thu chỉ trong vòng vài giờ đồng hồ. Tôi được đưa tới tòa nhà lớn, nơi tập trung của các diễn viên ở ngay phía ngoài hàng rào công viên. Ở bên trong, các diễn viên khác đang tập bài khởi động và giãn cơ. Trông ai cũng sung sức, mềm dẻo như những vũ công chuyên nghiệp. Phòng chứa trang phục rộng mênh mông với những giá để quần áo kéo dài tít tắp. Tôi đã bắt đầu thấy nóng dù chưa mặc lớp áo độn bông và bộ quần áo đi phượt sặc sỡ. Mang theo cái đầu của Goofy, Gutierrez dẫn tôi tới một chiếc xe tải cỡ nhỏ, không quên động viên tôi trong lúc chúng tôi được chở đi một quãng ngắn tới một toa xe moóc có gắn điều hòa mát mẻ ngay bên ngoài cửa vào công viên. Tôi có cảm giác mình giống như một phi hành gia đang được đưa tới tàu vũ trụ để chuẩn bị bay vào không gian. “Hãy nhớ,” Gutierrez dặn dò tôi, “đổi với những đứa trẻ mà anh sắp gặp, anh là ngôi sao danh giá hơn bất kỳ ai khác mà anh biết ở thế giới người lớn.” Bên trong toa xe moóc, tôi được đưa cho một cái mũ vải để làm xẹp hết tóc xuống, rồi cái đầu nặng trĩch được đặt lên vai tôi và cố định luôn vào cái mũ. Trong toa xe còn có một Goofy khác đang nghỉ ngơi giữa các ca làm việc kéo dài nửa giờ. Anh ta lấy làm thích thú khi nhìn tôi đánh vật với cái đầu.

Vài phút sau tôi đã ở trong công viên. Gutierrez vẫn loanh quanh gần đó đề phòng sự cố xảy ra. Sau phút giao lưu thành công với bé gái nọ, tôi thấy phấn chấn hẳn lên. Mức độ adrenaline⁽⁵⁾ trong máu tăng

cao. Mọi người vây quanh tôi. Trẻ con xếp hàng để xin chữ ký; những gương mặt thẹn thùng, rồi bừng sáng trong niềm vui sướng. Tôi cố nhớ lại tất cả những gì Gutierrez đã dạy mình: gật đầu, cười, vẫy tay, hôn gió, làm điệu bộ, quỳ một gối xuống. Làm mấy trò “ngốc nghếch.”

Với tầm nhìn bị hạn chế, tôi không nhận ra một cậu bé đã tiến đến ngay bên cạnh, và khi tôi quay đầu, cái mũi dài của tôi đập vào cậu. Vài giây sau, tôi nghe một giọng lạnh lạnh cất lên: “Mẹ ơi, mẹ ơi, Goofy va vào đầu con.” Ôi trời đất, một vụ kiện tụng lớn đây, tôi thầm nghĩ. Nhưng Gutierrez không có vẻ gì là sắp phản ứng lại tình huống đó, và dù thế nào thì cũng có quá nhiều kẻ sẵn tìm chữ ký và muốn được chụp hình với Goofy đang vây quanh tôi. Rất nhiều người lớn cũng muốn chụp ảnh khiến tôi có cơ hội tốt để đứng dậy. “Trong đó chắc là nóng lắm phải không,” một người đàn ông thì thầm bên cạnh tôi khi ánh đèn máy ảnh lóe sáng.

“Tốt hơn là anh nên tin như thế đi,” tôi nghĩ thầm, dù vẫn tuyệt đối giữ im lặng. Trong niềm hân hoan phấn khích hầu như tôi đã không để ý đến cái nóng, nhưng giờ thì người tôi đã ướt sũng mồ hôi, đến nỗi cái mũ vải mà đầu Goofy đang neo vào bắt đầu trôi tuột xuống trán. Chẳng bao lâu sau nó sụp hẳn xuống lông mày, và tầm nhìn vốn đã rất hạn chế của tôi lại có thêm một vật cản nữa. Bị khóa chặt trong bộ trang phục, tôi chẳng thể làm gì để cải thiện tình hình. Cứ thế này thì chỉ trong vòng vài phút nữa thôi, Goofy sẽ chẳng còn nhìn thấy gì nữa.

Qua khe hở mỗi lúc một hẹp dần, tôi nhìn thấy một cậu bé đang tiến lại. Cậu có mái tóc vàng và khoảng chừng ba tuổi. “Ôm Goofy đi con,” ai đó nói. Cậu bé đứng bất động tại chỗ, và trông có vẻ như sắp khóc òa lên. Gutierrez đã cảnh báo tôi rằng các nhân vật hoạt hình sẽ làm vài đứ đả trẻ sợ hãi, và khi chuyện đó xảy ra, đừng làm gì đột ngột. Giờ thì tôi nghe thấy giọng Gutierrez: “Đập tay với Goofy nào.” Tôi từ từ đưa bàn tay to lớn của Goofy lên, cậu bé chìa tay ra và chạm vào nó, sau đó vội vàng rút lại. Cậu bé đi vòng quanh tôi đầy lo lắng, rồi tiến sát gần hơn và đưa bàn tay lên. Tôi đập tay với cậu bé. Gương mặt cậu sáng bừng lên nhờ nụ cười rạng rỡ trên môi, và mọi người xung quanh chúng tôi bắt đầu vỗ tay tán thưởng.

Vừa lúc chẳng còn nhìn thấy gì nữa thì tôi nghe thấy tiếng Gutierrez, “Goofy sắp phải đi rồi. Chào tạm biệt Goofy đi nào.” Tôi vẫn còn nghe văng lại nhiều giọng trẻ con gọi khi được Gutierrez dẫn

ra công, may mà nó chỉ ở ngay gần đó. Tôi cảm thấy như mình chỉ vừa mới ở “trên sân khấu” được vài phút, nhưng thực ra tôi đã hoàn thành một ca làm việc tiêu chuẩn dài nửa giờ. Thật nhẹ người khi bỏ được cái đầu nặng trĩu ra và nhìn rõ mọi thứ trở lại. Nhưng giờ thì tôi đã hiểu được tại sao những người như Tammy Gutierrez lại có thể gắn bó với công việc này trong suốt 14 năm. Một khi đã được ngắm nhìn những gương mặt trẻ thơ đó, chẳng còn gì trên đời này có thể giống như thế được nữa.

PHẦN 1

THẾ GIỚI KỲ DIỆU CỦA DISNEY

1

Buổi sáng ngày thứ Hai, 24 tháng Chín năm 1984, Michael Eisner thức dậy trong tâm trạng hơi bồn chồn. Đó là ngày làm việc đầu tiên của ông với tư cách chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của công ty Walt Disney. Với dáng người cao cùng mái tóc xoăn xám màu, ở Eisner vẫn có chút bóng dáng của cậu thiếu niên trường dự bị năm nào dù ông đã bước sang tuổi 42. Hồi hộp chuẩn bị để tạo ấn tượng tốt trong lần ra mắt đầu tiên, ông sửa soạn áo vest và cà vạt chỉnh tề rồi lên đường tới Disney bằng xe riêng. Ông định sẽ lái xe từ nhà ở Bel Air tới Cao tốc liên tiểu bang 405 Bắc, sau đó tới Xa lộ Ventura. Xưởng phim Disney nằm quá xa trung tâm Hollywood nên Eisner chỉ có thể lờ mờ hình dung vị trí của nó mà thôi – nó nằm đâu đó ở Burbank. Nhưng rồi ông sớm nhận ra mình đã lạc quá sâu vào San Fernando Valley. Ông đành gọi cho luật sư riêng, Irwin Russell, để được chỉ đường.

Khi lái xe vào trong khuôn viên Disney, Eisner thấy một loạt những tòa nhà thấp tầng khiêm tốn, được bao bọc bởi những bờ rào và bãi cỏ được cắt tỉa cẩn thận trong một diện tích khiêm nhường 1,6 ha, khác hẳn lối vào ấn tượng của Paramount nơi Eisner đã nắm giữ vai trò tổng giám đốc trong suốt 7 năm qua. Một vài bụi cây ở đây còn được cắt tỉa thành hình các nhân vật hoạt hình của Disney. Xưởng phim hoạt hình nơi có phòng làm việc của Walt Disney nằm ở chỗ giao giữa hai đường giao thông nội bộ mang tên đại lộ Mickey và Dopey Drive. Ở góc đường là khối tượng theo phong cách miền Tây hoang dã đã ngả màu của các nhân vật trong “Zorro,” một bộ phim truyền hình nhiều tập do Disney sản xuất đã ngừng phát sóng từ 23 năm trước. Nhìn bãi đỗ xe gần như trống hoác, Eisner có thể đoán ra mình là một trong những người đến sớm nhất.

Bước vào trong, Eisner mới nhận ra mình không biết phải đi đâu. Mọi thứ diễn ra quá bất ngờ. Mới thứ Bảy trước, hội đồng quản trị đã bỏ phiếu bổ nhiệm ông vào vị trí chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc điều hành, cùng với Frank Wells, một luật sư đồng thời là cựu giám đốc của hãng phim Warner Bros., làm tổng giám đốc kiêm giám đốc tác nghiệp của Disney.

Một cuộc đảo chính do Roy Disney cầm đầu đã lật đổ Ron Miller, con rể của Walt. Kỳ nghỉ cuối tuần đó kín đặc các cuộc họp với các ngân hàng đầu tư và các luật sư mà chủ đề chính là về nguy cơ Disney bị thâm tóm cũng như những vấn đề tài chính khá xa lạ với Eisner, như “giá trị sổ sách” hay “lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu.”

Eisner tự giới thiệu mình với một nhân viên bảo vệ và được anh ta đưa tới gặp giám đốc quan hệ công chúng của Disney, Erwin Okun. Okun dẫn ông tới văn phòng cũ của Walt nằm trên tầng ba của xưởng phim hoạt hình. Dọc hành lang là các tấm “cel” nguyên bản được vẽ bằng tay và đóng khung nhiều màu các nhân vật hoạt hình tiêu biểu của Disney: Nàng Bạch Tuyết, Pinocchio, Công chúa ngủ trong rừng, Fantasia. Viên thư ký của Walt trước kia, Lucille Martin, vẫn ngồi ngay bên ngoài. Thoáng một chút lưỡng lự, Eisner ngồi xuống ghế của Walt ở sau bàn làm việc.

Một lát sau, Frank Wells bước vào và ngồi xuống đối diện Eisner. Ở tuổi 52, Wells có vẻ ngoài hoàn hảo của một giám đốc điều hành: cao ráo, điển trai kiểu phong trần, đeo kính, tóc ngả bạc hai bên thái dương. Mỗi quan hệ đối tác mới mẻ này có gì đó giống như một cuộc hôn nhân vội vàng. Nó mới chỉ hình thành chóng vánh từ vài tháng nay mà kết quả chính là cuộc bỏ phiếu của hội đồng quản trị. Eisner không biết gì nhiều về Wells, nhưng việc Wells sẵn sàng nhận vị trí số 2 và nhường ngôi vị tối cao cho ông đã gây được ấn tượng sâu sắc. Họ trao đổi ngắn gọn trong khi Wells đưa mắt quan sát xung quanh. Nhưng mãi mà Wells vẫn chẳng có vẻ gì là sẽ đứng dậy. Cuối cùng, Eisner đành hỏi: “Chúng ta sẽ ngồi cùng nhau ở đây ư?”

Wells nhún vai. “Tôi nghĩ thế.”

“Nhưng thế này thì tôi khó mà làm việc được,” Eisner phân trần. Vậy là Wells chuyển sang phòng hội thảo kế bên.

Cũng giống như rất nhiều thứ khác ở Disney, văn phòng nơi

Eisner đang ngồi chẳng thay đổi mấy kể từ khi Walt qua đời vào năm 1966. Nhịp điệu làm việc ở đây thông dong đến nỗi ngày làm việc đã gần như kết thúc vào bữa ăn trưa, ít nhất là với các nhà quản lý và giám đốc sản xuất cấp cao. Họ chơi bài mỗi ngày, sau bữa trưa trong một căn phòng nhỏ kế bên phòng ăn dành cho ban lãnh đạo công ty. Thi thoảng họ còn tận hưởng dịch vụ mát xa từ chuyên gia Bob Hope, anh này đã được giữ luôn lại làm nhân viên trong công ty. Sau mát xa sẽ là xông hơi và tắm tráng trong phòng tắm 30 vòi phun được thiết kế riêng theo yêu cầu của Walt. Tối thứ Ba hàng tuần, nhân viên trong công ty sẽ nghỉ làm sớm để chơi môn bóng mềm. Khi một người quản lý cao cấp mới được tuyển dụng cương quyết làm việc vào buổi tối và cuối tuần, hành động đó đã được coi là quá kỳ lạ nên bộ phận an ninh đã tiến hành một cuộc điều tra nội bộ.

Hầu như chưa có ai từng bị sa thải khỏi Disney. Ở hầu hết các hãng phim khác, rất nhiều nhân viên chỉ được tuyển mộ để chạy một chương trình sản xuất rồi ra đi sau khi đóng máy. Ở Disney, họ ở lại vô thời hạn, chờ đợi các dự án mới. Thay vì sử dụng các nhà sản xuất thuê ở bên ngoài, Disney biến tất cả họ thành người của mình. Cứ 4 năm Disney lại cho ra đời một bộ phim hoạt hình mới, trong khi mới chỉ hoàn thành ba bộ phim chuyển thể vào năm trước khi Eisner gia nhập công ty. Chi phí gián tiếp của một bộ phim do Disney sản xuất cao gấp hai lần so với các hãng phim đối thủ.

Eisner và Wells đã quyết định rằng tình cảnh này sẽ phải thay đổi, nhưng vào buổi chiều của ngày làm việc đầu tiên, họ vẫn cố gắng trấn an những nhân viên cấp dưới đang hoang mang bằng bài phát biểu từ chiếc bục mà trước đó được dựng lên cho bộ phim kinh dị siêu tưởng *Something Wicked This Way Come* (Hội chợ kinh hoàng). Thật tốt là Roy cũng có mặt cùng với họ. Sau đó cả ba đi hết một lượt để gặp gỡ và bắt tay tất cả những người có mặt. Eisner hỏi một người phụ nữ trẻ làm việc ở bộ phận nào. “BVI,” cô đáp.

“Tôi không biết là Disney còn sở hữu cả một công ty đồ lót đấy.” Eisner nói.

“Ấy không,” cô nhân viên cười lớn. “BVI có nghĩa là Buena Vista International,” bộ phận phân phối phim của Disney.

Eisner cảm thấy vô cùng nhẹ nhõm, bởi trong nhiều lần phỏng vấn trước cuộc bỏ phiếu của hội đồng quản trị, không ai hỏi ông

nhiều về Disney, cả về công ty lẫn những gì mà nó sản xuất ra. Như sau này ông viết trong bản thảo cuốn tự truyện của mình, “Thành thật mà nói, tôi biết rất ít về Disney, văn hóa hay đến cả các bộ phim mà nó sản xuất ra cũng vậy. Nếu Disney không rơi vào tình cảnh khó khăn và thực sự có nguy cơ bị thâm tóm rồi rao bán từng phần nhỏ thì tôi đã không thể vượt qua các cuộc phỏng vấn. Nếu xưởng phim Disney không trở nên rệu rã đến vậy, tôi cũng sẽ chẳng bao giờ vượt qua các cuộc phỏng vấn. Nếu không có được niềm tin tuyệt đối của Roy Disney, vì những lý do mà tôi sẽ chẳng bao giờ hiểu nổi, tôi cũng sẽ không vượt qua nổi các cuộc phỏng vấn. Và nếu Sid Bass không ủng hộ niềm tin tuyệt đối đó thì tôi sẽ chẳng bao giờ thành công.

Sự thực là tôi biết quá ít về Walt Disney.

Thế nên nếu người phỏng vấn có hỏi, ‘Vậy ông Eisner, ông nghĩ sao về *Snow White* (Nàng Bạch Tuyết) ?’

Thì câu trả lời của tôi sẽ là, ‘Tôi chưa bao giờ xem bộ phim đó,’

‘Ồ, thật vậy sao? Vậy thì hãy nói cho tôi nghe, ông thấy *Sleeping Beauty* (Công chúa ngủ trong rừng) thế nào?’

‘Tôi cũng chưa bao giờ xem bộ phim đó,’ tôi sẽ ngượng nghịu trả lời.

Các câu hỏi sẽ tiếp tục, nhưng cuối cùng chúng sẽ chỉ cho thấy một điều duy nhất là từ bé đến lớn tôi chưa từng xem một bộ phim nào của Disney... Và tôi cũng sẽ phải thừa nhận rằng mình chưa từng xem một tập nào trong chương trình dài kỳ ‘The Wonderful World of Disney’ vào các buổi tối Chủ nhật... Tôi có thể kể về các buổi nhạc kịch ở sân khấu Broadway mà mình từng tới xem khi còn nhỏ, như *South Pacific* (Nam Thái Bình Dương), hay *Carousel*, hay *Oklahoma!*, hay *Kiss Me Kate* (Kate, hãy hôn anh), hay *Where’s Charley?* (Charley đâu rồi?), hay *The King and I* (Đức Vua và Tôi), hay những chương trình truyền hình tôi từng xem thời thơ ấu như ‘Hopalong Cassidy’ hay ‘The Milton Berle Show’ (Chương trình của Milton Berle) hay ‘Howdy Doody,’ nhưng tuyệt đối không phải là các chương trình của Disney.

Và tôi cũng từng không thực sự thích Walt cho lắm. Điều đó có thể chẳng có lợi cho tôi chút nào [trong các cuộc phỏng vấn]. Nhưng

nguyên do không phải bởi tôi tới từ Paramount hay ABC, hay Hollywood mà bởi tôi đến từ một thế giới hoàn toàn khác Walt. Walt đến từ vùng đồng bằng trung tâm. Chicago và Kansas. Còn tôi sinh ra ở New York. Walt thuộc về số đông, một người Thiên Chúa giáo chính thống; còn tôi chỉ là thiểu số, một người Do Thái. Walt sống trong những ngôi nhà lớn, trong nông trại, giữa cộng đồng người Mỹ thực thụ. Còn tôi lớn lên trong một căn hộ của một tòa nhà cao tầng. Tuổi thơ của Walt là những tháng ngày đi bộ tới trường trên những con đường bụi bặm, vượt qua những đồng cỏ, cố làm sao tránh được lũ chó dữ và bò cho đến những đừa tre hay bắt nạt. Tôi đi bộ dọc đại lộ Công viên tới phố 78, qua đèn đỏ và những cửa hàng bánh kẹo lộng lẫy sắc màu, tránh những đừa hay bắt nạt để đến Allen-Stevenson, một trường tư chỉ dành cho nam sinh. Tôi phải đeo cà vạt khi tới lớp. Tôi ăn tối hàng ngày với đông đủ các thành viên trong gia đình, dưới ánh nến, trong trang phục chỉnh tề, cổ vẫn đeo cà vạt. Tôi ngờ là Walt không như thế.”

Nhưng một khi đã gia nhập Disney, Eisner buộc phải hấp thụ nhanh chóng những tình tiết cốt lõi nhất về câu chuyện cuộc đời Walt. Walt Disney luôn tự tách mình khỏi Hollywood – cả vẻ ngoài hào nhoáng, tư tưởng hưởng thụ vật chất lẫn công nghệ lãng xê cùng sự cạnh tranh khốc liệt ở đó. Những người nhập cư đến từ Đông Âu và New York phần lớn đã tạo ra Paramount cùng các hãng phim lớn khác của Hollywood; Walt và Roy, anh trai đồng thời là đối tác kinh doanh của ông lại lớn lên ở một nông trại vùng Missouri, nơi chẳng có điện cũng chẳng có hệ thống nước ở trong nhà. Cái nhìn hoàn hảo về cuộc sống nông thôn vùng Trung Mỹ trước ngưỡng cửa chuyển giao giữa hai thế kỷ luôn thấm đẫm trí tưởng tượng của Walt – những chiếc xe trượt dùng ngựa kéo, những buổi đi lễ nhà thờ, các loài gia súc cùng những chuyến đi thú vị tới cửa hiệu bách hóa – tất cả đều được tái hiện nhiều lần trong các bộ phim của Disney và đặc biệt là tại công viên giải trí Disneyland, đại lộ chính của nó chính là hình ảnh mô phỏng trung tâm thành phố Marceline, bang Missouri, quê hương của Walt.

Sau khi nông trại của gia đình phá sản, cha của Walt chuyển cả nhà tới thành phố Kansas và sau đó là Chicago, nơi Walt say sưa miệt mài với những bài học tại Bảo tàng Nghệ thuật Thành phố. Vào năm 1919, Walt đã làm cho người cha có đầu óc thực dụng của mình kinh ngạc khi thẳng thừng tuyên bố rằng, kiếm sống bằng nghề họa sĩ còn dễ chịu hơn làm nghề diễn viên, dù đó cũng là một hoài bão khác của

ông. Ông trở lại thành phố Kansas, bị từ chối vào làm họa sĩ vẽ tranh hoạt hình cho tờ *Kansas City Star*, nhưng sau đó lại tìm được một bến đỗ khác ở công ty Kansas City Slide với công việc vẽ các quảng cáo được chèn vào trước khi chiếu phim. Walt đã cùng Ub Iwerks, một người bạn họa sĩ và cũng là đồng nghiệp của ông, làm ra những bộ phim hoạt hình sơ khai chỉ dài độ một phút. Được khích lệ bởi lời hứa của một nhà phân phối phim ở New York, họ đã tự thành lập công ty riêng, lấy tên là hãng phim Laugh-O-Gram. Nhưng nó đã phá sản vì họ chẳng bao giờ nhận được số tiền được hứa hẹn.

Walt chuyển tới Los Angeles vào mùa hè năm 1923, sau đó ông nảy ý với anh trai và Iwerks hợp tác trong lĩnh vực sản xuất phim hoạt hình lúc mới đang trong thời kỳ trứng nước. Roy dốc gần hết tiền của ông vào đó và đứng ra điều hành việc kinh doanh. Năm 1925, bạn gái của Roy, Edna, chuyển từ Kansas tới L.A để cùng Roy tổ chức hôn lễ. Lillian Bounds gia nhập công ty, đầu tiên với tư cách họa sĩ vẽ các nhân vật hoạt hình trên các tấm cel, và sau đó là thư ký riêng của Walt. Roy cưới Edna vào ngày 11 tháng Tư năm 1925; Lillian là phù dâu chính. Ba tháng sau đó Walt cũng cưới Lillian.

Công việc kinh doanh cực kỳ khó khăn. Họ tồn tại được chủ yếu nhờ bán các bộ phim hoạt hình xoay quanh một nhân vật do Iwerks tạo ra mang tên *Oswald the Lucky Rabbit* (Chú thỏ may mắn Oswald). Nhưng phần vì những tiêu chuẩn ngặt nghèo của Walt trong quá trình sản xuất mà chi phí để tạo ra *Oswald* đã bị đội lên rất nhiều so với những gì họ được Universal, đơn vị phân phối bộ phim, chi trả. Roy gửi Walt, cùng với Lillian, tới New York để yêu cầu một mức thù lao hợp lý hơn. Trong khi họ đi vắng, giám đốc sản xuất của *Oswald*, người nắm bản quyền sở hữu nhân vật, đã thuê lại toàn bộ nhóm họa sĩ hoạt hình của Disney để tự mình sản xuất các bộ phim, chỉ để chừa lại anh em nhà Disney và Iwerks. Lúc trở về, họ thấy Roy đang phấp phỏng chờ đợi trên sân ga. Ông hỏi: “Thế nào, em đã có kế hoạch gì trong đầu chưa?”

“Chưa, nhưng em có một ý tưởng tuyệt vời,” Walt đáp lời.

“Những chú chuột luôn khiến tôi say mê,” sau này Walt giải thích. “Khi còn làm việc ở Kansas, tôi từng bắt vài chú chuột từ các thùng rác quanh xưởng phim. Tôi để chúng vào một cái lồng, đặt trên bàn và thích thú quan sát những chuyển động thú vị của chúng. Một trong số mấy chú chuột mà tôi bắt về còn tỏ ra khá thuần, chú thường bò

khắp bàn trong khi tôi làm việc.”

Walt bắt đầu phác thảo các chú chuột hoạt hình trên chuyến tàu trở về từ New York và cho Lillian xem. “Thật là những sinh vật nhỏ bé đáng yêu,” sau này bà nhớ lại. Bà đã hỏi xem Walt định đặt tên nhân vật chính là gì. “Chuột Mortimer,” Walt đáp.

“Cái tên đó nghe có vẻ không được hay lắm,” bà nói. Suy nghĩ hồi lâu, bà tiếp lời: “Thế gọi là chuột Mickey thì sao nhỉ?” Walt và Roy không bao giờ để bất kỳ ai khác nắm quyền sở hữu các nhân vật hoạt hình của mình nữa.

Steamboat Willie (Con tàu Willie), bộ phim hoạt hình có lời thoại đầu tiên đã gây được tiếng vang lớn ngay từ lần chiếu rạp đầu tiên tại New York vào năm 1928. Chú chuột Mickey trở thành nhân vật ngôi sao và xưởng phim Disney cũng ra đời từ đó. Nhưng một phần bởi trí tưởng tượng không ngại nghĩ của Walt, nỗi ám ảnh phải trau chuốt tất cả các nhân vật hoạt hình đến mức hoàn hảo, cộng thêm sự thờ ơ trước các báo cáo kết quả kinh doanh mà Disney chẳng bao giờ có được sự ổn định về tài chính cho tới khi bộ phim *Snow White and the Seven Dwarfs* (Nàng Bạch Tuyết và bảy chú lùn) được công chiếu vào năm 1937. Nó đã làm tiêu tốn một khoản tiền khổng lồ mà thời điểm đó chắc chưa ai từng nghĩ tới, 1,5 triệu đô la, lấy từ nguồn tiền riêng của anh em nhà Disney và một khoản vay từ ngân hàng Bank of America.

Walt để mắt tới từng chi tiết của bộ phim, thậm chí khi nó đã hoàn thành, ông vẫn còn chưa hài lòng và muốn làm lại một số cảnh với chi phí tăng thêm khoảng 300 ngàn đô la nữa. Roy đã ngăn cản được em trai. Công cuộc làm phim đã khơi dậy toàn bộ phẩm chất của một ông bầu cũng như người diễn viên luôn cầu toàn trong con người Walt. Buổi công chiếu đầu tiên của bộ phim vào ngày 21 tháng Mười hai năm 1937 tại rạp Carthay Circle, Hollywood, thu hút hơn 4 ngàn khách mời tới dự. Các nhân vật 7 chú lùn được hóa trang hoàn hảo, tay cầm cuốc chim, xuất hiện trong một mô hình mở kim cương được dựng đúng kích thước thực tế. Đó cũng là lần đầu tiên các nhân vật hoạt hình sống động ra mắt công chúng, các diễn viên hóa trang thành Mickey, Minnie, Donald, Goofy và Pluto cùng nhau ra chào khán giả. Một dàn nhạc giao hưởng, một dàn hợp xướng và nhiều người độc tấu cùng làm nền nhạc cho bộ phim trong khi nó được trình chiếu. Tờ *Motion Picture Herald* đã gọi nó là “buổi ra mắt ấn

tượng nhất trong lịch sử điện ảnh.”

Snow White được đề cử một giải Oscar cho phần nhạc và bài hát hay nhất vào năm 1938, và được trao giải Oscar danh giá vào năm 1939. Nó còn mang lại hàng triệu đô la lợi nhuận cho Công ty Disney đồng thời mở ra một thời kỳ hoàng kim của các bộ phim hoạt hình Disney. Trong vòng 5 năm sau đó, lần lượt các bộ phim lừng danh khác đã ra đời: *Bambi*, *Pinocchio*, *Dumbo*, cùng bộ phim mà chính Walt cũng thừa nhận là kiệt tác của ông, *Fantasia*. Những năm 1950 và 1960 là các bộ phim *Cinderella* (Cô bé Lọ Lem), *Sleeping Beauty*, *101 Dalmatians* (101 Dalmatians), *Jungle Book* (Cuốn sách rừng xanh), và *Mary Poppins*. Nhưng rồi, từ sau khi Walt qua đời vào năm 1966, ánh hào quang của hoạt hình Disney cứ thế phai nhạt dần.

Dù không có nhiều điểm tương đồng với Walt, Eisner vẫn tìm thấy rất nhiều chi tiết trong câu chuyện cuộc đời Walt đặc biệt hấp dẫn ông. Như sau này ông viết, “Trên phương diện cá nhân, tôi vô cùng ngưỡng mộ tinh thần vượt khó, sự lạc quan không hề nao núng của Walt khi phải đối mặt với muôn vàn khó khăn từ khi còn bé cho đến tận lúc qua đời. Trên phương diện công việc, tôi vô cùng khâm phục sức sáng tạo dồi dào cùng những ý tưởng độc đáo xuyên suốt cả sự nghiệp kéo dài trên 40 năm của Walt, cả với tư cách là một nghệ sĩ lẫn một doanh nhân.”

Giống như Walt, Eisner cũng tự cho mình là một người sáng tạo, một nghệ sĩ kể chuyện đại tài. Học chuyên ngành văn học ở trường đại học, ông từng say sưa viết kịch và luôn tự hào về khả năng đánh giá kịch bản của bản thân. Walt giao phó cho Roy xử lý các công việc thường nhật liên quan tới tài chính và quản trị; riêng Eisner đã có Frank Wells.

Nhưng Eisner cũng nhận thức rất rõ ràng rằng tuổi thơ sung túc nơi đại lộ Công viên của ông khác xa so với tuổi thơ của Walt. Ông ngoại của Eisner, Milton Dammann, là một triệu phú tự thân lập nghiệp. Ông đã tích lũy được khối tài sản nhiều triệu đô la, từng là Chủ tịch công ty Dao cạo an toàn Mỹ trước khi bán nó cho Philip Morris. (Có một thời gian, ông ngoại của Eisner còn là cổ đông cá nhân lớn thứ hai của Philip Morris). Gia đình bên nội của Eisner cũng rất giàu có. Cụ của ông đã làm nên cơ nghiệp nhờ sản xuất quân phục cho quân đội và Hội Nam hướng đạo Mỹ. Cha ông từng học tại Princeton và trường luật Havard còn mẹ xuất thân trong một gia đình

giàu có ở Bedford Hills, New York. Nhà bà lúc nào cũng có khoảng 15 người làm công và phục vụ.

Dù sở hữu khối tài sản khổng lồ nhưng ông bà của Eisner vẫn rất cần kiệm, một phẩm chất gắn liền với nếp sống của các gia đình giàu có truyền thống xưa. Một lần, chàng trai trẻ Eisner đang đi trên taxi trong trời bão tuyết thì bắt gặp bà của mình, khi ấy đã ở tuổi 80, đang đứng chờ xe buýt bên ngoài trung tâm thương mại Bloomingdale's. Anh bảo taxi dừng lại, chạy ra đón bà và cương quyết mời bà lên xe cùng mình. Vậy mà bà đã cật vấn đưa cháu trai: “Sao cháu lại phí tiền đi taxi thế?” Còn ông của Eisner thì cương quyết lái xe vào Manhattan qua cầu Willis Avenue chứ không qua cầu Triborough để có thể tiết kiệm 25 cent phí cầu đường.

Michael, chị Margot cùng cha mẹ vẫn thường xuyên đi về giữa căn hộ trên đại lộ Công viên, ngôi nhà lớn ở Bedford và một nông trại ở Vermont. Từ khi còn bé Michael Eisner đã biết rằng gia đình mình rất giàu, đặc biệt là ông bà. Nhưng nói chuyện tiền bạc là điều cấm kỵ, giống như chuyện tình dục vậy. Gia đình họ luôn ác cảm với những kẻ khoe khoang tiền của hay thích thu hút sự chú ý của mọi người tới những món tiền quyên góp từ thiện của mình – một thái độ khá phổ biến ở các gia đình có nền tảng trí thức và giàu có, nhưng không phải ở Hollywood hay Beverly Hills.

Trên rất nhiều phương diện, Eisner luôn thần tượng cha mình, Lester, một người đàn ông điển trai có dáng vẻ cường tráng của một vận động viên, lôi cuốn và luôn tràn đầy sinh lực, cho dù ông khá xa cách với con trai. Mùa hè năm 1949, khi cậu bé Michael tròn 7 tuổi, cha cậu dùng chiếc Buick của gia đình để chở cậu tới trại Keewaydin, gần Middlebury, Vermont. Đó cũng là lần đầu tiên chỉ có hai bố con với nhau mà Eisner có thể nhớ được. Cả cha, ông và các chú của Michael đều từng tham dự trại hè Keewaydin. Nó được thành lập vào năm 1910 và là một trong những trại hè hoang dã đầu tiên dành cho các bé trai ở Mỹ. Khu đốt lửa trại được ông của Michael tài trợ xây dựng, trong khuôn viên còn gắn một tấm bia tưởng niệm chú Jaques của Michael, một cựu thành viên của Keewaydin đã hy sinh trong Trận Guadalcanal. Những tấm biển và vật kỷ niệm khác ghi lại thành tích của rất nhiều thành viên nhà Eisner trong các môn bơi lội, chèo thuyền với tư cách là “vận động viên xuất sắc nhất.”

Khi họ đến nơi thì trời đã tối, cậu bé Michael vẫn còn chưa hết

hồi hộp lo sợ thì đã bị bỏ lại một mình qua đêm trong lều với các cậu trai khác. Sau một ngày tham quan quanh trại và tham gia các hoạt động với các trại viên khác, người hướng dẫn hội ý với cha của Michael và sau đó ước hỏi Michael có muốn tham gia đấm bốc với một cậu trai khác trong buổi thi đấu vào tối thứ Bảy hay không. “Chắc chắn rồi ạ,” Michael trả lời, mơ hồ rằng mình sẽ chẳng còn lựa chọn nào khác. Cậu bé chưa từng đấm bốc bao giờ. Hôm đó cậu bước vào vòng đấu và đối mặt với đối thủ hơn mình 2 tuổi và to lớn gấp 2 lần. Chỉ trong chưa đầy 2 phút Eisner đã bị đánh bại. Nhưng cậu bé không hề khóc một tiếng.

Eisner đã trải qua rất nhiều mùa hè ở Keewaydin, ban đầu với tư cách trại viên và sau đó là cố vấn. Về sau ông gọi đó là “trải nghiệm quan trọng nhất trong cuộc đời tôi.” Như ông từng viết trong một bản thảo của cuốn sách mang tên *Camp* (Trại hè), “Tinh thần đồng đội là yếu tố quan trọng nhất đối với thành công của chúng ta (không phải ngẫu nhiên mà nơi tôi làm việc lại được gọi là tòa nhà Team Disney), chính tại Keewaydin tôi đã hiểu ra rằng thành công sẽ đến khi tất cả cùng nỗ lực hướng về một phía.”

Một điều kỳ lạ là Eisner không bao giờ được phép gọi cha mình một cách thân mật là “Bố” hay “Cha,” mà được yêu cầu phải gọi ông bằng tên Lester. Nó khiến Michael cảm thấy rất xấu hổ mỗi khi những đứa trẻ khác đặt câu hỏi liệu Lester có phải là cha đẻ của cậu hay không. Khi Michael hỏi mẹ tại sao cậu phải gọi cha là Lester, bà đã giải thích rằng chị của cậu khi ở tuổi chập chững đã gặp rất nhiều khó khăn với việc phát âm từ “Cha”, nên họ đã khuyến khích cô bé gọi cha bằng tên Lester. Lời giải thích ấy, ngay cả với cậu bé Michael non nớt, cũng có vẻ không được thuyết phục cho lắm.

Dù được đào tạo ở Princeton và trường luật Harvard nhưng Lester vẫn thay đổi hết công việc này đến công việc khác mà không có được thành công hay đóng góp đáng kể nào. Công việc kinh doanh đồng phục của gia đình Eisner do anh trai của Lester điều hành cũng thua lỗ, dù nó chẳng làm suy suyển mảy may khối tài sản khổng lồ của gia đình. Cuối cùng Lester nhận một công việc hành chính trong chính phủ, trưởng bộ phận nhà ở công cộng dưới quyền của thị trưởng New York Nelson Rockefeller, nhưng sau đó ông đã từ chức để không phải tuân thủ yêu cầu tiết lộ các khoản đầu tư tài chính cá nhân vì cho đó là một sự xâm phạm quyền riêng tư. Lester áp đặt kỷ luật làm việc vô cùng nghiêm ngặt lên các con của mình, đánh thức lũ trẻ

vào sáng sớm cuối tuần để làm việc nhà và cương quyết bắt chúng làm thêm vào mỗi mùa hè. Mặc dù Michael và chị gái thường xuyên được đi nghe các buổi biểu diễn ca nhạc ở sân khấu Broadway, họ hiếm khi được tham dự các hoạt động mang tính văn hóa đại chúng. Michael hẳn phải là một trong số rất ít những đứa trẻ cùng thế hệ chưa từng được đưa đi xem bất cứ một bộ phim hoạt hình nào của Disney; sau này ông giải thích rằng mẹ ông không hứng thú với chúng lắm. Lester bị ám ảnh với các cuộc thi đấu thể thao. Ông thường đánh thức con gái vào lúc 5 giờ sáng để luyện tập môn trượt băng, và cô bé đã nhận áp lực từ tinh thần thi đấu của Lester khi cô tham gia thi đấu nhưng chỉ suýt đủ điều kiện trở thành thành viên của đội tuyển trượt băng Mỹ tham dự Thế vận hội 1960. Ông ít chú ý tới Michael hơn, dù cậu cũng là một vận động viên bẩm sinh và một đội trưởng tiềm năng, ít nhất là cho đến khi vào học trường dự bị.

Bạn thân nhất của Michael là một cậu bé có tên John Angelo, có cha đã hy sinh trong Chiến tranh thế giới thứ hai. Mẹ của Angelo và mẹ của Michael là bạn thân nhất của nhau, còn Lester thì giống như cha đỡ đầu của John. Một dịp nọ, Angelo đến nhà chơi và ngủ lại nhà cùng Michael, các cậu bé được đưa vào giường lúc 9 giờ tối. Michael khoe với bạn là mình thường được thức khuya hơn thế này nhiều nhưng Angelo thì không tin là thế. Khi mẹ cậu bước vào phòng để kiểm tra các cậu bé, Michael đã yêu cầu bà chứng thực lời nói của mình. Nhưng trái với mong đợi của cậu, bà đã đứng về phía Angelo. “Michael, con biết là con luôn phải vào giường muộn nhất là chín giờ mà,” bà đáp lời. Cảm thấy bị phản bội, Michael đã nổi cơn tam bành. Nhiều năm sau Michael vẫn đòi mẹ nhớ lại câu chuyện và bắt bà lấy lại công bằng cho mình bằng cách thừa nhận là bà đã không nói thực. Đến lúc đó thì bà đã không thể nhớ nổi con trai mình đang nói về chuyện gì. Nhưng Michael thì chẳng bao giờ quên chuyện đó.

Lên lớp 9, Michael được gửi tới học viện Lawrenceville ở Lawrenceville, New Jersey, một trường dự bị danh tiếng, nơi đã chấp cánh cho rất nhiều học viên tới ngưỡng cửa của trường đại học Princeton, trường cũ của Lester. Sau quãng thời gian khá dễ dàng tại Allen-Stevenson ở Manhattan, Michael thấy việc chuyển tới Lawrenceville quả là khó khăn. Cậu phải xa nhà trong những quãng thời gian dài. Chiều cao đột biến 1m9 khiến phá hoại khả năng phối hợp của một vận động viên ở trong cậu (cậu không được vào cả đội truyền bóng bầu dục lẫn đội tuyển bóng rổ). Cậu cũng khá thờ ơ với việc học. Sự thông minh và nhanh trí bẩm sinh từng bù đắp cho

nhược điểm kém tập trung của Michael không còn phát huy tác dụng nữa khi cậu bước vào Lawrenceville, nơi luôn đánh giá cao những nỗ lực học tập bền bỉ.

Cũng chính tại Lawrenceville, lần đầu tiên Michael cảm thấy không mấy dễ chịu khi là một người Do Thái. Cậu lớn lên trong một gia đình hoàn toàn thế tục, cha cậu vẫn luôn công khai thừa nhận sự vô thần của mình. Cậu bé Eisner đã chẳng hề có chút ấn tượng nào khi gia đình của một người bạn học ở Allen-Stevenson phải đổi tên Do Thái Lipski của họ thành Lipsey. Gia đình cậu luôn nhấn mạnh rằng nhà Eisner có nguồn gốc Đức; cậu cũng chẳng cảm thấy có chút mỉa mai nào khi gia đình mình thuê một người Đức làm quản gia trong suốt thời kỳ Chiến tranh thế giới thứ hai. Người đó còn trở thành mẹ đỡ đầu của cậu và chị gái. Nhưng ở Lawrenceville, Michael đã phải cảm nhận sự chua chát của định kiến. Cậu đã đánh nhau với một cậu trai khác sau khi bị gọi là “tên Do Thái ngu xuẩn.” Và còn rất nhiều lời bình phẩm và trêu chọc của những kẻ bài Do Thái không buồn giấu diếm khác. Cậu ghét cái cảm giác mình là một đứa cá biệt, không chỉ bởi cậu là người Do Thái mà còn bởi cậu có một gia đình giàu có và quyền thế. Cậu vẫn hằng mơ tưởng về một cuộc sống “bình thường,” giống như những gì cậu vẫn thấy trên ti vi – một người cha và người mẹ bình thường, một ngôi nhà giản dị có sân sau, bao quanh bởi hàng rào gỗ màu trắng, cùng một ngôi trường công lập bình thường có cả các bạn trai và các bạn gái – đúng như cuộc sống được khắc họa trong bộ phim hài nhiều tập về bà nội trợ Donna Reed hay trong các bộ phim của Doris Day mà cậu yêu thích.

Nó cũng chính là hình ảnh cuộc sống điền viên, thơ mộng đậm chất Mỹ mà Eisner đã thoáng thấy trên trang bìa của một cuốn sách giới thiệu về đại học Denison ở Granville, Ohio. Đó là một trường đại học có tiếng về nghệ thuật tự do, có cả nam lẫn nữ, nơi các công trình kiến trúc của thế kỷ XIX hòa mình trong khuôn viên rợp bóng cây khiến nó mang dáng vẻ hoàn hảo của một cái nôi giáo dục đại học chuẩn mực. Dù vậy Denison khó mà sánh được với Princeton, nơi cha mẹ của Michael hy vọng cậu con trai của mình sẽ nhập học. Cậu không hề kể với họ về chuyện nộp hồ sơ cho đến khi được nhận vào Denison. Cậu nhập học vào mùa thu năm 1960.

Tới Denison, Eisner bỏ lại đằng sau những bất ổn ở Lawrenceville và tìm lại được sự lạc quan, tự tin, khiếu hài hước cùng khả năng lãnh đạo xuất chúng của mình. Eisner là một trong số rất ít sinh viên Do

Thái, nhưng cậu dễ dàng hòa nhập với hơn một ngàn sáu trăm sinh viên, hầu hết đều da trắng và là con nhà khá giả tại đây. Cậu tham gia tích cực vào hội sinh viên Delta Upsilon, được bầu làm chủ tịch hội (một số hội khác như Sigma Chi có những lúc cũng cấm người Do Thái, nhưng ở đây không hề có tư tưởng bài Do Thái cực đoan giống như ở Lawrenceville). Quan trọng hơn, cậu đã từ bỏ dự định trở thành bác sĩ để theo học ngành văn học và biên kịch, nhờ cảm hứng từ vị giáo sư văn học giai đoạn thế kỷ XIX Dominick Consolo. Eisner là một người sáng tạo nhưng không theo kiểu học thuật: cậu đã viết một bài luận về nhiệm kỳ tổng thống của Woodrow Wilson, dưới dạng vở kịch một cảnh. Trong các giờ văn học và biên kịch, cậu thấy mình xử lý khâu dựng cảnh và lời thoại khá dễ dàng.

Jonathan Reynolds, một nhà biên kịch và cây viết về ẩm thực của tờ *New York Times*, là bạn và bạn học của Eisner ở cả ba trường mà Eisner từng học. Reynolds cũng lớn lên ở đại lộ 5 và từng chơi đùa với Eisner khi còn nhỏ. Đối với ông, Eisner là một vận động viên, một nhà lãnh đạo bẩm sinh và một sinh viên loại trung bình. Khi nhìn thấy Eisner ở Denison, ông đã cho rằng cậu ta không đủ điểm để vào học tại một trường danh tiếng thuộc hàng Ivy League. Nhưng Eisner đã gây ấn tượng với ông ở Denison, cả với tư cách là chủ tịch hội sinh viên lẫn một cây viết tài năng. Eisner đã dựng cả một vở kịch khi còn học trong trường với chủ đề gây nhiều tranh cãi. “Nó viết về một cô gái Ai Len bị đuổi học vì đã viết một bài văn về Walt Whitman, cho rằng ông là một nhà cách mạng đồng thời là một người đồng tính,” Reynolds nhớ lại. “Nhân vật chính phải trở lại làm việc trong quán rượu kiểu Ai Len của cha. Trong cảnh thứ hai còn cả cái chết, đám ma và Eisner đã cương quyết đòi đặt một chiếc quan tài kích thước thật lên quầy rượu.” Vở kịch của Eisner thu hút được lượng lớn khán giả địa phương, và Reynolds nói rằng trong khi ngồi xem ông đã nghĩ, “Ồ, gã này còn viết được cả kịch kia đấy.”⁽⁶⁾

Sau nhiều năm học ở những ngôi trường chỉ dành cho nam sinh, nhiều cô gái trẻ trung hấp dẫn bắt đầu vây quanh Eisner ở Denison. Anh đã trao vai diễn chính trong vở kịch Walt Whitman của mình cho Barbara Eberhardt, một diễn viên trẻ triển vọng mà anh hy vọng sẽ tán tỉnh được. Kế hoạch không thành công, nhưng ngay sau đó anh đã gặp người bạn gái thực sự đầu tiên của mình, Judy Armstrong, đến từ Hamilton, Ohio. Đó là cô gái mang trong mình những tính cách rất Mỹ, cũng chính là những điều đã kéo Eisner tới Denison. Đến khi tốt nghiệp vào năm 1964, anh và Armstrong đã trở nên rất gắn bó, như

thể họ đã đính hôn vậy.

Eisner chuyển tới Paris để khám phá cuộc sống đầy đam mê của một nhà viết kịch trẻ xa nhà, nhưng chỉ một thời gian ngắn, anh trở về đại lộ Công viên sống cùng cha mẹ trước khi chuyển tới căn hộ riêng của mình trên phố 64. Amstrong vẫn ở lại Ohio. Món quà Giáng sinh Michael tặng cô trong năm đầu tiên sau khi cả hai tốt nghiệp đã bị trả lại trong tình trạng vẫn chưa được mở ra. Khi anh gọi điện tìm hiểu lý do, mẹ cô là người nhắc máy. Bà nói: “Ta nghĩ là ta nên nói cho cháu biết, ngày hôm qua Judy đã làm đám cưới rồi.”

Eisner hoàn toàn choáng váng. Bữa tối hôm đó anh chẳng thể nuốt nổi miếng nào vào miệng nhưng anh vẫn tới dự bữa tiệc của một người bạn. Anh cố biến nỗi đau thành một câu chuyện hài hước, mua vui cho khách khứa bằng màn kịch sinh động về tình cảnh bị bỏ rơi của mình. Một trong số các vị khách, một cô gái có mái tóc đỏ rực rỡ, vẻ ngoài hấp dẫn cùng đầu óc rất thực tế đến từ thị trấn nhỏ Jamestown, New York, có tên Jane Breckenridge, đã lịch sự lắng nghe, nhưng thâm tâm thì cho rằng anh thật quê mùa và thích tự cho mình là trung tâm. Khi Eisner gọi điện để mời cô đi chơi một tuần sau đó, cô đã từ chối. Eisner kiên nhẫn theo đuổi. Sau nhiều lần phớt lờ, cuối cùng cô đã mềm lòng và đồng ý đi xem kịch cùng anh. Họ kết hôn vào năm 1967.

Paramount từng sản xuất những bộ phim huyền thoại, mang về doanh thu phòng vé khổng lồ như *Godfather* (Bố già), *Chinatown* (Phố Tàu), hay *Nashville*, thế nhưng nó lại đang rơi vào tình cảnh thua lỗ và mất phương hướng khi chủ tịch Charles Bluhdorn của Gulf+Western, tập đoàn sở hữu Paramount bổ nhiệm Barry Diller làm người đứng đầu hãng phim này vào năm 1974. Diller và Eisner từng làm việc cùng nhau ở ABC, và Diller đã thuê Eisner làm tổng giám đốc Paramount hai năm sau đó. “Tôi nghe nói dạo này anh ra dáng sếp lắm rồi,” Diller nói giọng châm chọc. “Còn biết gọi lại cơ đấy.”

Dù bằng tuổi nhau nhưng ở ABC, Diller có vị trí cao hơn Eisner. Mọi quan hệ của họ ngay từ đầu đã là tổng hòa của lòng ngưỡng mộ cùng một chút cạnh tranh và dè chừng lẫn nhau, được nuôi dưỡng trong suốt thời kỳ Diller sản xuất phim cho chương trình “Movie of the Week” (Phim đặc biệt hàng tuần) của ABC còn Eisner làm việc dưới quyền Diller với tư cách giám đốc sản xuất phim và phụ trách

phát triển. Rất nhiều bộ phim của ABC đã trở thành những thành công nổi bật dưới thời Diller, giúp Eisner trở thành trưởng bộ phận sản xuất chương trình giờ vàng, phụ trách những chương trình đình đám như “Welcome Back, Kotter” (Kotter, chào mừng quay trở lại), “Happy Days” (Những ngày vui vẻ), hay “Laverne & Shirley.”

Dường như Eisner sở hữu giác quan thứ sáu đối với khẩu vị bình dân của công chúng Mỹ. Mặc dù ông thường hay trích dẫn Willa Cather và Shakespeare, hay đề cập đến chuyện ông từng học chuyên ngành văn học ở trường đại học, nhưng chính Diller (chưa từng tốt nghiệp trường đại học nào và bắt đầu sự nghiệp tại bộ phận thư tín của công ty quản lý tài năng William Morris) mới là người luôn tha thiết với văn hóa quý tộc. Khi Eisner và Diller còn là những trợ lý trẻ ở ABC, Eisner từng nói rằng *Ethan Frome* là một trong những cuốn sách mà ông yêu thích nhất. Diller đáp lại bằng câu gì đó không rõ nghĩa. Thế nhưng sau đó Eisner đã bắt gặp đồng nghiệp trong thang máy, tay cầm vài cuốn tiểu thuyết của chính Edith Wharton cùng một cuốn tiểu sử của nhà văn này.

Đến từ ngành truyền hình, cả Eisner và Diller trước khi đến với Paramount đều khá xa lạ với thế giới của các bộ phim điện ảnh chiếu rạp. Nhưng sự phối hợp ăn ý của họ đã làm nên một chuỗi các bộ phim thương mại đình đám mà giờ đây đã trở thành huyền thoại như: *Saturday Night Fever* (Con sốt đêm Thứ Bảy), *Grease*, *Flashdance* (Vũ điệu tình yêu), *Footloose* (Bước nhảy vui nhộn), *48 Hrs* (48 Giờ). Eisner thường kể lại tình huống đã đưa ông đến với ý tưởng của bộ phim *Beverly Hills Cop* (Cảnh sát Beverly Hills), một bộ phim nổi tiếng khác do Eddie Murphy thủ vai chính. Ngày đầu tiên lái chiếc Mercedes mui trần mới của mình qua Beverly Hills, ông đã bị chặn lại vì lái xe quá tốc độ, và khi viên cảnh sát viết phiếu phạt, Eisner đã bắn khoản tự hỏi không biết làm cảnh sát ở nơi phồn hoa này sẽ ra sao.

Ít lâu sau khi tới Paramount, Eisner gặp Jeffrey Katzenberg, trước đây từng là trợ lý của Diller và đã nhanh chóng nổi danh nhờ lòng nhiệt tình và sự tận tụy với công việc. Khi gặp Diller và ông bầu ngành thu âm David Geffen ở sân bay, Katzenberg đã giúp họ đi qua bộ phận hải quan và hành lý nhanh chóng tới mức Geffen phải quay sang Diller hỏi, “Chúa ơi, đó là gã quái nào vậy?” Geffen bị ấn tượng mạnh đến nỗi muốn thuê luôn Katzenberg về làm việc cho mình, nhưng cuối cùng, thay vì làm ông chủ, ông đã trở thành người bạn

thân thiết nhất của Katzenberg.

Diller đã cảnh báo trước cho Eisner rằng, trong vai trò trợ lý, Katzenberg đã tỏ ra quá hung hăng, cứng nhắc và cay nghiệt nên ông đành phải chuyển anh ta tới bộ phận tiếp thị để anh ta có thể học cách cư xử đúng mực hơn. Với dáng người thấp, mảnh mai, cặp kính cận cùng hàm răng hơi hô, ở Katzenberg toát ra nguồn năng lượng cùng tham vọng vô biên mà Eisner rất vui lòng được khai thác. Giống như Eisner, Katzenberg cũng lớn lên trong một căn hộ xa hoa trên đại lộ Công viên, mặc dù gia đình anh không giàu có hay thuộc tầng lớp trên như gia đình Eisner. Cha anh là một nhà môi giới chứng khoán độc lập. Nhưng trong khi Eisner tôn thờ những trải nghiệm của mình ở trại hè Keewaydin thì Katzenberg lại từng bị đuổi khỏi một trại hè nằm đâu đó dọc sông Kennebec ở Maine vì tội chơi bài. Anh có học đại học một năm, ở đại học New York, trước khi tham gia chiến dịch tranh cử chức thị trưởng New York của John Lindsay. Anh thăng tiến nhanh chóng qua nhiều vị trí công việc khác nhau và sẵn sàng nhận bất cứ nhiệm vụ nào. Cuối cùng anh trở thành thủ quỹ cho chiến dịch tranh cử tổng thống bất thành của Lindsay vào năm 1972. Sau khi phiêu lưu ở một sòng bạc, một công ty quản lý tài năng và một nhà sản xuất phim, Katzenberg được thuê làm trợ lý cho Diller vào năm 1975.

Katzenberg rất thông minh, sôi nổi, và trong mắt Eisner thì còn có phần hơi thô thiển nữa. Khi Eisner đề cập đến chuyện ông muốn dựng lại cuốn tiểu thuyết kinh điển *The Scarlet Letter* (Chữ A màu đỏ) của Hawthorne, Katzenberg đã hỏi lại xem đó là cái gì khiến Eisner hoàn toàn chứng hứng. Thế nhưng, Katzenberg lại là người rất được việc. Eisner chẳng phải nhắc lại điều gì đến hai lần. Katzenberg dường như có giác quan thứ sáu với những gì Eisner muốn và thậm chí còn có thể đoán trước được chúng. Katzenberg có thể hoàn thành nốt câu nói của Eisner khi ông mới chỉ thốt ra vài từ. Nhưng như thế không có nghĩa là lúc nào Katzenberg cũng đồng tình với Eisner; ông có thể chỉ trích rất gay gắt, và hai người bọn họ thường xuyên tranh luận với nhau. Đối lại, Katzenberg rất trung thành. Eisner có cảnh báo Katzenberg một lần vì tội chê bai ông với người ngoài. Ông chẳng bao giờ phải lặp lại điều đó thêm một lần nữa. Cuối cùng Eisner đề bạt Katzenberg vào vị trí giám đốc sản xuất của Paramount. Katzenberg xem Eisner như một người thầy, một người bạn tin cậy, dù ở mức độ cá nhân, hai người họ hầu như chưa bao giờ thân mật với nhau.

Ở Paramount, Eisner còn với tay sang cả hoạt động sản xuất chương trình truyền hình. Giống như hầu hết các xưởng phim đình đám khác, Paramount cũng có một bộ phận sản xuất chương trình truyền hình của riêng mình. Quy định của Ủy ban Truyền thông Liên bang FCC cấm các kênh truyền hình sản xuất các chương trình của riêng mình, bởi vậy họ phải mua chương trình từ các xưởng phim trong lần phát sóng đầu tiên, nhưng sau đó bản quyền phát sóng vẫn thuộc về các xưởng phim. Đây chính là một “con gà đẻ trứng vàng” của Hollywood, và cũng là điều mà toàn bộ ngành công nghiệp giải trí này vẫn điên cuồng vận động hành lang ở Washington để có được. Dưới sự lãnh đạo của Diller và Eisner, Paramount Television đã sản xuất ra 5 trong số 10 chương trình ăn khách nhất trên các kênh truyền hình: “Taxi,” “Happy Days,” “Laverne & Shirley,” “Angie,” và “Mork & Mindy.”

Eisner luôn tự hào về khả năng duy trì chi phí sản xuất ở mức khiêm tốn của mình; một vài người còn cho rằng chuyện đó gần như luôn khiến ông bị ám ảnh. Ông thích phát triển những ý tưởng nảy nở từ chính Paramount hơn là từ những công ty môi giới cao giá hay “nhà sản xuất trọn gói,” một chiến lược mà Eisner ví von với môn bóng chày là sẽ chỉ tập trung giành điểm ở “chốt một và chốt hai” chứ không phải trọn vòng sân. Đối với Eisner, chất lượng của kịch bản là điều quan trọng nhất chứ không phải các nhà sản xuất và diễn viên cao giá. Ông luôn tìm kiếm tuýp kịch bản với các nhân vật hấp dẫn, có xung đột và cách giải quyết rõ ràng, ba “phân cảnh” có thể dễ dàng xác định, cùng những thông điệp xuyên suốt có thể tóm gọn – và quảng bá ra thị trường – trong phạm vi một hoặc hai câu. Cách làm còn được gọi là “high concept” theo ngôn ngữ phổ thông của Hollywood này được khá nhiều người theo đuổi, nhưng chẳng mấy ai thành công được như Eisner và Diller.

Đằng sau toàn bộ thành công của Paramount, không phải lúc nào Eisner cũng quyết định đúng; ông đã từ chối kịch bản mà sau này trở thành *Private Benjamin* (Binh nhì Benjamin), một bộ phim đình đám của nữ diễn viên Goldie Hawn. Nhưng những nhầm lẫn như thế rất hiếm hoi. Và dù thế nào đi nữa thì Paramount cũng đã có quá nhiều thành công nên Eisner cũng chẳng cần phải phí thời gian tiếc nuối một vài kịch bản mà ông đã từ chối làm gì. “Thứ tạo ra sự khác biệt không phải là những bộ phim anh bỏ qua mà là những bộ phim anh làm được,” đó là câu nói được ông lặp lại quá thường xuyên đến nỗi đã trở thành điệp khúc.

Dù rất tiết kiệm, nhưng đôi khi Eisner vẫn sẵn sàng chấp nhận rủi ro tài chính. Sau khi hai hãng phim khác đã bỏ qua vì chi phí quá cao, thậm chí cả Diller cũng phản đối vì lý do tương tự, Eisner vẫn ký thỏa thuận với George Lucas, tác giả kịch bản *Star Wars* (Chiến tranh giữa các vì sao), đạo diễn Steven Spielberg, và diễn viên Harrison Ford để sản xuất bộ phim *Indiana Jones and the Raiders of the Lost Ark* (Indiana Jones và chiếc rương thánh tích). Với 240 triệu đô la doanh thu phòng vé, bộ phim đã trở thành một “thương hiệu nhượng quyền,” một tác phẩm đình đám được tiếp nối bởi nhiều phần tiếp theo cũng mang lại lợi nhuận cao không kém.

Tuy nhiên, Eisner là người luôn luôn điên cuồng tìm kiếm chi phí để tìm kiếm lợi nhuận, một quan điểm xa lạ đến khó hiểu ở Hollywood, nơi truyền thống phổ biến và lâu đời là tưởng thưởng các tài năng, những người đại diện, nhà quản lý và điều hành trước chứ ít ai để mắt nhiều tới các cổ đông. Sau thành công vang dội của *Indiana Jones*, Eisner đã ghi lại triết lý kinh doanh của mình trong một bản tuyên ngôn dài 21 trang gửi tới các nhà điều hành của Paramount. Trong đó, ông lưu ý họ rằng gần như toàn bộ lợi nhuận của hãng từ năm 1981 đều có được nhờ *Indiana Jones*, một bộ phim đắt đỏ bất thường theo tiêu chuẩn của Eisner, và ông không muốn bất kỳ ai ở Paramount có ý nghĩ rằng ông đang đi chệch khỏi chiến lược đã được thử thách qua thời gian là kết hợp giữa ý tưởng “cao” (high concept) và ngân sách thấp. “Thường thì thành công lớn bao giờ cũng đến cùng một tác phẩm xuất sắc nào đó,” ông viết. “Say sưa với một bộ phim bom tấn có thể dẫn tới lòng tin dễ dãi rằng may mắn sẽ tiếp tục mỉm cười. Trong vòng 5 năm qua, Paramount đã luôn là cái tên số một hay số hai trong ngành sản xuất phim. Thành công dường như đang khiến các bạn quên đi chính điều đã giúp chúng ta có được nó, và ngay khi các bạn ít nghi ngờ nhất thì sai lầm lớn đó sẽ làm thay đổi cuộc chơi. Liệu thành công có ru ngủ chúng ta vào cái chết định mệnh đó?”

Eisner tiếp tục làm rõ các ưu tiên của mình. “Chúng ta không có nghĩa vụ phải làm nghệ thuật. Chúng ta không có nghĩa vụ phải làm nên lịch sử. Chúng ta không có nghĩa vụ phải nói lên một tuyên ngôn. Nhưng để kiếm tiền thì làm nên lịch sử hay nghệ thuật hay một tuyên ngôn ý nghĩa lại thường là điều vô cùng quan trọng... Để kiếm tiền, chúng ta luôn phải làm ra những bộ phim giải trí, và nếu chúng ta làm phim giải trí thì chắc chắn là đôi khi chúng ta sẽ làm nên lịch sử, nghệ thuật, truyền tải một tuyên ngôn, hoặc có khi là cả ba. Chúng ta thậm

chỉ còn có thể nhận các giải thưởng... Chúng ta không thể kỳ vọng sẽ có được thành công liên tục, nhưng nếu mỗi bộ phim đều xuất phát từ một ý tưởng độc đáo và giàu tính tưởng tượng, thì chúng ta có thể tự tin rằng một bộ phim nào đó rồi sẽ tạo nên đột phá.”

Nhưng ngân sách thấp không bao giờ là mục tiêu. “Có được một thỏa thuận hoàn toàn không rủi ro không bao giờ là lý do hợp lý để chúng ta làm ra một bộ phim xoàng xĩnh,” ông tiếp tục. “Ngân sách thấp không thể là cái cớ để biện minh cho những yếu kém của kịch bản. Kể cả những nhà biên kịch, diễn viên hay đạo diễn vĩ đại nhất cũng không thể cứu vãn một bộ phim không có lấy một ý tưởng cốt lõi nào. Và nhìn chung chúng ta nên từ chối những thỏa thuận đắt đỏ với các diễn viên ngôi sao hay đạo diễn đình đám, bởi với chất liệu tốt chúng ta có thể thu hút họ sau.”

Bản ghi nhớ của Eisner đã trở thành kinh thánh ở Paramount. Nó còn được lan truyền rộng rãi khắp Hollywood. Nó khiến ông trở thành một thiên tài phân tích của ngành kinh doanh điện ảnh, nơi rất ít ông bầu vĩ đại của quá khứ từng có khả năng định ra bất kỳ một dạng công thức thành công nào xét trên cả khía cạnh nghệ thuật lẫn thương mại. Và ông còn chứng tỏ triết lý của mình bằng thành quả thực tế. Không lâu sau tuyên ngôn của mình, ông đã ký thỏa thuận sản xuất bộ phim *Terms of Endearment* (Điều khoản yêu thương) với điều kiện đạo diễn James L. Brooks phải xoay sở được trong giới hạn ngân sách ít ỏi 7 triệu đô la. Đến khi chi phí thực tế tăng lên 8 triệu đô la, Brooks đã phải tìm kiếm tài trợ cho khoản chi trội 1 triệu đô la từ một nguồn khác. Thái độ không khoan nhượng của Eisner đã gây ra những trận khẩu chiến huyền thoại giữa hai nhân vật này. Bởi xét cho cùng thì Eisner có đầy đủ điều kiện để tỏ ra rộng rãi hơn. Cuối cùng bộ phim đã thành công rực rỡ, mang về doanh thu phòng vé 100 triệu đô la, cùng giải Oscar năm 1983 cho Phim hay nhất. Còn Eisner thì để lại ấn tượng dài lâu trong lòng thế giới Hollywood khi Brooks cuối cùng đã công khai thừa nhận rằng thực ra bộ phim có chất lượng tốt hơn nhờ được sản xuất với ngân sách chặt chẽ.

Nếu một bộ phim nào đó thành công, hoặc có vẻ như sẽ gặt hái thành công, những người khác ở Hollywood – như Diller chẳng hạn – sẽ chẳng tiếc lời khen ngợi, nói lỏng mọi quy tắc và ra sức vượt ve chiều chuộng các nhà sản xuất và diễn viên tài năng để khiến họ hài lòng. Với Eisner thì chẳng có gì dễ dàng. Ông đặc biệt bủn xỉn với những lời khen ngợi. Khi Diller đề nghị thưởng cho Robert Redford

750 ngàn đô la cho thành công của bộ phim *Ordinary People* (Những người bình thường), sản phẩm đầu tay của Redford trên cương vị đạo diễn, Eisner đã kịch liệt phản đối. Ông thấy mình hoàn toàn có lý khi Redford sau đó đã quay lưng lại với Paramount và hợp tác với một hãng phim khác trong bộ phim tiếp theo của ông ta.

Khi đến Paramount với rất ít hiểu biết về ngành kinh doanh điện ảnh, Eisner đã nhận được sự giúp đỡ và chỉ dẫn tận tình từ nhà sản xuất Larry Gordon. Ở Gordon có sự hòa trộn giữa sự nồng ấm rất miền Nam cùng sự nhạy cảm sắc bén với văn hóa đại chúng; hai người dần trở thành những người bạn thân thiết nhất của nhau. Các con trai của họ học cùng trường, và chúng cũng trở thành bạn thân. Theo gợi ý của Eisner, Gordon cũng gửi các con trai tới Keewaydin, họ đi thăm chúng cùng với nhau. Hai người vợ cũng trở thành những người bạn thân và gia đình họ sống gần nhau ở Beverly Hills.

Eisner và Gordon cũng có một mối quan hệ hợp tác chặt chẽ và thành công trong kinh doanh: Gordon có một thỏa thuận sản xuất phim liên tục tại Paramount, văn phòng của ông là một trong những vị trí đáng mơ ước nhất trong khuôn viên của hãng phim này. Mỗi quan hệ hợp tác giữa họ cũng mang lại lợi nhuận khổng lồ cho Paramount với bộ phim đình đám *48 Hrs*, do diễn viên trẻ Eddie Murphy thủ vai chính, Walter Hill làm đạo diễn và Gordon là nhà sản xuất. Nhưng những rắc rối với *48 Hrs*, cũng như những khó khăn với bộ phim *The Warriors* (Chiến binh), chính là tín hiệu báo trước những mâu thuẫn trong tương lai. Hai tuần sau khi mở máy, khi Eisner và Jeffrey Katzenberg xem qua những cảnh quay đầu tiên, họ đã trao đổi với Gordon và Hill.

Cả Eisner và Katzenberg cùng khẳng định cho rằng “Eddie Murphy không đủ hài hước và chúng ta phải thay thế anh ta thôi.”

“Thế các anh cho là còn có gã quái nào hài hước hơn được nữa chứ?” Gordon vặn lại.

Cả nhà sản xuất và đạo diễn đều kiên quyết giữ nguyên quan điểm, Eisner đành để việc sản xuất tiếp tục. Nhưng ngay cả khi *48 Hrs* mang lại 76 triệu đô la doanh thu phòng vé, đồng thời khiến Murphy bỗng chốc trở thành một ngôi sao điện ảnh, Hill và Eisner vẫn không thực sự thoải mái với nhau. Việc Eisner và Katzenberg trao cho Murphy một thỏa thuận hợp tác toàn diện với Paramount trong

đó không bao gồm Gordon và Hill cũng không làm tình hình được cải thiện. Khi Hill đề xuất dự án phim tiếp theo với Gordon – một kịch bản do ông tự dựng mang tên *Streets of Fire* (Chảo lửa) – Hill vẫn vô cùng bức bối vì sự cố xảy ra với Murphy nên ông đã từ chối để Gordon đưa nó cho Paramount. “Việc này sẽ khiến tôi gặp rắc rối lớn ở Paramount đấy, đặc biệt là với Michael,” ông nói với Hill. Nhưng nhà đạo diễn vẫn không lay chuyển.

Nhận thấy tốt hơn là nên tự mình tiết lộ thông tin, Gordon gọi cho Eisner. “Nghe này, tôi biết anh đã nghe chuyện này, mà nếu không thì rồi thế nào anh cũng sẽ biết,” ông nói về *Streets of Fire*. “Tôi chỉ muốn anh biết là nó sẽ thuộc về Universal và tôi chẳng thể làm gì được.”

Eisner giữ giọng lạnh lùng. “Nếu thực sự muốn thì anh cứ làm,” ông đáp lời. “Anh chỉ làm thế vì tiền mà thôi.” Gordon cố thuyết phục Eisner rằng ông không có lựa chọn nào khác vì Hill nắm bản quyền đối với tác phẩm của chính ông ta, nhưng Eisner không mảy may xuy chuyển. Gordon phát cáu và từ chối không đưa kịch bản cho Eisner xem.

Eisner cho người tìm kiếm một bản sao. Nó kể về một nghệ sĩ nhạc rock bị bắt cóc bởi một băng đảng đua xe máy trái phép. Eisner đọc qua và cho rằng nó rất tệ. Ông càng vui sướng hơn sau khi xem đoạn duyệt trước và tuyên bố thẳng thừng rằng bộ phim đó là một mớ hỗn độn. *Streets of Fire* thất bại nặng nề về doanh thu phòng vé cũng như chất lượng nghệ thuật. Gordon vẫn tiếp tục làm việc ở Paramount, ông không hề cảm thấy chút khó chịu nào từ phía Eisner.

Gordon đề xuất dự án tiếp theo của mình cho Eisner, bộ phim có tên *Brewster's Millions* (Của cải nhà Brewster). Eisner đồng ý để Gordon làm đạo diễn, nhưng với điều kiện là ông phải chấp nhận một ngân sách hạn hẹp. Các luật sư bắt đầu đàm phán nội dung thỏa thuận, nhưng gặp phải vô vàn trở ngại. Paramount khăng khăng với các điều khoản chặt chẽ trong chi tiêu cùng quyền được thay thế Gordon nếu ông không đáp ứng được hàng loạt những điều kiện mà ông cho là nhỏ nhặt. Trong khi Eisner khăng khăng rằng chúng là những biện pháp phù hợp để bảo vệ khoản đầu tư của hãng phim vào một đạo diễn chưa có tiếng tăm, Gordon lại một lần nữa cảm thấy bị xúc phạm, bởi sau thời gian dài gấn bó và mang về nhiều thành công trong vai trò nhà sản xuất, ông vẫn có thể bị đuổi khỏi dự án mới của

mình chỉ vì những vấn đề nặng tính kỹ thuật. *Streets of Fire* khi đó đang được sản xuất tại Universal, và các nhà điều hành hãng phim này lại thúc giục Gordon thực hiện dự án *Brewster's Millions* cùng họ. Nhưng Gordon từ chối, ông vẫn còn đang đàm phán với Paramount.

Thời gian trôi qua mà thỏa thuận vẫn không được dàn xếp, Katzenberg gọi cho Gordon. Đó là một buổi chiều thứ Sáu, mà Eisner thì đang đi vắng. “Chuyện gì xảy ra với *Brewster's Millions* vậy?” Katzenberg hỏi. “Chúng ta cần kết thúc nó thôi. Đã quá lâu rồi. Giờ hãy nói rõ xem, anh có làm hay không? Dù thế nào thì cũng không ai oán thán gì đâu.”

Gordon suy nghĩ hồi lâu. “Jeffrey, có phải anh đang nói với tôi rằng dù tôi trả lời có hay không thì cũng không ai cảm thấy phiền muộn gì?”

“Hoàn toàn không,” Katzenberg đáp. “Anh hãy quyết định luôn đi.”

“Được rồi. Vậy thì câu trả lời là không. Tôi sẽ đàm phán với một hãng phim khác.”

“Tốt thôi,” Katzenberg nói. “Chúc may mắn.”

Eisner trở về ngay đêm hôm đó, và đến cuối tuần, vào buổi chiều Chủ nhật, Eisner, Jane, vợ ông và cha ông, Lester cùng đi bộ qua hai tòa nhà để tới gặp Gordon tại nhà riêng. Lester Eisner đang hồi phục sau một ca phẫu thuật mở tim, ông muốn cảm ơn Gordon vì đã giới thiệu cho ông một chuyên gia phẫu thuật ở bệnh viện Cedars Sinai. Sau cùng, Gordon tiễn họ cả đoạn đường về. Khi họ đã ở nhà Eisner, điện thoại reo và Eisner nhắc máy. Gordon thoáng nghe thấy đoạn cuối của cuộc hội thoại:

“Cái gì? Thật vậy sao? Ông ta làm gì kia?” Một thoáng yên lặng bao trùm, rồi Eisner ngắt máy. Ông nhìn chăm chăm vào Gordon.

“Có lẽ tôi nên về thôi,” Gordon nói.

“Để tôi chở anh về,” Eisner nói. Trời đã bắt đầu mưa.

“Đừng bận tâm, tôi đi bộ được mà,” Gordon nói, nhưng Eisner vẫn cương quyết. Họ lái xe một quãng ngắn tới nhà Gordon, và khi Gordon mở cửa xe, Eisner nói, “Tôi muốn anh biết rằng đây là lần cuối cùng chúng ta nói chuyện với nhau. Jeffrey vừa cho tôi biết việc anh đã làm.”

Gordon choáng váng. “Jeffrey đã nói gì vậy?”

“Tôi biết chuyện gì đã xảy ra và ta sẽ không nói về nó nữa.”

“Để tôi cho anh biết chuyện gì đã xảy ra.”

“Tôi sẽ không bao giờ nói chuyện với anh nữa.” Eisner nói.

Gordon ra khỏi xe, đóng sầm cửa, còn Eisner cũng lạnh lùng phóng xe đi.

Sáng sớm hôm sau, Gordon nhận được một cuộc điện thoại từ văn phòng Paramount. “Đội vận chuyển đã có mặt để chuyển đồ của ngài,” một viên trợ lý lên tiếng. “Ngài muốn chúng tôi chuyển chúng tới địa chỉ nào ạ?”

“Anh mất trí rồi sao?” Gordon gào lên. “Đừng có động vào bất cứ thứ gì cho đến khi tôi tới đó.”

Khi đến nơi, Gordon đã thấy đồ đạc của mình được đóng gói, xếp gọn gàng ngoài cửa văn phòng. Ông gọi cho luật sư của Paramount để nói rằng hợp đồng của họ với ông quy định rằng ông sẽ chỉ rời khỏi nơi này với điều kiện được thông báo trước 90 ngày. Viên luật sư cho Gordon biết Paramount không quan tâm hợp đồng của ông quy định những gì. Mặc dù nhà sản xuất kiện hãng phim là chuyện khá ngược đời ở Hollywood nhưng Gordon vẫn quyết định gọi cho luật sư của mình, mang Paramount ra trước tòa và cuối cùng có được lệnh của tòa án ngăn không để mình bị chối bỏ trước thời hạn.

Eisner lại ra lệnh cấm Gordon không được tới khu vực nhà ăn của Paramount. Ông lại kiện ra tòa lần nữa để lật lại lệnh cấm đó. Hợp đồng của Gordon đảm bảo ông sẽ luôn có một văn phòng làm việc tại Paramount, nhưng lại không quy định vị trí cụ thể. Vậy là ông phải chuyển từ văn phòng sang trọng trước đây tới một nơi tối tăm chật hẹp. Nhưng trong suốt thời gian 90 ngày đó ông vẫn tiếp tục tới làm

việc và ăn trưa tại nhà ăn mỗi ngày, tất cả chỉ để khẳng định rằng mình chẳng làm điều gì sai trái.

Eisner kiên quyết giữ im lặng. Khi hai người đàn ông đến thăm các con họ tại Keewaydin vào mùa hè năm sau, Eisner đang đứng ở bến thuyền thì nhận ra Gordon đang đi tới. Ông đã lao người xuống nước trong khi chân vẫn đi nguyên giày chứ nhất định không chịu giáp mặt người bạn cũ.

Eisner tuyệt đối tránh mặt Gordon trong vòng 2 năm, thậm chí sẵn sàng rời khỏi nhà hàng mình đang dùng bữa nếu cần thiết, từ chối ra khỏi nhà khi Gordon lái xe đến đón lũ trẻ. Tuy nhiên, mùa hè năm tiếp theo, hai người lại đến thăm con tại Keewaydin vào cùng một thời điểm, cố tránh mặt nhau một cách đầy lúng túng cho đến khi một trận mưa dông đã buộc hai gia đình đang đi dã ngoại phải cùng trú tạm trong một cabin nhỏ. Phải đứng sát gần nhau trong khoảng không gian nhỏ hẹp, Gordon đã mở lời, “Eisner, chúng ta nên nói chuyện với nhau hoặc là đi ra ngoài, vào rừng và giải quyết chuyện này một lần cho xong.” Eisner nhìn chằm chằm vào Gordon rồi nói, “Được, khi nào về tới L.A., chúng ta sẽ ngồi lại với nhau để nói chuyện.”

Eisner đến nhà Gordon. Mới nói chuyện được vài phút, họ đã không giữ được bình tĩnh. “Anh sỉ nhục tôi trong vụ *Streets of Fire*,” Eisner hét lên.

“Anh không bao giờ chịu thừa nhận là mình đã sai cả,” Gordon đốp lại.

Sau hàng giờ tranh luận căng thẳng, họ đã có vẻ hạ nhiệt. Chẳng có gì được dàn xếp. Nhưng ít nhất họ đã bắt đầu nói chuyện về con cái, rồi sự nghiệp. Họ bắt đầu trao đổi qua điện thoại với nhau, mặc dù mối quan hệ giữa họ không bao giờ còn được như trước kia nữa.

Rất nhiều người từng phàn nàn về chuyện làm việc với Eisner khó khăn như thế nào, nhưng chẳng ai thắc mắc gì về thành công của ông cả. Những thành tích ấn tượng liên tiếp của Paramount đã thu hút sự chú ý ngày càng mạnh mẽ của giới truyền thông. Sau khi bộ phim *Terms of Endearment* giành 5 giải thưởng Viện Hàn lâm, Eisner và Diller trở thành những nhân vật đáng ngưỡng mộ được giới thiệu trên các tờ *Newsweek*, *Wall Street Journal* và *Business Week*. Tạp chí

New York đưa hình ảnh Eisner và Diller lên trang bìa với dòng tiêu đề “Hollywood’s Hottest Stars” (Những ngôi sao sáng nhất của Hollywood), của tác giả Tony Schwartz. Dù bài báo không tiếc lời mô tả về sự khắc nghiệt của Eisner và Diller trong công việc (“Paramount là xưởng phim sẽ bật đèn xanh cho bộ phim của bạn rồi sau đó thách bạn dám thực hiện nó”), nhưng nó cũng ca ngợi đó là “xưởng phim hàng đầu tại Hollywood... nói một cách đơn giản là vượt lên tất cả các xưởng phim khác, Paramount đã tìm ra cách làm nên những bộ phim thành công.” Đó cũng là một trong những bài báo đầu tiên đưa những người điều hành của các xưởng phim lên vị trí ngôi sao, nơi trước đó chỉ được dành riêng cho các diễn viên và đạo diễn.

“Khi ở trong ngành này, chắc chắn anh sẽ phải làm tốt một điều là lựa chọn nguyên liệu đầu vào,” Eisner nói với Schwartz. “Đúng là như thế, nó sẽ giúp anh cắt giảm chi phí, tránh xa khỏi các khuôn mẫu, không vồ vập vào các ngôi sao và không phải trả những cái giá phi lý. Nhưng anh biết gì không? Nếu anh chọn đúng các yếu tố đầu vào, tất cả những thứ khác sẽ lu mờ hết... Quảng cáo tốt thì cũng tuyệt đấy, và tôi cho là về khoản đó thì chúng tôi cũng đã nhất rồi, nhưng nó sẽ chẳng có tác dụng gì với *E.T* hay *The Pirate Movie* (Chuyện về những tên cướp biển) [một trong những thất bại hiếm hoi của Paramount cả về doanh thu lẫn nghệ thuật]. Đây là ngành kinh doanh mà thành bại chỉ phụ thuộc vào 10 đến 12 quyết định mỗi năm. Chúng có vai trò cực kỳ quan trọng. Không gì có thể bù đắp được.” Nói cách khác, thứ thực sự quan trọng ở đây là những quyết định sáng tạo mà người đứng đầu một xưởng phim phải đưa ra, chứ không phải những quyết định tài chính hay kinh doanh mà bất cứ ai có tấm bằng MBA cũng có thể đưa ra.

Câu chuyện của Don Simpson, lúc ấy là một trong những nhà sản xuất thành công nhất của Paramount, chịu trách nhiệm sản xuất những bộ phim ăn khách như *Flashdance*, chính là một ví dụ sinh động cho thấy tinh thần sáng tạo trong công việc của Eisner: “Chúng tôi bước vào phòng họp lúc 9 giờ sáng. Có khoảng 11 người tham dự. Lúc đó chúng tôi hoàn toàn chẳng có gì hay ho để triển khai, mà đây lại là thứ sống còn đối với ngành kinh doanh này. Eisner nói, ‘Ngày hôm nay chúng ta sẽ cho ra 20 dự án mới kể cả nếu có phải ở lại đến nửa đêm. Các anh có thể ra khỏi phòng họp nếu muốn, nhưng sau đó thì đừng bao giờ nghĩ đến chuyện quay trở lại.’ Vài người nhìn ông ấy như thế một gã mất trí. Thế nhưng đến 5 giờ 30, chúng tôi đã có trong tay 15 dự án.”

Trong một giai thoại khác, Schwartz có nhắc đến chuyện đang ăn tối cùng Barry Diller thì Diller “tình cờ” tiết lộ rằng ông định sẽ tới một rạp phim vào lúc nửa đêm để xem khán giả phản ứng ra sao với *Indiana Jones*. Schwartz đi theo, và khi họ đến nơi thì thấy Eisner và vợ đã có mặt ở đó. Ngày hôm sau, khi ở trong khách sạn Schwartz nhận được một cuộc điện thoại từ một “người giấu tên”:

“Tôi biết tối qua cậu đã đến Westwood cùng Diller, người giấu tên nói với tôi. ‘Cậu có nhận thấy là Diller làm thế chỉ để gây ấn tượng với cậu thôi không? Ông ta không bao giờ kiểm tra phản ứng của khán giả cả. Nhưng ngược lại, Eisner lại là người bị ám ảnh về chuyện này. Ông ta còn đi tới hai rạp chiếu phim khác sau khi rời khỏi đó. Cậu đang bỏ lỡ câu chuyện thực sự rồi.’”

“Người giấu tên” đó chính là Michael Ovitz, nhà sáng lập Creative Artists Agency, một công ty môi giới lúc ấy đã có ảnh hưởng rất lớn và không lâu sau lại còn trở thành công ty môi giới có quyền lực nhất tại Hollywood. Sau khi mối quan hệ với Gordon đổ vỡ, Ovitz đã trở thành bạn thân nhất của Eisner ở Hollywood. Eisner đã yêu cầu Ovitz gọi điện cho Schwartz và mớm cho anh ta ý nghĩ rằng phía sau những thành công của Paramount, Eisner đóng vai trò quan trọng hơn nhiều so với Diller.

Ovitz và Eisner từng gặp nhau trước đó khi Eisner còn là trưởng bộ phận làm chương trình tại ABC. Khi đó Ovitz cố gắng quảng cáo một chương trình trò chơi truyền hình cho Eisner nhưng không thành. Ovitz còn khiến Eisner khó chịu khi gửi cho vợ ông một lẵng hoa rất cầu kỳ tốn kém, hành động mà Eisner cho là một nỗ lực quá đà hòng tác động tới quyết định của ông. Tuy nhiên, ông vẫn phải miễn cưỡng khâm phục sự bền bỉ của Ovitz còn Jane thì đương nhiên là chẳng thấy phiền lòng với lẵng hoa chút nào. Sau khi nhà Eisner chuyển đến Hollywood, hai gia đình đã trở nên thân thiết, họ thường xuyên ăn tối cùng nhau tại Palm và các nhà hàng khác mà giới thượng lưu Hollywood vẫn ưa chuộng. Eisner thường đi thẳng từ văn phòng tại Paramount đến chỗ hẹn ăn tối, hăm hờ phàn nàn về Barry Diller: Diller là một “người kinh khủng,” ông ta thật “vô đạo đức,” và tệ nhất là, “11 giờ sáng ông ta mới thềm tới văn phòng.”

Cùng với bài báo về Eisner và Diller, tờ *New York* cũng dành một cột ở bên lề để nói về Jeffrey Katzenberg, trong đó mô tả ông như “con chó săn quý giá” của Diller và Eisner, một biệt hiệu chẳng dễ

chịu chút nào. Nhưng không có bất cứ lời nào nhắc đến Martin Davis, chủ tịch hội đồng quản trị của Gulf+Western, công ty mẹ của Paramount. Điều mà Eisner chưa thực sự hiểu được là ở Hollywood, có những thời điểm, điều duy nhất tệ hơn so với việc không nổi tiếng chính là nổi tiếng quá mức, đặc biệt là khi nó làm lu mờ sếp của bạn. Bài báo đã khiến Davis nổi cơn lôi đình.

Eisner không biết gì nhiều về Davis, nhưng ông ta là kiểu lãnh đạo mà trước đây Eisner chưa từng làm việc dưới quyền. David luôn để mắt tới bất cứ ai dưới quyền mình mà thành công của người đó có thể đe dọa đến chiếc ghế của ông ta. Ông ta đã phải làm việc vất vả trong một thời gian dài dưới cái bóng của Charles Bluhdorn, người đã xây dựng Gulf+Western từ một công ty sản xuất đường chẳng ai biết đến trở thành một thế lực trong ngành khai mỏ, xuất bản (Simon & Schuster) và giải trí. Davis là người sống sượng, thiếu tinh tế và thường khá thô tục. Ông ta là dân tài chính và không có nhiều hiểu biết cũng như sự tôn trọng đối với hoạt động sáng tạo nghệ thuật. Sau khi Bluhdorn đột tử vì một cơn đau tim tại nhà riêng ở Cộng hòa Dominica năm 1983, Davis đã kế vị ông. Từ văn phòng của ông ta trên đỉnh tòa nhà Gulf+Western ở New York, Davis đã yêu cầu Diller loại bỏ Eisner.

Davis cũng lấy làm khó chịu vì sự chú ý dành cho Katzenberg sau bài báo. Trong một chuyến thăm New York, Katzenberg ghé thăm trụ sở công ty mẹ để gặp Davis lần đầu tiên kể từ khi ông ta trở thành chủ tịch hội đồng quản trị của Gulf+Western. Thay vì những lời tán dương mà Katzenberg cho rằng mình sẽ được nghe, Davis đã không ngần ngại thể hiện ra mặt thái độ khó chịu với những nhà quản lý cấp cao đến từ Hollywood của mình. “Tất cả các anh đều được trả công quá cao và nuông chiều quá mức,” ông ta nói. Ông ta còn nói thẳng với Katzenberg rằng mình “có xu hướng hơi giống với Sammy Glick⁽⁷⁾.” Sau khi Katzenberg tường thuật lại cuộc gặp gỡ kỳ quặc đó cho Eisner, Eisner đã tìm đến Diller và yêu cầu được biết chuyện gì đang diễn ra. Quá mệt mỏi vì đã phải lẩn tránh quá lâu, Diller đành nói cho Eisner biết là Davis muốn mình sa thải Eisner. Đó thật sự là chuyện khó tin, nhất là với những thành công mà Paramount đã có được. “Marty mất trí rồi, nhưng đó là sự thực đấy,” Diller nói.

Eisner đã bàn bạc với Katzenberg về việc thành lập một công ty liên danh để sản xuất phim và các chương trình truyền hình, và hai người thậm chí còn xây dựng một bản kế hoạch kinh doanh. Sau

nhiều năm làm việc dưới quyền Eisner, Katzenberg thực sự cảm động khi thấy người thầy của mình đánh giá mình cao đến vậy. “Đừng lo,” Eisner nói với ông. “Dù chuyện gì xảy ra đi nữa, chúng ta vẫn mãi mãi là đối tác mà.”

Còn có một vài phương án khác mà Eisner có thể cân nhắc lựa chọn – ví dụ như chuyển đến CBS, hay Captital Cities/ABC – nhưng viễn cảnh quay trở lại với các chương trình truyền hình không khiến ông hứng thú. Ông và Ovitz cũng cùng nhau lập kế hoạch mua lại xưởng phim American International Pictures mà ông định sau này sẽ đổi tên thành Hollywood Pictures. Nhưng sau đó, khi đến thăm các con tại trại Keewaydin vào tháng Tám năm 1984, Eisner được tin Roy Disney đã từ chức khỏi hội đồng quản trị của Disney nên đã gọi điện để hỏi thăm. “Anh vẫn muốn tới làm ở Disney chứ?” Roy hỏi khi gọi lại cho Eisner.

Trong những năm 1980, kỷ nguyên của những con cá mập đầy tham vọng và hung hãn chuyên thôn tính các công ty, Roy E. Disney dường như sẽ là người cuối cùng chịu đứng ra cầm đầu một cuộc đảo chính ngay trong phòng họp của hội đồng quản trị hay một cuộc thầu tóm đầy thù nghịch. Với bản tính trầm lặng và hay e thẹn cùng khiếu hài hước gượng gạo, Roy hiếm khi phát biểu trong các cuộc họp hội đồng của Disney. Ông và Eisner cùng là thành viên hội đồng quản trị học viện nghệ thuật California⁽⁸⁾, một ngôi trường do Walt và Roy O. (anh trai của Walt và là bố của Roy E.) sáng lập và tài trợ. Trong các buổi họp hội đồng, Eisner chưa lần nào nghe Roy phát biểu một lời. Dù có rất nhiều đặc điểm giống với chú Walt đồng thời cũng là người thừa kế nam duy nhất của gia đình Disney, lâu nay Roy vẫn bị gạt sang một bên để nhường chỗ cho Ron Miller, cựu ngôi sao bóng bầu dục đẹp trai và là chồng của Diane – con gái Walt. Thế nhưng ẩn sau sự mềm mỏng e dè của Roy lại là những phẩm chất khác mà ông thừa hưởng từ tổ tiên dòng họ Disney: quyết tâm, kiên định, và một ý chí mãnh liệt không gì lay chuyển nổi.

Sau khi kết hôn, cả Walt và anh trai mình, Roy, đều muợn đường con cái. Chính vì thế mà cả hai gia đình đều vui mừng khi Roy và Edna sinh được Roy Edward vào năm 1930. (Có một truyền thống rất dễ gây nhầm lẫn trong gia đình Disney là đặt tên con trai giống với tên bố, còn tên đệm sẽ có chữ cái đầu giống với chữ cái đầu trong tên của mẹ, trong trường hợp này là chữ “E”).

Roy là con một, tính tình khá kín đáo và thích đọc sách. Walt thường đọc to các câu chuyện cho Roy nghe và còn diễn tả chúng bằng hành động cho cậu bé xem. Sau này Roy từng phát biểu rằng bộ phim hoạt hình *Pinocchio* khiến ông cảm thấy khá thất vọng vì câu chuyện mà Walt kể cho ông nghe trước kia hấp dẫn và kịch tính hơn nhiều. “Về Roy Edward,” bố Roy viết thư cho ông bà của con trai, “con không nghĩ có thứ gì khiến thằng bé yêu thích hơn là những cuốn sách kể chuyện hấp dẫn. Thằng bé rất thích cuốn sách nhỏ về Ấn Độ mà bố mẹ đã tặng nó khi tới thăm. Giờ con đang đọc cho thằng bé nghe mỗi tối một đoạn trong cuốn *The Swiss Family Robinson* (Lớn lên trên đảo vắng)... Thằng bé cứ ngồi quanh khắp xó, đọc sách. Một đứa trẻ ngoan ngoãn và đáng yêu. Có lần thằng bé còn nói với con rằng nó nghĩ Giáng sinh là ‘một ý tưởng hay.’”

Con gái của Walt và Lillian, Diane Marie, sinh năm 1933. Hai vợ chồng nhận một người con gái nuôi, Sharon Mae, vào năm 1936. Walt rất yêu quý hai cô con gái của mình, cũng giống như ông chú Roy. Trong một bức thư gửi cho cha mẹ năm 1938, Roy O. viết, “Thật kỳ lạ, điều đó làm con cảm thấy ghen tị. Con ước gì chúng con cũng có một cô con gái nhỏ, nhưng lúc này con chưa thể nói với Edna về chuyện đó được. Con nghĩ chúng con có thể sẽ bàn bạc để nhận nuôi một bé gái, nếu chúng con có thể tìm thấy một cô bé mà cả hai cùng yêu mến. Nhưng con nghĩ vợ con hiện đang cảm thấy rất thoải mái và không muốn nhận thêm trách nhiệm nữa.”

Những đoạn phim gia đình được lưu giữ lại cho thấy một cậu bé Roy E. nô đùa trong bể bơi ở sân sau nhà với hai chị họ Sharon và Diane, trong khi cha mẹ họ đứng quanh ngắm nhìn một cách vui vẻ. Roy dạy Diane cách lặn khi cô bé lên mười tuổi. Cậu và các chị họ được thoải mái dạo quanh xưởng phim Disney, đạp xe qua rất nhiều thiết kế bối cảnh cho các bộ phim hoạt hình. Roy thích ngắm nhìn các họa sĩ hoạt hình làm việc trong các khoang cá nhân của họ tại xưởng phim hoạt hình. Sau này cậu và các bạn còn được chạy thử các mẫu xe đua thu nhỏ chuẩn bị được đưa vào hoạt động tại công viên giải trí Disneyland.

Khi Roy lên mười tuổi, cậu được tặng một món quà là một mô hình đường sắt tỷ lệ HO⁽⁹⁾ mà cậu luôn cẩn thận cất trong kho chứa dụng cụ sau nhà. Khi chú Walt đến chơi, Roy háo hức muốn chỉ cho chú xem bộ đồ chơi quý giá của mình, và hai chú cháu đã biến mất trong kho đồ chơi hàng tiếng đồng hồ. Khoảng một tháng sau, Walt

mời Roy đến chơi nhà. “Nào, đến đây và xem này, cậu bé,” ông nói với cậu cháu mình, và đưa cậu đến một ngôi nhà đồ chơi mà Diane và Sharon không còn chơi nữa vì đã lớn. Trong đó là một dãy dài các mô hình tàu hỏa tỷ lệ HO, với tất cả phụ kiện đi kèm mà Roy vẫn hằng mơ ước.

Dù tình cảm gắn bó giữa hai gia đình Walt và Roy đã vượt qua mọi thử thách của những ngày tháng khó khăn, có lúc còn gần như phá sản thuở ban đầu, nó lại bị tổn thương dưới áp lực của sự giàu có, danh tiếng và thành công. Từ ngôi nhà thấp tầng kiểu Hollywood khiêm tốn nằm cạnh nhà của Roy và Edna, đầu tiên, Walt và Lillian chuyển tới một ngôi nhà lớn hơn ở Los Feliz Hills và sau đó là một ngôi nhà còn lớn hơn nữa mà họ xây dựng tại Carolwood Drive thuộc Holmby Hills, một khu vực riêng biệt nằm giữa Bel Air và Beverly Hills. Roy và Edna cũng chuyển đến San Fernando Valley, tới một ngôi nhà rộng rãi cạnh hồ Toluca. Sinh ra tại Kansas, Edna vẫn nổi tiếng là một người phụ nữ rất tiết kiệm và thực tế, cô vẫn tự mình đi mua sắm thực phẩm và chỉ thuê một cặp vợ chồng làm người gác cổng và chăm sóc sân vườn. Walt và Lillian thì thuê một người giúp việc trong nhà.

Dù vậy, Roy E. và cha mẹ vẫn thường xuyên đến chơi nhà chú ở Holmby Hills. Vẫn say mê các mô hình tàu hỏa nhưng không chỉ hài lòng với những bản sao tỷ lệ HO, Walt đã cho xây dựng một hệ thống đường sắt tàu hỏa chạy bằng động cơ hơi nước chạy vòng quanh khu đất rộng năm mẫu và băng qua một khe núi nhỏ. Walt vẫn luôn yêu thích tuyến đường sắt Central Pacific, nên ông sử dụng logo CP và gọi tuyến đường sắt của mình là “Carolwood Pacific.” Tuyến đường sắt dài gần 800 mét và còn có một đoạn chạy qua đường hầm bằng bê tông cốt thép dài 30 mét mà hàng xóm của ông vẫn gọi là hầm tránh bom dài nhất Los Angeles. Các toa xe và động cơ được dựng theo tỷ lệ 1/8, ngoài ra Walt còn dựng mô hình khu mỏ than ở Scranton, Pennsylvania, cũng với tỷ lệ 1/8. Cứ khi nào Roy đến chơi, Walt cũng nhờ cậu lau chùi và đánh bóng các toa xe và tiếp nước cho động cơ. Những đứa trẻ hàng xóm – trong đó có Candice Bergen và Nancy Sinatra – cũng tham gia làm hành khách trên các chuyến tàu, Walt thì điều chỉnh động cơ trong khi đội một chiếc mũ kỹ sư.

Một buổi chiều nọ, khi Roy đã 18 tuổi, trong lúc đang chơi thì các toa xe lửa bị trật khỏi đường ray. Roy, gầy và cao lêu nghêu, đã thả chân xuống đất khiến bụi và sỏi bị hất tung lên, một số đã vương vào

đường ray. Động cơ đứt rời khỏi các toa hành khách. Walt nhảy xuống và hăm hăm tiến về phía lũ trẻ. Qua vẻ mặt cau có và hai lông mày dựng ngược, Roy có thể thấy chú mình đang nổi giận. Lúc đó đôi chân gậy họa của Roy vẫn còn đang ở trên nền đất. “Cháu không cố ý, Chú Walt,” Roy phân bua.

Roy bị phạt nhốt vào kho suốt buổi chiều hôm đó.

Mô hình đường sắt ở khoảng sân sau nhà chính là nguồn cảm hứng cho tuyến đường sắt chạy bằng hơi nước được xây dựng tại trung tâm của Disneyland – công viên giải trí theo chủ đề mới, nhưng nó cũng chính là nguyên nhân gây ra những rạn nứt nghiêm trọng đầu tiên giữa hai anh em Walt và Roy O. Walt muốn giữ lại quyền sở hữu cá nhân đối với tuyến đường sắt này, cũng như tuyến đường sắt một ray sắp được xây dựng, thông qua một công ty mới có tên gọi WED, những chữ cái đầu trong tên đầy đủ của ông. WED cũng sẽ nắm giữ mọi quyền lợi liên quan đến cái tên Walt Disney, một nguồn lợi ích độc quyền mà sẽ chỉ có cá nhân Walt được hưởng. Công ty đại chúng Walt Disney Productions mà Walt và Lillian nắm gần một phần ba cổ phần, còn Roy và Edna nắm một phần năm, sẽ chi trả tiền bản quyền cho WED và trả khoản lương 153.000 đô la một năm cho Walt thông qua một công ty con chuyên cung cấp các dịch vụ cá nhân tên là Retlaw (đánh vần ngược lại của từ “Walter”). Roy chưa bao giờ thấy phiền lòng khi không phải là tâm điểm của mọi sự chú ý, nhưng ông nghi ngờ tương lai của cuộc phiêu lưu mang tên Disneyland đồng thời kịch liệt phản đối những mâu thuẫn lợi ích tiềm tàng từ những thỏa thuận này. Ông cảm thấy giận dữ khi suýt chút nữa Walt còn thuê một người đại diện để bảo vệ quyết liệt các lợi ích cá nhân của mình. Ông cũng ngạc nhiên bởi trước đó chưa bao giờ thấy em trai tỏ ra quan tâm đến sự giàu có của bản thân mình đến vậy. Và đáng thất vọng nhất đối với ông là giờ đây Walt còn đòi hỏi quyền sở hữu đối với cái tên Disney. Việc Walt kiên quyết đòi đổi tên công ty từ Disney Brothers Productions thành Walt Disney Productions để nhấn mạnh vai trò sáng tạo của mình đã đủ tệ hại lắm rồi. Nhưng ngay cả đòi hỏi đó Roy cũng đã miễn cưỡng đồng ý với Walt thay vì làm cho ra lẽ mọi chuyện.

Sự thiếu tin tưởng chưa từng có trước đây bỗng xuất hiện giữa hai anh em. Ngay cả khi Walt từ chối tham gia hội đồng quản trị với lý do điều đó có thể làm ông sao nhãng “công việc thực sự” của công ty thì hai anh em họ vẫn ngấm ngầm ganh đua để tạo ảnh hưởng.

Walt cài vào công ty hai đồng minh – E. Cardon Walker, phụ trách quảng cáo và quan hệ công chúng, và nhà sản xuất Bill Anderson – để họ thực hiện các mệnh lệnh của mình. Nhân viên tại Disney thì nhanh chóng bị chia thành hai phe “người của Walt” và “người của Roy.”

10 năm sau, cùng với sự gia tăng chóng mặt số tiền mà Disney phải trả cho hai công ty WED và Retlaw của Walt, và với việc các cổ đông đe dọa sẽ kiện ra tòa (hội đồng quản trị chưa bao giờ phê duyệt những thỏa thuận phục vụ quyền lợi cá nhân đó của Walt), Roy đã đối đầu trực diện với Walt trong kỳ nghỉ cuối tuần của hai gia đình tại khu nghỉ dưỡng Smoke Tree Ranch của Walt ở Palm Springs. Ngay khi chủ đề về WED được đề cập tới, hai anh em đã lập tức sôi máu. Họ to tiếng với nhau suốt mấy ngày cuối tuần đó. “Khỉ thật, em chỉ muốn được đối xử giống như những gì mà người khác vẫn đòi hỏi trong ngành công nghiệp này thôi, Roy,” có lúc Walt hét lên. “Nếu anh không làm thế thì em sẽ ra đi.”

6 tháng liền sau đó, Walt và Roy không nói chuyện với nhau. Cuối cùng, sau những cuộc đàm phán nảy lửa, Walt Disney Productions đã mua lại WED từ Walt, bao gồm cả các quyền sử dụng các nhãn hiệu Disney với giá 60 triệu đô la. Walt tặng Roy một chiếc tẩu bằng gỗ để làm hòa, và Roy đã treo chiếc tẩu lên tường trong văn phòng mình. “Thật dễ chịu khi lại được hút thuốc với anh trong hòa bình,” Walt viết thư cho anh trai. “Nhìn đám khói thuốc bốc lên trông rất tuyệt.” Sau này Roy E. được thừa hưởng chiếc tẩu đó từ cha mình và cũng giữ nó trong văn phòng làm việc.

Nhưng sự gắn bó giữa hai gia đình đã không bao giờ trở lại vẹn nguyên như cũ được nữa. Số tiền khổng lồ mà Walt Disney Productions trả cho Walt, thứ giúp cho gia đình Walt trở nên cực kỳ giàu có, vẫn luôn hằn sâu trong tâm trí nhà Roy. Khi Roy E. vào làm việc cho công ty sau khi tốt nghiệp đại học Pomona ở gần đó, bố ông thậm chí còn lo ngại rằng Walt sẽ không đối xử tốt với con mình như với các nhân viên khác.

Roy làm việc tại phòng biên tập và tham gia vào một trong những bộ phim tài liệu về thế giới hoang dã đầu tiên của Walt, *The Vanishing Prairie* (Thảo nguyên xa khuất). Khi họ đang xem lại cảnh phim những đàn vịt trời và ngỗng quay trở về vào mùa xuân thì Walt chỉ vào một cảnh trong đó một con vịt trời vô tình đáp xuống một mặt ao vẫn còn phủ băng và trượt chân lộn nhào. “Phần còn lại của cảnh

này đâu, cảnh chú vịt này nhập đàn với những chú vịt khác ấy?” Walt hỏi. Không ai lên tiếng trả lời. “Tôi biết nó chỉ ở đâu đó thôi,” Walt nói. “Roy, cháu hãy đi tìm cho ra nhé.”

Roy lục lại hàng trăm thước phim âm bản mà vẫn không thể tìm thấy cảnh phim đó. “Cảnh phim đó đâu rồi?” Walt hỏi lại lần nữa trong buổi duyệt phim tiếp theo. Roy ngoan ngoãn trả lời rằng chưa hề có cảnh quay đó. Cuối cùng, đạo diễn đã gửi một đoàn làm phim đến Minnesota để quay cảnh một chú vịt trời đang đáp xuống nhập đàn với một nhóm vịt trời khác trên một mặt hồ còn đóng băng, sau đó đưa những cảnh đó vào trong phim, lồng với âm thanh một trái bóng bowling đang va vào các chai ky. Walt vô cùng thích thú với cảnh phim đó. “Thấy chưa, chú đã nói là cháu có đoạn phim đó mà,” Walt nói. Roy nghi ngờ rằng Walt đã biết từ trước là đoạn phim đó không hề tồn tại. “Cháu hãy đi tìm cho ra nhé” chẳng qua chỉ là cách của Walt khi ông muốn nói “Hãy đi quay đoạn phim đó đi. Hoàn thành nốt việc này đi.”

Với Roy, sự thiếu kiên nhẫn cùng những chỉ trích liên tục của chú Walt với cậu chỉ đơn giản phản ánh sự hà tiện lời khen cùng những đòi hỏi rất cao trong công việc của Walt đối với tất cả nhân viên của ông. Khi Roy cuối cùng cũng đủ tự tin để đề nghị được phép thực hiện bộ phim tài liệu về thế giới hoang dã đầu tiên của mình, Walt đã đồng ý và Roy bắt tay vào sản xuất bộ phim *An Otter in the Family* (Chú rái cá của gia đình tôi). Trong một buổi duyệt phim, Walt đã bật cười rất lớn trong một phân cảnh, điều mà Roy biết là một sự tán dương nồng nhiệt – nhưng đó là tất cả những gì cậu nhận được.

Khi Roy kết hôn với cô bạn hàng xóm thừa thiếu thời Patty Dailey vào năm 1955, Walt đã đến dự đám cưới. “Thật tuyệt vời! Cháu tôi kết hôn với một cô gái rất bản lĩnh!” Ông nói. Bề ngoài là vậy nhưng Walt vẫn kín đáo phàn nàn rằng Roy là người thiếu động lực và ít tham vọng. Sau khi nghe Walt phàn nàn rằng “Roy sẽ chẳng bao giờ làm nên trò trống gì đâu,” Card Walker đã gán cho cậu biệt danh “ông cháu trai đàn độn.”

Trong khi Roy còn đang mải mê với những bộ phim về đề tài thiên nhiên hoang dã thì Walt đã chuyển hướng kế hoạch chuyển giao cho thế hệ tiếp theo của mình sang người con rể Ron Miller. Ngay sau khi Miller kết hôn với Diane vào năm 1954, Walt đã thuyết phục được Miller tham gia vào hoạt động điều hành công ty. Khi Miller bị gãy

mũi và xương sườn khi chơi bóng cho đội Los Angeles Rams thì Walt đã đến nói chuyện với anh. “Ron, nếu tiếp tục chơi bóng đá thêm một năm nữa, có thể con sẽ chết trên sân và bố sẽ phải nuôi nấng lũ trẻ kia. Vậy thì sao con không đến làm việc ở chỗ bố đi?”

Ban đầu Miller chỉ đóng vai trò một người đưa tin, chuyển các bản thiết kế kiến trúc của Disneyland từ Burbank đến Anaheim. Sau đó Walt đưa Miller vào Hiệp hội Đạo diễn, và với vai trò trợ lý đạo diễn, Miller nhào nặn các thông tin đầu vào mà Walt đưa cho để thành các chương trình truyền hình hàng tuần của Disney, một công việc khiến Miller luôn căng thẳng bất an. Walt là người nghiện thuốc lá nặng, bất cứ khi nào giọng ông bắt đầu trở nên khàn đục là Miller lại lập tức xuất hiện với một cốc nước trên tay.

Diane nhớ lại rằng cha mẹ mình đã ngay lập tức có cảm tình với Miller. “Ron hay xấu hổ. Anh ấy không giỏi khoản ăn nói cho lắm. Anh ấy cũng không thực sự thành công với sự nghiệp học hành,” bà nhớ lại. Nhưng “Tôi nghĩ bố tôi vui mừng với cách mà Ron tới và tham gia” vào công việc. “Và thực tế là, Ron không hề được đào tạo để làm bất cứ thứ gì khác. Anh ấy giống như một cuốn vở trắng. Bố tôi có thể kèm cặp và nhào nặn anh ấy theo khuôn mẫu của mình. Tôi nghĩ điều tốt đẹp nhất mà tôi từng làm cho bố mình chính là, nhờ sự run rủi của số phận, tôi đã cưới một người đàn ông đúng như ông hằng ao ước.”

Miller có vẻ ngoài hoàn hảo cho vị trí mà mình được trao gửi: tràn trề sinh lực với chiều cao trên mét chín, tóc sẫm màu, bờ vai rộng, đôi mắt xanh và làn da rám nắng nhờ thường xuyên đi đánh golf. Miller và Diane sở hữu vườn nho Silverado tại Napa Valley, một ngôi nhà trượt tuyết ở Aspen, và hai vợ chồng cùng 7 người con sống trong ngôi nhà trước đây từng thuộc về John Wayne ở Encino. Miller lái một chiếc Rolls-Royce và chiếc Mercedes cổ màu trắng xám mà trước đây Walt từng yêu thích.

Mặc dù Roy là cổ đông cá nhân lớn nhất của Disney với khoảng 3% cổ phần của công ty nhưng cả gia đình Walt, đồng minh của Miller, lại kiểm soát tới 11% cổ phần, chia đều cho góa phụ của Walt, Lillian, Diane và Sharon nắm giữ cùng hàng loạt hợp đồng ủy thác khác cho phép họ kiểm soát công ty một cách hiệu quả. Hiện tại Walker đang là chủ tịch hội đồng quản trị, và điều đó chẳng hề giúp ích gì cho Roy khi mà trước đó, cha ông từng cố gắng tìm cách sa thải

Walker. Walker và Miller thậm chí còn chẳng thèm giấu giếm sự coi thường đối với Roy, họ bỏ ngoài tai mọi ý kiến của ông về các bộ phim và loại bỏ vai trò của ông trong bất cứ quyết định nào đưa ra.

Đối với Roy, bước ngoặt lớn diễn ra vào năm 1977, một năm sau khi Miller được đề bạt làm người đứng đầu xưởng phim. Luật sư và đối tác kinh doanh của Roy, Stanley Gold, khuyên ông nên rời khỏi công ty, nhưng vẫn tiếp tục đóng vai trò một nhà sản xuất độc lập cho Disney. Trái ngược với sự mềm mỏng của Roy, Gold thấp người, đậm dáng, năng động, luôn tràn đầy năng lượng cùng bản tính tháo vát xông xáo. Cân nặng của ông thường xuyên lên xuống cùng những lần ăn kiêng. Xen giữa bài phát biểu của ông thường là những câu nói báng bổ. Ông lớn lên trong một gia đình bình thường ở khu nam trung tâm Los Angeles, học ở một trường công, Berkeley và UCLA, rồi sau đó học trường luật tại Oxford và đại học Southern California. Khi tới làm việc cho công ty luật Gang, Tyre & Brown với vai trò trợ lý, ông được cử làm việc cùng với Frank Wells, một trong số khách hàng của Wells là Roy Disney, bạn học cùng lớp với Wells ở đại học Pomona.

Sau khi Wells rời khỏi công ty luật để giúp điều hành Warner Bros., trách nhiệm bảo vệ quyền lợi của Roy được chuyển sang Gold. Mặc dù Gold có rất ít điểm chung với Wells lịch thiệp và nhã nhặn trước kia, nhưng Roy đã nhận ra ở ông những phẩm chất mà bản thân mình không có.

Thương vụ đầu tiên mà Gold thực hiện cho Roy là mua lại một nông trại ở Oregon cùng với người anh vợ Peter Dailey và các con của họ. Dần dần, Gold mở rộng các công việc thực hiện cho Roy và cuối cùng là thành lập công ty Shamrock Holdings để quản lý tài sản của Roy. Gold nhanh chóng trở thành chỗ dựa tin cậy của Roy, không chỉ trong các vấn đề tài chính như sự sụt giảm giá cổ phiếu của Disney, mà cả những mối quan ngại của ông về Miller và xưởng phim.

Roy và Gold cùng tới gặp Walker để bàn chuyện Roy sẽ ra đi đồng thời thuyết phục để Walker vẫn dành cho Roy một hợp đồng sản xuất phim khiêm tốn. “Cậu muốn làm gì, Roy?” Walker hỏi, giọng chế nhạo. “Một *Deep Throat* (Lên đỉnh⁽¹⁰⁾ nữa chẳng?”

Roy lặng người vì choáng váng khi nghe Walker nhắc đến chủ đề phim khiêu dâm. Nhưng Gold lập tức nhập cuộc. “Chúng tôi chỉ đang

cổ để không phải sản xuất *The Love Bug* (Chú bọ đáng yêu) đến lần thứ 15 thôi,” ý nói đến bộ phim năm 1968 của Disney về một chiếc xe Beetle của Volkswagen với tên gọi Herbie – cũng là lần cuối cùng Disney có được một bộ phim bom tấn.

Roy vẫn luôn biết rằng Walker không cảm tình mà cũng chẳng quý trọng gì ông; ông biết chính Walker là người đã gán cho ông biệt danh “ông cháu trai đần độn.” Nhưng ông thực sự không hiểu tại sao Walker lại phải xúc phạm mình như thế.

Ngày 4 tháng Ba năm 1977, Roy, lúc ấy 47 tuổi, rút khỏi công ty mang tên họ của mình, để lại một lá thư thể hiện nỗi thất vọng tột cùng. “Bầu không khí sáng tạo mà bấy lâu nay đã làm nên danh tiếng của chúng ta cũng như khiến chúng ta tự hào, theo quan điểm của tôi, đã hoàn toàn mờ nhạt,” ông viết trong thư. “Tôi không tin rằng đây là nơi để tôi, và có thể cả những người khác nữa, có thể thể hiện năng lực sáng tạo của mình. Những bộ phim cùng nguồn ý tưởng mới mà chúng kích hoạt nên từng là con suối nguồn dẫn dắt chúng ta; nhưng ban giám đốc hiện nay lại chỉ lặp đi lặp lại cùng một dạng thức phim truyện, với ngày càng ít thành công cả về mặt doanh thu lẫn nghệ thuật... Công ty đã không còn đủ nhạy bén trước truyền thống sáng tạo của chính mình nữa. Thay vào đó, nó đang chú tâm đến lợi ích ngắn hạn... nhiều hơn là những kế hoạch sáng tạo trong dài hạn.”

Khi tin tức về việc Roy rút khỏi công ty lan ra, Roy nhận được hàng trăm cuộc gọi từ những người tò mò muốn biết về kế hoạch của ông, trong đó có cả cuộc gọi từ Michael Eisner. Cũng có biết đôi chút về Eisner từ những cuộc họp hội đồng quản trị của CalArts, Roy đã gọi lại số điện thoại tại Middlebury Inn mà Eisner đã để lại.

Đến năm 1984, tình trạng của Disney đã trở nên chín muồi cho một cuộc tấn công thâm tócm. Cổ phiếu của Disney, sau khi đạt mức đỉnh 123 đô la vào năm 1973, một năm sau khi công viên giải trí Disney World khai trương ở Florida, đã lao dốc không phanh do lệnh cấm vận dầu lửa của các quốc gia Ả rập và đến năm 1984 thì chỉ còn ở quanh mức 50 đô la. Mặc dù trên danh nghĩa Walker đã nghỉ hưu vào năm 1982, trao lại vị trí tổng giám đốc cho Miller, nhưng ông ta vẫn giữ lại văn phòng của mình, vẫn tại vị ở vị trí chủ tịch hội đồng quản trị và ngăn cản gần như tất cả những ý tưởng đổi mới mà Miller và các lãnh đạo cao cấp khác đề xuất. Khi họ đề xuất tăng giá dịch vụ gửi xe ở Disneyland từ mức thấp đến khôi hài là 1 đô la mỗi xe, Walker đã

phủ quyết đề xuất đó. “Bãi đỗ xe là điều đầu tiên mà khách thăm quan có thể cảm nhận ở Disney,” Walker lí luận. “Walt muốn họ nghĩ rằng đây là nơi tuyệt vời nhất trên trái đất này.” Tương tự như thế, giá vé vào cổng cũng không được phép thay đổi. “Chúng ta phải giữ giá vé ở mức thấp, có như vậy thì khách thăm quan mới cảm thấy họ đã có được một món hời.”

Trong khi đó, chi phí đổ vào các công viên giải trí lại tăng vọt. Một trong số những công trình cuối cùng của Walt – công viên theo chủ đề Epcot tại Disney World ở Florida – đã làm tiêu tốn tới 1,2 tỷ đô la, gấp 3 lần so với dự toán, dù ý tưởng ban đầu của Walt về một thành phố với toàn mái vòm giống như một “bản thiết kế sống động về tương lai” đã được cắt gọt lại thành một khu hội chợ quốc tế thường niên, một sản phẩm ra đời vào đúng thời điểm mà công chúng, với thắm mỹ ngày càng tinh tế hơn, đã chán ngán với các hội chợ quốc tế nhan nhản khắp nơi. Hội chợ uốc tế năm 1981 tại Knoxville, Tennessee lại thất bại nặng nề khiến cho ý tưởng đó gần như đã chết yểu ngay từ đầu. Roy từ chối tham dự buổi lễ khai trương Epcot vào tháng Mười năm 1982.

Một lý do khiến cho xưởng phim chuyển thể⁽¹¹⁾ của Disney không sản xuất được thêm một bộ phim đình đám nào kể từ sau *The Love Bug* là do Walker không tin vào các hoạt động tiếp thị và quảng cáo. *Tron*, một bộ phim khoa học viễn tưởng đắt đỏ, sử dụng công nghệ vi tính, được công chiếu chỉ vài tuần sau hai bộ phim *E.T: the Extraterrestrial* (E.T: Người ngoài hành tinh) và *Annie*. Nhưng trong khi hai xưởng phim đối thủ đều dành một số tiền khổng lồ lên tới 10 triệu đô la cho các chiến dịch tiếp thị và quảng cáo thì Walker lại từ chối tăng khoản ngân sách quảng cáo vốn đã rất ít ỏi của Disney, giữ đúng phương châm mà Walker vẫn theo đuổi, thứ danh tiếng đáng tiền nhất là thứ có được mà không cần phải mất tiền. Ngay cả khi *Tron* kết thúc tuần chiếu ra mắt đầu tiên với vị trí thứ sáu thảm hại, Walker vẫn từ chối chi thêm tiền, khẳng khái cho rằng sức mạnh của quảng cáo kiểu truyền miệng sẽ là cứu cánh cho bộ phim. Cuối cùng, Disney đã phải xóa sổ phần lớn khoản chi phí 17 triệu đô la dùng để sản xuất bộ phim.

Disney cũng gặp rắc rối lớn với khái niệm đang ngày càng trở nên lỗi thời của mình về mức giá ưu đãi dành cho “gia đình,” hồ như nó chẳng đạt được chút tiến bộ nào khi phải đối mặt với các phong trào

Dân quyền⁽¹²⁾, đấu tranh đòi bình đẳng cho phụ nữ cũng như xu hướng suy giảm rõ rệt vai trò của gia đình hạt nhân⁽¹³⁾ và sự gia tăng chóng mặt của tỷ lệ ly hôn. Disney không sản xuất phim loại R⁽¹⁴⁾. Phát hành cùng năm với *Tron*, bộ phim *Porky's* (Quán Porky) với những cảnh quay lộ liễu đến thô tục lại thu về tới 70 triệu đô la từ các phòng vé. Walker đã thề rằng nếu khán giả không muốn xem phim gia đình lành mạnh mang thương hiệu Disney thì đơn giản là Disney sẽ không làm phim truyện nữa. Năm 1983 nó chỉ cho ra đời vền vẹn 3 bộ phim.

Trong vai trò người phán quyết cuối cùng về chuyện “nếu Walt còn sống thì ông ấy sẽ làm gì”, ảnh hưởng của Walker lan tỏa tới mọi góc ngách trong công ty. Nhưng Miller cũng nỗ lực vùng vẫy hồng thoát khỏi khuôn khổ tù túng của sự sáng tạo đó bằng cách cho ra một thương hiệu mới, xưởng phim Touchstone Pictures, hướng tới các bộ phim chỉ dành cho khán giả người lớn và cũng có mức độ rủi ro cao hơn. Năm 1962, Miller và Diane từng cùng với Walt và Lillian xem bộ phim *To Kill a Mockingbird* (Giết con chim nhại) tại phòng chiếu phim của gia đình. Khi bộ phim hết thúc, ai cũng xúc động và Walt đã nói, “Ước gì ta có thể làm ra những bộ phim như thế.” Ngay cả Walt cũng cảm thấy mình bị trói chân bởi thương hiệu Disney. Như chính ông đã thốt ra trong một cơn giận dữ bùng phát, “Tôi đã lao động cả đời để định hình ‘Walt Disney’. Nhưng nó lại không phải là tôi. Tôi hút thuốc, uống rượu, và cũng làm tất cả những điều mà chúng ta không muốn công chúng nghĩ tới.” Miller đã thề rằng một ngày nào đó ông sẽ sản xuất những bộ phim dành cho người lớn tại Disney.

Trong nhiều năm ròng Walker luôn chống lại mong muốn đó. “Chúng ta có hình ảnh riêng của mình,” ông ta kiên quyết. Nhưng khi Miller đã trở thành tổng giám đốc, Walker buộc phải nhượng bộ. Miller thành lập Touchstone, và cố gắng đưa những nhân tố mới mẽ vào để điều hành thương hiệu này. Lựa chọn đầu tiên của ông chính là Michael Eisner.

Với những thành công rực rỡ tại Paramount cùng danh tiếng sẵn có, Eisner hiển nhiên là ứng viên sáng giá cho bất cứ xưởng phim nào, ngoại trừ Disney, nơi có truyền thống không thuê người mới từ bên ngoài. Nhưng lúc đó Eisner cũng đang thực hiện hai dự án tại Paramount mà ông đã thuyết phục được Disney cùng tài trợ: một phiên bản phim ca nhạc của bộ phim hoạt hình *Popeye* do Robert

Altman đạo diễn và Robin Williams thủ vai chính, và một bộ phim sử thi có bối cảnh thời Trung cổ, *Dragonslayer* (Chiến binh săn rồng). Cả hai đều gặp nhiều trục trặc và cuối cùng kết thúc trong thua lỗ. Nhưng Miller vẫn có cảm tình với Eisner, cho ông là người có khiếu hài hước tuyệt vời và năng lực sáng tạo bẩm sinh, và đã mời ông và Jane ăn tối với mình và Diane tại Ma Maison, nhà hàng của đầu bếp nổi tiếng Wolfgang Puck. Diane đánh giá Eisner là một người có sức hấp dẫn, có chút nhiệt tình thái quá, giống như một chú cún con. Sau khi kết thúc bữa tối họ đứng cạnh nhau ở bên ngoài để chờ xe. Eisner nở một nụ cười và nghiêng mình về phía Diane. “Có điều này tôi vẫn muốn hỏi cô từ lâu,” Eisner nói. “Có phải cha cô...”

Diane lập tức cắt lời người hỏi. “Tôi biết anh muốn biết điều gì rồi, và câu trả lời là không. Di hài của cha tôi không bị ướp lạnh.” Bà không thể tin được Eisner lại hỏi mình về tin đồn rằng thi hài cha bà đã được sử dụng cho một thí nghiệm về kỹ thuật làm lạnh sâu, một câu chuyện mà theo bà là hoang đường chẳng khác gì tin đồn Elvis (Presley) vẫn còn sống. Sự thực là, bà nói với Eisner, thi hài của Walt đã được hỏa thiêu sau khi ông mất vì ung thư phổi năm 1966.

Dẫu có gợn chút trái tai, đó vẫn là một buổi tối dễ chịu. Miller cũng thích Eisner. Họ gặp nhau một vài lần nữa rồi Miller đề nghị Eisner về Disney để điều hành bộ phận sản xuất phim và chương trình truyền hình. “Ron,” Eisner đáp lời, “Vị trí của tôi ở Paramount hiện giờ cao hơn so với anh. Tôi đã sản xuất phim nhiều gấp ba lần anh và còn làm rất tốt nữa. Nên nếu về đây, tôi muốn là tổng giám đốc kiêm giám đốc tác nghiệp. Anh sẽ là chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc điều hành. Tôi sẽ trực tiếp dưới quyền anh.”

Miller có vẻ thích ý tưởng đó; Walker đang lên kế hoạch rút khỏi ghế chủ tịch hội đồng quản trị vào năm tới. Nhưng rồi ông nhận ra sẽ khó mà thuyết phục được Card Walker chấp thuận ý tưởng rằng một người ngoài sẽ là giám đốc tác nghiệp của Disney. Vài ngày sau ông gọi cho Eisner để báo rằng Walker đã từ chối. “Anh không hiểu về các công viên giải trí.”

“Anh có thể phụ trách các công viên,” Eisner đề nghị. Miller gợi ý có lẽ họ nên gặp trực tiếp Walker.

Khi Eisner tới nơi, Miller và Walker vẫn đang tranh luận về *Splash*, bộ phim chuyển thể đầu tiên của Touchstone. Trong khi

Splash vẫn khó có thể sánh được với *To Kill a Mockingbird*, Miller còn có kế hoạch sản xuất một số phim khác hướng đến đối tượng người lớn, như *Country* (Đồng quê), với nữ diễn viên chính Jessica Lange, và *The Journey of Natty Gann* (Chuyến đi của Natty Gann) với nam diễn viên chính John Cusack.

Thế nhưng *Splash*, dưới bàn tay của nhà sản xuất trẻ tuổi Brian Grazer và đạo diễn Ron Howard, hẳn nhiên vẫn là một điều gì đó hết sức mới mẻ đối với Disney. Nữ diễn viên Daryl Hannah thủ vai một nàng tiên cá đầy khêu gợi. Mặc dù khuôn ngực trần của Hannah đã được che đi một cách đầy nghệ thuật bằng mái tóc vàng mượt mà, những đồn đoán xoay quanh bộ phim và nội dung chính của nó vẫn khiến các thành viên hội đồng quản trị lo ngại. Cuối cùng Walker phải gọi điện cho Miller. “Tôi nghe thấy rất nhiều điều tiếng về *Splash* đấy. Tôi có thể xem qua nó không?”

“Chắc chắn rồi,” Miller đáp. Sau khi xem xong, Walker gọi Miller vào văn phòng.

“Phim được đấy,” Walker nói. “Chúng ta chỉ cần cắt đi sáu hoặc bảy cảnh thì...”

Miller lập tức phản pháo. “Card, ông không hiểu vấn đề rồi.”

Miller kể lại nỗi thất vọng của mình cho Eisner, lắc đầu ngán ngẩm vì những phản ứng của Walker. Khi Walker tới chỗ họ, không khí vẫn còn có vẻ căng thẳng. Walker chấp thuận ý tưởng để Eisner làm tổng giám đốc, tuy vẫn giữ thái độ khá lãnh đạm. Sau khi họ thống nhất xong các điều khoản về vị trí của Eisner trong tương lai, Walker nói, giọng pha chút khinh miệt, “Tôi nghĩ kiểu người như anh hẳn sẽ cần một thông cáo báo chí.” Eisner nhìn chăm chăm vào Walker. Liệu câu nói “kiểu người như anh” có ám chỉ việc Eisner là người Do Thái? Disney từ lâu đã được đồn thổi là nơi tập hợp những người có tư tưởng bài Do Thái. Nhưng Eisner không nghĩ thế. Ông chỉ cảm thấy, đối với Walker, mình đại diện cho “Hollywood,” loại văn hóa xưởng phim mà Disney luôn tìm cách tránh xa. Đối với Walker, Hollywood nhan nhản những kẻ thô tục, háo danh, và ư chưng diện, bất kể họ thuộc tôn giáo nào hay đang thiếu thốn thứ gì.

“Disney là công ty niêm yết,” Eisner đáp, “nên đúng là vậy, các anh sẽ cần phải ra một thông cáo báo chí đấy.”

Sau khi rời khỏi cuộc họp, Eisner nói với vợ, “Anh không nghĩ họ sẵn sàng tiếp nhận anh đâu.”

Chí ít thì đây cũng là những sự kiện đã diễn ra dưới góc nhìn của Eisner mà sau này ông có thuật lại trong cuốn tự truyện của mình (và còn nhắc lại trong những lần phỏng vấn với tôi). Tuy nhiên, Ron Miller thì vẫn bảo lưu quan điểm cho rằng đó chỉ là “chuyện hoang đường,” và rằng Eisner chưa bao giờ tới gặp Walker, Walker cũng chưa bao giờ nói gì về một thông cáo báo chí hay ám chỉ về “kiểu người như anh.” Phần còn lại của câu chuyện, theo Miller, khá tương ứng với những sự kiện mà ông đã mô tả cho Eisner qua điện thoại.

Cho dù cuộc gặp gỡ mà Eisner mô tả có thực sự diễn ra hay không thì Walker cuối cùng cũng nhượng bộ những lí lẽ mà Miller đưa ra để bảo vệ Eisner. Họ triệu tập một cuộc họp với các lãnh đạo cấp cao để giải quyết những vấn đề chi tiết. “Chúng ta sẽ gọi cho Eisner ngay bây giờ và chúng ta sẽ đề nghị ông ấy làm tổng giám đốc kiêm giám đốc tác nghiệp,” Miller tuyên bố.

Cả hội đồng choáng váng. “Anh không thể làm như thế được. Cậu phải dành vị trí này cho ai đó trong nội bộ công ty.”

Walker đấm tay xuống mặt bàn. “VẬY NHÉ,” ông nói. “Chúng ta sẽ không làm thế.”

Sau khi Eisner và Jane về đến nhà, chuông điện thoại reo vang. “Không ăn thua rồi,” Miller thất vọng nói. “Card nói, ‘Chúng ta không thể làm vậy được.’”

Miller rất vui mừng khi *Splash* khởi chiếu tháng Ba năm 1984 và gặt hái thành công lớn, thu về tổng cộng hơn 69 triệu đô la, một kỷ lục mới của Disney cho thể loại phim chuyển thể. Nhưng đã quá muộn để có thể thay đổi quan niệm rằng Disney chỉ là cái vỏ bề ngoài không mấy giá trị và được điều hành một cách kém cỏi. Cùng ngày *Splash* khởi chiếu tại các rạp, Roy Disney thảo một bức thư ngắn gửi đến công ty có đóng dấu riêng tư và tuyệt mật: “Bằng thư này tôi từ chức thành viên hội đồng quản trị của Walt Disney Productions.” Trước đó ông và Stanley Gold đã quyết định phát động một chiến dịch nhằm kiểm soát Disney từ bên ngoài phòng họp của hội đồng quản trị.

Chưa đầy ba tuần sau đó, ông trùm thôn tính Saul Steinberg tiết lộ rằng mình đang sở hữu hơn 6% cổ phiếu của Disney và đang lên kế hoạch mua thêm để có được 25%, chính thức đưa Disney “vào tầm ngắm”, và ở trong tình trạng dễ bị thôn tính. Sau khi hội đồng quản trị mua lại số cổ phần của Steinberg ở mức giá chống đầu độc⁽¹⁵⁾ khiến giá cổ phiếu của Disney giảm sâu, Roy đã tăng phần sở hữu của mình lên hơn 5%. Khi tin đồn lan ra khắp nơi về việc Roy sẽ tự mình thực hiện vụ mua lại hoặc tạo ra một cuộc chiến ủy nhiệm để hất cẳng các thành viên ban giám đốc và hội đồng quản trị, Walker, Miller và Ray Watson (một thành viên hội đồng quản trị khác) cuối cùng đã đi đến kết luận là họ cần phải làm lành với ông cháu trai “đần độn” phiền toái mà từ lâu họ đã coi là vô dụng này. Họ đồng ý để Roy quay trở lại hội đồng quản trị với tư cách thành viên, mang theo hai người của mình là Gold và ông anh vợ Peter Dailey. Roy cũng sẽ có chức danh là phó chủ tịch hội đồng quản trị. Giờ thì Roy và các đồng minh đã có ba ghế trong tổng số mười một ghế trong hội đồng – chưa phải đa số, tất nhiên, nhưng họ nghĩ chừng đó là đủ để tạo nên sự khác biệt.

Sau đó Gold đến gặp Miller để thảo luận việc tìm kiếm một vị trí cho Roy ở xưởng phim cũng như một vị trí cao cấp cho Frank Wells. “Ron, anh cần được giúp đỡ,” Gold nói.

“Tôi cũng đang cố tìm ra ai đó đây,” Miller nói. Ông đã gọi lại cho Eisner và nói đang cố gắng cứu vãn thỏa thuận để Eisner về làm giám đốc tác nghiệp của Disney. Lần này thì Eisner hứa sẽ kéo cả Katzenberg về Disney cùng mình. “Tôi đã trao đổi kỹ với Michael Eisner và chúng tôi sắp đạt được thỏa thuận rồi.”

“Tiến hành đi nhé,” Gold nói.

Nhưng ngày hôm sau, Gold gọi lại cho Miller. “Ron, đừng ký hợp đồng với Michael lúc này. Cứ dừng ở đó đã nhé.”

Miller cho rằng Gold đang cố gắng trì hoãn để có thể thay mặt Wells nắm quyền điều khiển. Cùng ngày hôm đó Miller gọi cho Eisner. “Họ đang cố gắng buộc tôi chấp nhận Frank,” Miller nói với Eisner.

“Ai cần một Frank Wells làm gì cơ chứ?” Eisner đáp.

Nhưng quỹ thời gian của Miller đã cạn. Trước thực tế là rất nhiều chuyên gia thôn tính khác vẫn đang tiếp tục thu mua cổ phiếu của Disney khiến mối đe dọa bị thôn tóm luôn lẫn khuất, Gold lên tiếng một cách mạnh mẽ rằng phương thức phòng thủ tốt nhất để tránh không bị thôn tính lúc này là một ban giám đốc mới. Miller chẳng giúp được gì nhiều trong khi lại vướng vào chuyện phiêu lưu tình ái với một người phụ nữ khác và li thân với Diane. Sự việc tai tiếng đó khó mà hòa hợp được với những giá trị gia đình vốn vẫn thường xuyên được ca tụng của nhà Disney, và mặc dù sau đó Miller và Diane đã tái hợp, nó đã khiến Miller mất đi sự ủng hộ của Lillian, mẹ vợ ông và cả gia đình Walt, đúng vào một thời điểm bước ngoặt. Khi Walker cuối cùng cũng chịu rút khỏi ghế chủ tịch hội đồng quản trị, nhưng người thay thế không phải Miller mà là Ray Watson, một nhà phát triển bất động sản. Watson chính là người đã đề xuất ý tưởng về Disney World với Walt song lại chỉ có đôi chút kinh nghiệm trong ngành điện ảnh. Ngày 17 tháng Tám, hội đồng quản trị thành lập một ủy ban bao gồm các ủy viên hội đồng quản trị độc lập để đánh giá ban giám đốc hiện tại. Dường như quên mất rằng mình chính là đối tượng sẽ bị sấm soi, Miller tán thành ý kiến này.

Sau khi cuộc họp hội đồng khép lại, ủy viên độc lập Philip Hawley, chủ tịch hội đồng quản trị của chuỗi trung tâm thương mại Carter Hawley Hale ở Los Angeles đồng thời là một người bạn của cả Ron và Diane là người được giao phó trách nhiệm báo cho Miller biết rằng ủy ban sẽ yêu cầu ông từ chức. Miller chết lặng. Ông rời khỏi phòng họp, rồi sau đó trở lại và quay sang Ray Watson, người mà ông vẫn coi là đồng minh. Miller hỏi liệu những gì Hawley nói có phải là sự thật hay không. Cả Watson và Hawley đều im lặng. Đến lúc ấy, Miller ngã quỵ rồi bật khóc.

“Tôi nên làm gì đây?” ông hỏi, sau khi đã bình tâm trở lại.

“Tôi nghĩ anh nên tìm một luật sư để bảo vệ các quyền lợi của mình”, Watson nói, “bởi vì anh quá tốt, Ron ạ.”

Sau khi trở về từ Vermont và nói chuyện điện thoại với Roy Disney, Eisner đến gặp Stanley Gold và Frank Wells ở nhà của Gold tại Beverly Hills vào một buổi tối Chủ nhật. Wells chính là người đã đề xuất việc họ nên tìm cách lôi kéo Eisner về Disney. “Các anh làm gì cũng được, nhưng hãy kéo Michael Eisner về,” Wells nói với Gold. “Chắc chắn ông ta phải trở thành người điều hành công ty. Công ty

nào cũng muốn kéo ông ta về. Ông ta có thành tích đáng nể. Hãy làm bất cứ điều gì để kéo ông ta về đây, tôi sẽ giúp.”

Theo Gold thì điều ông vẫn đinh ninh trong đầu là trong trường hợp cả Wells và Eisner cùng về Disney thì Wells sẽ là tổng giám đốc điều hành còn Eisner sẽ là giám đốc sáng tạo. Có điều sự sắp đặt đó mang lại hiệu quả thế nào thì ông vẫn chưa thực sự chắc chắn. Nhưng sau kinh nghiệm làm việc dưới quyền Diller ở Paramount, Eisner đã không còn muốn bất kỳ một vị trí số hai nào nữa. Còn Wells cũng tỏ rõ rằng mình sẽ không hề phật ý nếu phải làm việc dưới quyền Eisner. Về phần Eisner, trong khi thể hiện sự hào hứng trước đề nghị về Disney trong vai trò giám đốc điều hành, ông cũng đồng thời bóng gió đề cập tới những bài báo gần đây trên tờ *Los Angeles Times* mà nội dung cho thấy người phóng viên của tờ này, Kathryn Harris, chắc chắn phải có nguồn tin từ bên trong hội đồng quản trị. Eisner rất nghi ngờ rằng Gold đã tiết lộ thông tin cho báo chí. Ông cảnh báo rằng dù trở thành người đứng đầu ở bất cứ công ty nào thì ông cũng sẽ không nương tay với chuyện rò rỉ thông tin từ nội bộ hội đồng quản trị. “Tôi muốn anh hứa với tôi, Stanley, rằng anh sẽ không bao giờ tiết lộ thông tin liên quan đến các cuộc thảo luận trong nội bộ hội đồng quản trị.” Gold nói rằng ông không có vấn đề gì với chuyện đó, và vẫn luôn một mực phủ nhận mỗi nghi ngờ rằng bản thân chính là nguồn tin của Harris.

Ban đầu Ray Watson cũng chẳng mặn mà gì lắm với ý tưởng kéo Eisner về, nhưng Gold đã rất nỗ lực thuyết phục ông ta về hiệu quả của phương án kết hợp Eisner và Wells. Ngoài ra vẫn còn một vài thành viên hội đồng quản trị phản đối ý tưởng này vì muốn một ứng viên dày dặn kinh nghiệm trong ngành điện ảnh hơn như Dennis Stanfill, cựu giám đốc hãng phim Twentieth Century Fox. Hai tuần sau đó, Eisner đến gặp Watson để tìm kiếm sự ủng hộ của ông. Eisner cảm thấy rất dễ chịu khi tiếp xúc với một Watson khiêm tốn, điềm đạm và tôn trọng sự đồng thuận. Hai người chia sẻ với nhau niềm đam mê chung với kiến trúc, rồi Eisner còn kể lại những ấn tượng mà bộ phim *Pinocchio* để lại cho mình khi ông lái xe đưa vợ và cậu con trai Breck đi xem tại một bãi chiếu phim dành cho người đi ô tô ở Bronx, New York. “Công ty đã bước vào giai đoạn chín muồi để mở rộng sang cả phim truyện và chương trình truyền hình nữa,” Eisner nói với Watson. “Các anh đang ở vị thế giống hệt như Paramount khi tôi về đó, và cả ABC trước đó nữa. Có rất nhiều cơ hội để tăng cường sản xuất. Thương hiệu Disney vẫn còn là một khối tài sản độc đáo và

quý giá mà hầu như chưa được khai thác gì nhiều.”

Ngày hôm sau, Wells gọi Eisner để tường thuật lại cuộc gặp của chính mình với Watson. Trước đây Watson đã không mặn mà với ý tưởng để cả hai cùng là đồng giám đốc điều hành, vậy nên Wells đã đứng sang một bên để nhường chỗ cho Eisner. “Các anh cần sự sáng tạo hơn bất cứ thứ gì khác,” Wells nói với Watson. Với Eisner, ông nói, “Tôi nghĩ anh đã có được vị trí đó rồi.” Trong cái thế giới cạnh tranh khốc liệt của Hollywood, Wells đã để lại cho Eisner ấn tượng mạnh mẽ khi chủ động hy sinh vị trí cao nhất để nhường lại cho Eisner.

Watson viết cho các thành viên trong hội đồng quản trị rằng, thuê một người có danh tiếng và bằng thành tích ấn tượng như Eisner “sẽ ngay lập tức tiếp cho chúng ta sinh lực đồng thời tạo hình ảnh để thế giới thấy rằng chúng ta đang nghiêm túc về việc sẽ xoay chuyển tình thế,” và bằng cách đó, chúng ta sẽ tránh được nguy cơ phải đối mặt với những cuộc tấn công thâm tóe khác. Vài ngày sau, Watson gọi điện cho Eisner để thông báo rằng hội đồng quản trị sẽ họp vào ngày hôm sau để bãi nhiệm Miller, và ông sẽ đề cử Eisner thay thế vị trí đó. Tạm thời Watson vẫn sẽ tiếp tục ở lại với vai trò chủ tịch hội đồng quản trị, nhưng với Eisner điều này không có vấn đề gì chùng nào vị trí của ông vẫn còn là giám đốc điều hành duy nhất của công ty.

Cùng tuần đó, Marty Davis, sếp của Eisner ở Gulf+Western, tới Los Angeles và ngay ngày hôm sau đã gọi Eisner đến để thảo luận về hợp đồng của ông với Paramount. Trước khi Davis kịp bắt đầu, Eisner đã nói, “Tôi nghĩ tôi sắp được mời về làm giám đốc điều hành kiêm tổng giám đốc của Disney.” Ông cảm thấy thật thoải mái khi có thể lật ngược tình thế với Davis, sau tất cả những thứ tệ hại mà ông nghe được từ Diller. Davis tất nhiên cảm thấy bất ngờ. Ông ta chỉ có thể nói được một câu “Tôi sẽ không ngáng đường anh”.

Cùng lúc Eisner đang gặp gỡ Davis thì Miller cũng đang đứng trước Roy, Gold và các thành viên khác trong hội đồng quản trị của Disney, biết rằng mình sắp chính thức bị gạt ra khỏi vị trí hiện tại. “Các anh không có gì để nói với tôi nữa sao?” Miller nói. “Các anh có phải con người không thế?”

Đáp lại chỉ là sự im lặng.

“Tôi rất thất vọng về chuyện này,” Miller tiếp tục. “Tôi đã cống hiến cả cuộc đời mình cho công ty này. Tôi chưa bao giờ làm việc ở bất kỳ công ty nào khác. Tôi đã giúp Disney đạt được nhiều thành tựu. Tôi nghĩ mình đã tiến những bước dài khi dẫn dắt công ty cho đến thời điểm này. Tôi cảm thấy như mình đang bị phản bội.” Miller hướng cái nhìn đầy giận dữ về phía Roy, ông vẫn giữ im lặng như thường lệ. Sau đó ông quay sang Gold. “Anh không có gì để nói sao, Stanley? Bình thường anh luôn nói rất nhiều cơ mà. Thực ra chính anh là người cầm đầu vụ này phải không.” Gold cũng chỉ lặng thinh. Sau đó Miller rời phòng họp, và hội đồng quản trị biểu quyết nhất trí với việc yêu cầu ông từ chức.

Với đề xuất tiến cử Eisner của Watson trước mặt, các ủy viên hội đồng quản trị chuyển sang xem xét vấn đề người sẽ thay thế Miller. Gold hy vọng Watson nhanh chóng đề cử Eisner và để cho hội đồng biểu quyết chấp thuận. Nhưng thay vào đó, ủy viên Phil Hawley lại đề xuất thành lập một ủy ban đánh giá để xem xét các ứng viên tiềm năng trên diện rộng, bổ sung thêm rằng người thay thế cho Miller cần phải có “kinh nghiệm điều hành doanh nghiệp,” một sự nhắc nhở rõ ràng rằng Eisner chưa bao giờ tự mình điều hành bất kỳ một công việc kinh doanh nào. “Được,” Watson nói. “Tốt thôi”. Gold thì chết lặng. Tình thế lại một lần nữa bị xoay chuyển.

Ở Paramount, Eisner nóng ruột chờ đợi điện thoại của Watson. Nhưng cứ mỗi giờ trôi qua, sự tự tin của ông lại dần sụp xuống. Cuối cùng, vào lúc chiều muộn, Wells gọi tới. “Anh thấy thế nào?”

“Tôi nên thấy thế nào bây giờ?”

“Chưa có ai gọi cho anh sao?” Wells tiết lộ thông tin là Miller đã bị sa thải, nhưng hiện chưa có ứng viên thay thế nào được đề cử. Eisner cảm thấy chới vơi. Ông hối tiếc vì đã nói chuyện này ra với Davis. Ông gác máy, rời xưởng phim và lái xe đến gặp Gold ở văn phòng tại Shamrock. “Ông ta không đủ dũng khí để gọi cho anh,” Gold nói, tả lại việc Watson đã dễ dàng chấp nhận đề xuất của Hawley. “Chưa có bất cứ quyết định nào về anh đâu.”

“Anh nói thế là sao?” Eisner hỏi, giọng hoài nghi. “Tối qua Ray nói với tôi là tôi sẽ được đề cử mà.”

“Tôi không biết Ray đã nói gì với anh, nhưng mọi chuyện chưa

xong được đâu. Vẫn chưa đến lúc hạ màn đâu.”

Tối hôm đó, Eisner đến dự bữa ăn tối chào mừng Davis được tổ chức tại nhà Diller. Thật cay đắng khi phải bày tỏ sự tôn trọng đối với người đàn ông mà ông nghĩ mình đã hạ gục được ngay trong buổi sáng ngày hôm đó. Mọi chuyện thậm chí còn trở nên khó lường hơn khi Diller đến bên cạnh Eisner để tâm sự rằng ông sẽ rời khỏi Paramount để chuyển sang vị trí tương ứng tại Fox. Một tuần sau đó, khi tin tức về Diller lan ra, Davis triệu tập cả Eisner và Katzenberg đến New York.

Đã chót tiết lộ với Davis về đề nghị của Disney, Eisner khó có thể trông đợi sẽ được mời thay thế Diller. Nhưng cuộc gọi vào lúc 2 giờ sáng của Katzenberg sau khi họ tới New York vẫn là một cú sốc đối với ông. Tờ *Wall Street Journal* số ngày hôm sau vừa được giao đến khách sạn của Katzenberg, trong đó là bài báo nói rằng Frank Mancuso, trưởng bộ phận quảng cáo và tiếp thị của Paramount sẽ trở thành chủ tịch thay Diller. Bài báo trích dẫn một đoạn khá dài lời của Davis nói về sự không hài lòng của ông ta trước “thị phần” của Paramount cũng như sự thất bại của hãng phim khi không đưa thêm được nhiều chương trình truyền hình lên lịch phát sóng. Eisner nhận ra rằng mình sắp bị sa thải.

Khi Eisner đến gặp Davis vào chiều ngày hôm sau, một thông cáo báo chí về việc ông “từ chức” đã được chuẩn bị sẵn. Eisner mang theo một bản sao hợp đồng của mình với điều khoản đền bù và miễn trừ nghĩa vụ trả khoản nợ mua nhà trong trường hợp ông không được đề cử thay thế Diller khi ông ta ra đi, tổng trị giá khoảng 1,55 triệu đô la. Nóng lòng muốn rũ bỏ Eisner, Davis sẵn sàng đồng ý, chỉ cần Eisner ký vào bản thông cáo báo chí. Nhưng Eisner từ chối. “Tôi muốn nhận được tờ séc của mình trước đã,” Eisner nói.

“Gấp như vậy thì tôi không thể kí séc được,” Davis khẳng khái đáp.

“Thật là ngớ ngẩn,” Eisner nói. “Một giờ nữa tôi sẽ trở lại.” Ông nói rồi bước ra khỏi phòng.

20 phút sau, Eisner đã có tấm séc của mình trong tay và kí vào bản thông cáo báo chí. Ông rời khỏi tòa nhà và đi bộ tới trụ sở chính của ngân hàng Chemical Bank nằm trên đại lộ Công viên, nơi từ lâu

ông và cả gia đình đã chọn để thực hiện các giao dịch tài chính. Ông nộp tấm séc và yêu cầu được ghi có ngay lập tức vào tài khoản của mình, thay vì chờ cho đến thời hạn hiệu lực. Ông sợ rằng Davis có thể sẽ cố hủy bỏ tấm séc trước khi nó được thanh toán.

Ngày hôm sau, Eisner và Jane quay trở về Los Angeles trên chuyến bay của hãng hàng không sang trọng Regent Air chuyên phục vụ các chặng bay ngắn. Phóng viên Tony Schwartz của tờ tạp chí *New York* trước đó đã được mách nhỏ là Eisner và vợ đang chuẩn bị trở về Los Angeles nên đã quyết định đặt một chỗ đối diện với chỗ của Eisner qua lối đi giữa máy bay. Eisner thích các bài báo trước đây của Schwartz, nên chỉ sau một chút bối rối, ông đã quyết định dốc bầu tâm sự. Kết quả là một bài báo với tên gọi “Đứa con của những ngôi sao sáng giá nhất Hollywood: Đằng sau cơn địa chấn đang làm rung chuyển cả ngành công nghiệp điện ảnh tại Paramount.”

Eisner nhanh chóng được trải nghiệm trực tiếp số phận của các giám đốc xưởng phim bị hạ bệ. Michael Ovitz đến chơi nhà Eisner một buổi tối nọ trong khi ông đang gọi đến nhà hàng Morton để đặt bàn, nhưng nhận được thông báo là không còn bàn nào trống. “Để tôi gọi cho,” Ovitz nói, và nhanh chóng kiếm được một bàn cho Eisner.

“Ở Hollywood, người ta chỉ quan tâm đến mỗi cái ghế của anh mà thôi,” Eisner bình luận, giọng chán chường.

Nhưng Eisner không định ngồi chơi xơi nước lâu, ông lập tức cùng Stanley Gold lên kế hoạch nhằm cứu vãn khả năng trở thành người đứng đầu Disney. Giải pháp của Gold cho vấn đề hội đồng quản trị của Disney chưa tin tưởng vào sự nhạy bén trong kinh doanh của Eisner là đề cử Wells, một luật sư dạn dày kinh nghiệm thương trường. Eisner vẫn dứt khoát từ chối ý tưởng chia sẻ quyền lực và chỉ là đồng giám đốc điều hành, nhưng ông có thể chấp nhận được một thỏa thuận theo đó ông sẽ là chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc điều hành, còn Wells sẽ là tổng giám đốc kiêm giám đốc tác nghiệp, và cả hai sẽ cùng báo cáo trực tiếp lên hội đồng quản trị. Gold gọi cho Sid Bass, bật loa ngoài để Eisner trình bày lý lẽ của mình.

“Những công ty như Disney thường được thành lập bởi những doanh nhân sáng tạo,” Eisner bắt đầu, “nhưng cuối cùng nhà sáng lập cũng qua đời, hoặc bị đẩy ra ngoài, hoặc chủ động chuyển sang làm cái gì khác. Lẽ đương nhiên, các nhà kinh doanh – các nhà quản lý –

sẽ tiếp quản nó, đây là chuyện không thể tránh khỏi và họ sẽ tập trung vào việc duy trì tầm nhìn đã tạo dựng nên vị thế của công ty từ lúc bắt đầu. Bản thân họ không có bất cứ ý tưởng sáng tạo nào mà thay vào đó, họ sẽ tập hợp xung quanh mình các nhà phân tích và kế toán viên hòng tìm cách kiểm soát đội ngũ hoạt động sáng tạo và cắt giảm chi phí. Trong lúc đó họ cũng đồng thời vùi dập mọi thay đổi, mọi sáng kiến mới và mọi sự tái tạo còn công ty mà họ dẫn dắt thì cứ dần già cỗi, héo mòn rồi chết hẳn. Tất nhiên, luôn cần có các công cụ tài chính và không bao giờ nên đặt cược liều lĩnh, đó là cách chúng tôi bảo vệ Paramount. Nhưng trong một ngành công nghiệp có tính sáng tạo cao, các anh phải luôn sẵn sàng đón nhận cơ hội và đôi khi sẵn sàng chấp nhận thất bại nữa, bởi vì nếu không thì những sáng kiến mới sẽ chẳng có đất mà dung thân. Nếu các anh cảm thấy thoải mái khi điều hành một công ty thông qua những con số, tôi hoàn toàn có thể hiểu được điều đó. Nhưng nếu đã vậy thì các anh không nên tham gia vào một công ty mà động lực phát triển chính là sự sáng tạo như Disney.”

Có một quãng lặng ngắn sau khi Einser dừng lời, sau đó Bass lên tiếng. “Anh nói đúng. Chúng tôi đồng ý với anh.”

Sự ủng hộ của cổ đông lớn nhất công ty khó mà có tác dụng quyết định đối với lựa chọn của hội đồng quản trị, nhưng chắc chắn là rất có ích; giờ thì Gold và Roy có thể đe dọa sẽ phát động một cuộc chiến ủy nhiệm để thay thế các thành viên trong hội đồng quản trị. Để nhấn mạnh thêm, gia đình Bass đã thu mua toàn bộ lượng cổ phiếu của Disney đang trôi nổi trên thị trường, tăng tỷ lệ nắm giữ từ 5,5 lên 8,6% chỉ trong vòng có một tuần.

Eisner cũng tìm kiếm sự ủng hộ từ phía gia đình Walt, đặc biệt là từ Miller, người mà ông cảm thấy vẫn có mối quan hệ tốt xuất phát từ chính những nỗ lực của Miller khi cố gắng để kéo ông về. Sau khi giành được sự ủng hộ từ nhà Bass, Eisner ghé qua nhà Miller ở Encino. Miller đang ngồi ở sân sau, trong tình trạng đột nhiên thất nghiệp, chẳng có gì để làm và chẳng có nơi nào để đi. Miller chào đón Eisner và được vị khách cho biết đang hy vọng có được sự ủng hộ từ gia đình Disney.

“Họ chào mời anh thế nào?” Miller hỏi.

“Lương của tôi bằng lương của anh,” Eisner đáp (500.000 đô la một năm).

“Cổ phiếu thì sao?”

“500.000 cổ phiếu.”

Miller chết lặng. Trong suốt thời gian làm việc tại Disney, Miller chỉ được thưởng tổng cộng 25.000 cổ phiếu. “Michael, họ sẽ không bao giờ thưởng cho anh chừng đó đâu,” ông ta nói – 500.000 cổ phiếu là con số quá lớn.

“Ừ thì cũng phải làm gì đó chứ.” Miller ngạc nhiên trước sự táo bạo của Eisner.

“Vậy tôi có sự ủng hộ của anh đấy chứ?” Eisner hỏi.

“Anh biết gì không, Michael?” Miller nói. “Anh chẳng cần đến nó đâu.”

Nhân tố chính ở đây là cựu giám đốc điều hành Card Walker, lúc ấy đang đi câu cá ở Arizona. Walker vẫn cảm thấy thù địch với Roy và đồng minh là Gold, vậy nên Wells đã đích thân bay đến đó để gặp mặt ông. Wells chứng tỏ mình là người đưa tin hoàn hảo đối với một người bảo thủ như Walker. Walker không còn hứng thú với Eisner như trước đây nữa, nhưng ông có thể thấy trước chuyện gì sắp xảy ra. “Tôi đoán là chúng ta đã đặt cược vào nhầm ngựa rồi,” vợ ông còn nói với Patty Disney, ám chỉ việc Walker trước đây từng ủng hộ Miller. Giờ thì Wells nói rằng nếu mình và Eisner nắm quyền điều hành, và nếu Walker ủng hộ họ, Walker có thể giữ được ghế ủy viên hội đồng quản trị cùng những bổng lộc đi kèm – những chuyến công cán bằng máy bay của công ty, những sự kiện lớn ở các công viên giải trí, những buổi khai trương, trình chiếu phim, và tất nhiên, thù lao cho vị trí ủy viên hội đồng quản trị nữa. Cuối cùng, không chỉ đồng ý ủng hộ Wells và Eisner, Walker còn tình nguyện đọc bài diễn văn tiến cử hai người trước hội đồng quản trị.

Wells gọi điện cho Roy từ máy bay trên đường về nhà. “Bingo!” ông nói.

Hội đồng quản trị tiến hành họp vào ngày 22 tháng Chín năm 1984. Eisner mời các bạn mình là Larry Gordon và Michael Ovitz đến nhà để chờ đợi quyết định cuối cùng với mình và Jane. Họ chỉ nói chuyện đôi chút trong không khí hồi hộp căng thẳng. Cuối cùng, điện

thoại cũng reo vang vào giữa trưa. “Chúc mừng anh,” Gold nói. “Anh thành công rồi.”

“Chúng ta có nên mở một chai để ăn mừng không nhỉ?” Ovitz nói. “Nhà anh có sâm-panh đấy chứ?”

Eisner quay sang vợ. “Chai rượu chúng ta chuẩn bị cho Giáng sinh đâu rồi nhỉ?” Ông rời khỏi phòng và trở lại với một chai vang đỏ. Khi Eisner bắt đầu mở chai rượu, Ovitz ngăn ông lại, “Gượng đã! Để tôi xem nào.” Đó là một chai Château Pétrus 1982. “Anh không thể chỉ đơn giản mở nó ra và uống được,” ông nói. “Anh phải để nó thở đã chứ.”⁽¹⁶⁾

Eisner thoáng nhú mày rồi giật tung nút bần.

Ngay khi Gordon và Ovitz vẫn còn ở trong phòng, Eisner gọi cho luật sư của mình, Irwin Russell để soạn thảo hợp đồng với Disney. “Tôi không quan tâm đến lương,” Eisner nói với Russell. “Hãy gắng đàm phán cho tôi số lượng cổ phiếu và quyền mua cao nhất có thể.”

Russell và Disney đạt được một gói lương thưởng thậm chí còn hơn cả những gì mà Eisner từng nói với Miller: lương cơ bản 750.000 đô la cùng khoản tiền thưởng ký hợp đồng với giá trị tương đương; tiền thưởng hàng năm tương đương 2% bất cứ khoản lợi nhuận nào trên mức 100 triệu đô la mà Disney có được (mức lợi nhuận lớn nhất mà Disney từng có được trong một năm); cùng quyền mua 510.000 cổ phiếu của Disney với mức giá 57 đô la, ngang bằng với mức giá hiện tại. Đúng như những gì Eisner mong đợi, chính quyền chọn mua cổ phiếu này mới là yếu tố khiến cho hợp đồng của ông có thể trở nên cực kỳ hấp dẫn.

Chiều hôm đó, Eisner và Wells tham gia một bữa ăn trưa với hội đồng quản trị của Disney do Roy tổ chức tại câu lạc bộ Golf Lakeside. Đến gần cuối bữa, Eisner quay sang nói chuyện với Roy. “Bây giờ, khi mọi sóng gió đã qua, ông dự định sẽ làm gì?” Roy chưa từng nghĩ nhiều về vai trò sắp tới của mình tại Disney, nhưng trong cơn bốc đồng, ông nói, “Tại sao lại không để tôi phụ trách mảng phim hoạt hình nhỉ? Đó là thứ kì cục khó hiểu với các anh nhưng tôi thì biết cách làm và biết những người làm việc đó.”

“Tuyệt lắm,” Eisner đáp. Ông và Wells đang bàn đến chuyện đóng

cửa bộ phận làm hoạt hình, nhưng nếu Roy muốn gánh lấy nó thì cũng được thôi.

Tối hôm đó, Gold và vợ tổ chức một tiệc ăn mừng nhỏ ở nhà mình tại Alpine Drive trong khu Beverly Hills. Nhà Eisner và nhà Wells đều đến dự, cùng với Roy, Patty và một chuyên viên ngân hàng đầu tư cố vấn cho Shamrock. Tất cả đều vui vẻ, mặc dù không phải ai cũng thích món rượu khai vị của Ý mà Gold yêu thích. Trước đó, Eisner chưa bao giờ gặp vợ của Roy, và trái ngược với Roy nhẹ nhàng kín đáo, ông thấy bà là người sắc sảo, thẳng thắn và sôi nổi. Patty cho mọi người thấy rằng quyết định của bà cũng có tác động không kém gì của Roy trong việc thay thế ban giám đốc tại Disney. Eisner ghi lại trong tâm trí rằng không nên đánh giá thấp Patty hay Roy trong chuyện này.

Khi bữa tối kết thúc, Gold nâng cốc chúc mừng ban giám đốc mới. Wells chìa ra một chiếc đồng hồ Chuột Mickey tinh xảo được chạm ngày 22 tháng Chín năm 1984, thời điểm diễn ra cuộc họp mang tính bước ngoặt của hội đồng quản trị. “Cảm ơn”, ông nói với Roy và Gold. “Chúng tôi biết nhờ các anh chúng tôi mới đứng ở đây hôm nay.”

“Bất cứ khi nào chúng tôi làm các anh thất vọng, hãy nói với tôi,” Eisner nói thêm. “Các anh đã cho tôi công việc này. Tôi sẽ không bao giờ quên điều đó. Nếu tôi làm các anh mất lòng tin, chỉ cần cho tôi biết, tôi sẽ từ chức ngay lập tức.”

2

Jeffrey Katzenberg háo hức muốn chuyển sang làm cho Disney, vì thế mà anh đã bắt đầu gặp gỡ Eisner và Wells ngay cuối tuần sau khi họ nhận công việc mới. Vậy là các phiên họp cuối tuần để bàn định chiến lược cứ đều đặn diễn ra, thường là ở nhà Wells, ngay cả khi về danh nghĩa Katzenberg vẫn đang làm việc cho Paramount. Eisner tiếp tục cố vấn cho Katzenberg về các dự án mà Paramount đang triển khai. Ông đã kí một thỏa thuận để Paramount sản xuất bộ phim đã sử dụng tên *King David* (Vua David) do Richard Gere thủ vai chính còn Bruce Beresford làm đạo diễn. Giờ thì Katzenberg đang phụ trách việc triển khai. Ba tuần sau khi mở máy, Katzenberg đưa cho Eisner xem các đoạn phim.

Vừa nhìn thấy chúng, Eisner lập tức nhắc máy gọi cho Katzenberg. “Chuyện quái gì thế?” Eisner hỏi.

“Ý anh là sao?” Katzenberg đáp lời.

“Sao Richard Gere lại mặc váy và đeo khuyên tai thế kia?”

“Bruce nói rằng họ trông như thế,” Katzenberg giải thích, liên hệ tới những người Do Thái cổ đại.

“Tôi không biết là vua David lại mặc váy,” Eisner nói. Ông cũng tự bào chữa cho mình bằng lý do đó khi *King David* thất bại ở phòng vé.

Nhưng những gì xảy ra ở Paramount đã nhanh chóng nhạt nhòa trong tâm trí Eisner. Tại các phiên họp chiến lược cuối tuần ở Disney, các nhà quản lý và điều hành cao cấp không nằm trong diện bị cắt giảm lần lượt được gọi lên thuyết trình, trong số đó có Stan Kinsey, phó chủ tịch trẻ tuổi đang phụ trách các mảng vận hành, tài chính và công nghệ mới. Kinsey, một học viên của trường Cao học Kinh doanh Stanford đồng thời là cựu nhân viên của Goldman Sachs, từng là cậu bé vàng của bộ máy lãnh đạo cũ; Miller thích các trận golf của Kinsey và từng lấy tiền riêng của mình ra để tài trợ cho Kinsey tham gia vào câu lạc bộ Bel Air Country. Nhưng các nhà điều hành mới thì dường

như lại bị ấn tượng bởi kế hoạch táo bạo mà Kinsey đề xuất: cắt giảm 30% chi phí gián tiếp của Disney.

Kinsey cũng háo hức muốn trình bày một dự án quan trọng hơn mà anh ta đang ấp ủ liên quan tới một công ty công nghệ mới, một nhánh của Industrial Light & Magic, công ty chuyên thực hiện hiệu ứng hình ảnh đặc biệt có trụ sở nằm phía ngoài San Francisco của George Lucas, đạo diễn phim *Star Wars*. Vào một buổi chiều khoảng chừng một năm trước, khi Kinsey đang ở xưởng phim hoạt hình của Disney thì được ba kỹ sư – Lem Davis, Dave Wolf và Mark Kimball – gọi ra để trao đổi riêng. “Chúng tôi chỉ cho anh xem cái này được chứ?” Họ hỏi nhỏ rồi dẫn Kinsey tới một căn phòng tối và cho anh xem một màn hình máy tính, trên đó có hình một chiếc thuyền đã được xử lý bằng công nghệ vector. Không hề có màu sắc, nhưng bức vẽ gần như trở thành một hình ảnh ba chiều. “Chúng tôi có thể xin khoảng 12.000 đô la để mua một chiếc máy xử lý đồ họa như thế này được chứ?” Họ đề nghị.

“Thế các họa sĩ nghĩ sao?” Kinsey hỏi.

“Họ rất thích nó,” các kỹ sư nói.

“Vậy thì sao các anh không xin luôn 12 triệu đô la đi?”

Kinsey thấy vô cùng hứng thú với công nghệ mới này. Ở Stanford anh từng học cùng lớp với Scott McNealy, giám đốc điều hành của Sun Microsystems và anh đã gọi cho McNealy để xin lời khuyên về loại máy trạm có thể xử lý được công đoạn diễn hoạt hình ảnh cho phim hoạt hình. McNealy dẫn Kinsey tới gặp George Lucas. Sau đó Kinsey cùng ba kỹ sư và họa sĩ John Lasseter bay tới San Francisco để có thể tận mắt chứng kiến công nghệ của Lucas vận hành ra sao. Họ vô cùng thích thú – không chỉ bởi nó có thể thay thế được lao động tỉ mỉ của con người, mà còn bởi kết quả mà nó mang lại thật tuyệt vời, cả về màu sắc lẫn chiều sâu của hình ảnh. Kết quả đó chắc chắn sẽ đưa phim hoạt hình Disney trở về thời kỳ hoàng kim mà nay đã nhạt nhòa bởi gánh nặng chi phí nhân công và thiết bị ngày càng tăng cao. Sau khi đi xem các xưởng diễn hoạt hình ảnh bằng công nghệ máy tính khác trên khắp nước Mỹ, Kinsey và cả nhóm quyết định chọn xưởng của Lucas.

Card Walker trước đây đã tỏ ra do dự trước ý niệm rằng một

chiếc máy tính có thể thay thế công việc vẽ tay tỉ mỉ của con người. Nhưng giờ thì Kinsey lại có một cơ hội khác. Anh bắt đầu giải thích làm thế nào công nghệ máy tính lại có thể diễn hoạt được chuyển động của nhân vật hoạt hình mà như với cảnh mở đầu của bộ phim *Pinocchio* thì phải cần tới mười bảy nhà quay phim làm việc cùng lúc. Nhưng anh đã phải một lần nữa thất vọng khi bị Wells cắt lời. “Chúng ta sẽ không làm phim hoạt hình nữa,” ông thẳng thừng. “Chẳng được lợi lộc gì.” Ban giám đốc mới dường như hứng thú với kế hoạch cắt giảm chi phí của Kinsey hơn nhiều, còn Kinsey thì không thể ngờ rằng tên của nơi làm ra công nghệ mà anh đang nói tới thậm chí đã được đăng ký bản quyền dưới tên gọi Pixar Advanced Computer Graphics – công ty đồ họa vi tính công nghệ cao Pixar.

Ngày thứ Hai đầu tiên sau chuỗi các cuộc họp diễn ra vào cuối tuần đó, từ bàn làm việc của mình, Kinsey nhận được điện thoại của Katzenberg, lúc đó vẫn còn ở Paramount. “Tôi là người luôn tin vào ấn tượng đầu tiên,” Katzenberg vào đề luôn như thường lệ, bỏ qua các thủ tục chào hỏi dạo đầu. “Chưa có ai ngay từ lần gặp đầu tiên đã khiến tôi có ấn tượng mạnh đến thế. Chúng ta sẽ nâng sản lượng lên hai mươi phim mỗi năm. Trong vòng bốn năm chúng ta sẽ trở thành cái tên số một ở khắp các phòng vé.” Rồi ông gác máy. Cuộc gọi chỉ kéo dài hơn ba mươi giây, nhưng lại gây ra hiệu ứng vô cùng mạnh mẽ. Disney chỉ vừa mới bước chân vào ngành kinh doanh phim ảnh, vậy mà Katzenberg đã dự báo họ sẽ là số một! Thật là một thay đổi lớn so với chế độ cũ, Kinsey nghĩ thầm.

Wells cũng rất ấn tượng với Kinsey và bắt đầu thường xuyên mời nhà điều hành trẻ tuổi tới văn phòng của mình vào cuối ngày làm việc. Wells sẽ mở một chai rượu, rót ra hai ly, rồi sau đó tha hồ khai thác các ý tưởng của Kinsey về nhân sự và hoạt động của Disney. Một buổi tối khi Kinsey đang ngồi trong văn phòng của Wells thì George Lucas gọi tới. “Ở đó có ai đáng được giữ lại không?” Lucas hỏi.

“Anh ta đang ngồi ngay đây,” Wells trả lời trong khi mỉm cười với Kinsey. Mọi chuyện dường như tốt đẹp đến khó tin.

Dù có vẻ như là chuyện đã rồi, Katzenberg vẫn phải chốt lại một thỏa thuận để có thể chính thức đồng hành cùng Eisner và Wells trên con thuyền Disney. Như một cách để tạo ấn tượng, Wells hào phóng thuê một biệt thự riêng biệt tại khách sạn Beverly Hills cho Katzenberg, còn Katzenberg thì mang theo “danh mục điều ước” được

thảo vôi vàng cho vị trí mới của mình – giám đốc xưởng phim Walt Disney. Hoàn toàn trái ngược với sự thanh đạm bấy lâu nay vẫn chế ngự ở Disney, danh mục điều ước của Katzenberg mang đầy đủ những biểu tượng xa hoa nhất của Hollywood những năm 1984: “2 thư ký riêng, nhà ở gần bãi biển, phi cơ phục vụ các chuyến công tác, chi phí đi lại cho cả gia đình, phòng chiếu phim, chi phí sửa sang nhà cửa? Người phục vụ?”

Quan trọng hơn, Katzenberg còn đòi hỏi quyền chọn mua cổ phiếu giống như những gì Eisner và Wells nhận được. “Hội đồng quản trị sẽ không bao giờ đồng ý với điều kiện đó,” Wells cương quyết. Nhưng cả Wells lẫn Eisner đều cho rằng Katzenberg cần và xứng đáng được hưởng một sự ưu đãi nào đó để làm động lực trong công việc. Vậy là Wells đề xuất với Katzenberg một khoản tiền thưởng hàng năm tương đương với 2% lợi nhuận có được từ hoạt động sản xuất, bao gồm cả phim hoạt hình, cả phim chuyển thể lẫn các chương trình truyền hình. Khi tính toán lợi nhuận, doanh thu sẽ được tính trên “toàn bộ các hình thức khai thác,” nghĩa là không chỉ có doanh thu phòng vé và phí phát sóng mà còn cả video, nhượng quyền và các hoạt động tại công viên giải trí theo chủ đề dựa trên sản phẩm mà Katzenberg làm ra. Hơn thế nữa, bất cứ khi nào muốn về hưu hay rời khỏi công ty vì bất cứ lý do gì, Katzenberg cũng sẽ được hưởng một khoản tiền tương đương với giá trị tương lai ước tính của 2% lợi tức tính trên lợi nhuận.

Wells có vẻ tự hào về đề xuất của mình, một mặt Wells giải thích với Katzenberg rằng khoản lợi tức đó sẽ là một khoản tích lũy cố định hàng năm cho hai cậu con trai mới chào đời của Katzenberg, mặt khác lại phân trần với Eisner rằng khoản thưởng 2% thực ra chẳng đáng là bao. Xưởng phim Disney lúc đó vẫn đang chủ yếu sống dựa vào các bộ phim hoạt hình kinh điển. Sản phẩm chào đón Giáng sinh của họ năm đó là phiên bản mới của bộ phim *Pinocchio* từng được sản xuất vào năm 1940, chỉ có được thành công ở mức rất khiêm tốn cho dù sử dụng phần tạo hình gốc. Cứ 7 năm Disney lại cho ra phiên bản mới của một trong số các bộ phim hoạt hình kinh điển của mình, quãng thời gian đó được tính toán để họ có được một thế hệ khán giả trẻ em và bố mẹ mới. Rồi sau đó nó lại được cất kỹ vào trong kho.

Thậm chí còn hơn cả Eisner và Wells, sự góp mặt của Katzenberg tại Burbank đã thổi một luồng gió mới vào công cuộc làm Disney sống dậy. Mối quan hệ đối tác với Eisner mà Katzenberg đã tiên lượng

được từ khi còn ở Paramount ngày một trở nên vững bền, dù Katzenberg vẫn ở vị thế của một người dưới quyền. Dù trước đây họ hiếm khi gặp gỡ thân tình ngoài công việc, nhưng giờ đây, nếu cả hai cùng có mặt trong thành phố vào thứ Hai, họ sẽ cùng ăn tối với nhau ở Locanda Veneta, một nhà hàng Ý ở Beverly Hills. Katzenberg chuyển văn phòng của mình vào trong tòa nhà của xưởng phim hoạt hình, bên cạnh văn phòng của Eisner.

Một chiều nọ, Katzenberg bước vào phòng họp trong khi các bản vẽ phục vụ việc cải tạo văn phòng của mình vừa được bày ra. Katzenberg nhìn chăm chăm các bản vẽ, rồi chẳng buồn chào hỏi người kiến trúc sư chưa hề quen biết, anh ra lệnh: “Hãy cùng tới đó xem sao.” Họ hướng về phía cửa, và trong khi họ bước đi, viên quản lý phụ trách dự án của Disney cất tiếng, “Jeffrey, có lẽ tôi sẽ nhân lúc này giới thiệu anh với...” Trước khi anh ta kịp nói hết câu, Katzenberg đã khoát tay. Chẳng thèm quay lại hay dừng bước, anh nói cụt lủn, “Chúng tôi vừa gặp nhau rồi,” rồi thả tay xuống.

Dù thi thoảng lại hối hả với những lịch trình hay phiên họp kéo dài hàng giờ, nhưng một vài tháng và thậm chí là một vài năm đầu tiên sau khi Disney được bộ máy lãnh đạo mới tiếp quản lại trôi qua một cách dễ chịu đến không ngờ. Rất nhiều ý tưởng tuyệt vời nhất đã ra đời từ những bữa trưa định kỳ của Eisner với nhân viên công ty vào thứ Hai hàng tuần. Đó là thời điểm những người đứng đầu của các bộ phận khác nhau cùng tập trung lại nếu không vướng vào một chuyến đi công tác. Những lần đầu tiên, ai cũng chuẩn bị sẵn sàng những số liệu cùng kế hoạch làm việc cập nhật nhất của mình, sẵn sàng cho việc bị ông chủ mới căn vặn. Nhưng rồi tất cả đều ngỡ ngàng khi ngay tại một trong những cuộc gặp gỡ đầu tiên, Eisner mào đầu: “Hôm nay chúng ta sẽ cùng thảo luận xem liệu Mickey và Minnie có nên kết hôn hay không.” Một kịch bản đã được xây dựng trong đó các chú chuột sẽ đính hôn vào đúng ngày lễ Tình yêu, đi chọn nhẫn cưới tại một cửa hiệu Tiffany vào tháng Tư, làm đám cưới và hưởng tuần trăng mật ở Paris vào tháng Sáu, nhưng nhiều người cho rằng ý tưởng đó sẽ khó được nhiều người chấp nhận, vì thế Eisner đã bỏ qua nó. Nhưng cuộc thảo luận đó đã cho thấy sự sôi sảng, thậm chí là mong muốn mãnh liệt của Eisner trong việc thách thức lối tư duy truyền thống ở Disney. “Hãy đưa ra những ý tưởng mà bản thân các bạn thấy mình sẽ bị bẽ mặt vì nó,” Eisner thường gợi ý. “Hãy đưa ra ý tưởng mà các bạn cho là quá xa vời,” hoặc hãy nghĩ đến những thứ như, “Các bạn sẽ làm gì nếu không được cấp ngân sách nữa?”

Stanley Gold đã đúng khi dự cảm rằng kỹ năng cùng cá tính của Eisner và Wells sẽ bổ sung một cách hoàn hảo cho nhau. Mỗi quan hệ công việc giữa họ diễn ra êm đẹp, trong đó Wells nhận lấy hầu hết gánh nặng của nhiệm vụ quản trị hoạt động của công ty và giải quyết các vấn đề về tài chính, trong khi đó Eisner chăm lo các hoạt động mang tính sáng tạo, từ sản xuất phim, chương trình truyền hình đến mở rộng các công viên giải trí theo chủ đề.

Eisner và Wells cùng thoải mái qua lại văn phòng của nhau. Eisner cảm thấy mình có thể hoàn toàn tin tưởng Wells. Là người khôn ngoan và biết suy xét, nên ngay từ đầu Wells không bao giờ nuôi tham vọng tiềm quyền hay lấn át vai trò của Eisner. Ông là một nhà quản lý đồng thời là một nhà thương thuyết bẩm sinh. Khi ai đó gặp vấn đề với Eisner, Wells sẽ là người được cầu cứu. “Chuyện đó để tôi lo,” Wells thường nói thế, và hầu như lúc nào ông cũng xử lý êm xuôi mọi việc.

Những thay đổi bất chợt cùng sự tin nhiệm của gia đình Basses, cổ đông chủ chốt, đã khiến Disney gây được ấn tượng với Phố Wall. Chỉ một tháng sau khi Eisner nhận chức, cổ phiếu Disney đã dậy sóng. Một buổi chiều nọ, Eisner nhận được cuộc gọi từ kỳ phùng địch thủ Barry Diller. Khi nói đến các quyền chọn mua cổ phiếu mà Eisner được hưởng, Diller hỏi, “Có thật là trên giấy tờ anh vừa kiếm được 3 triệu đô la không đấy?”

“Tôi đoán là vậy,” Eisner đáp, cứ như thể bản thân cũng chưa tin hẳn vào điều vừa được nghe.

Hoạt động kinh doanh duy nhất vẫn duy trì được lợi nhuận khi Eisner và Wells gia nhập Disney là các công viên giải trí, dưới sự lãnh đạo của Richard Nunis, thành viên duy nhất của ban điều hành có mặt trong hội đồng quản trị, ngoài Walker và Miller. Nunis và đội ngũ các nhà điều hành tại các công viên đã đưa Eisner và Wells dạo quanh cả công viên Disneyland ở Anaheim và Walt Disney World ở Florida trong những tuần làm việc đầu tiên. Trong chuyến thăm Disney World, Eisner mang theo Ovitz và gia đình nhằm có được chút hậu thuẫn tinh thần. Sau đó, Ovitz đã viết cho Eisner một lá thư cảm ơn dạt dào tình cảm, trong đó có đoạn “chúng tôi yêu quý gia đình anh và vui sướng được làm bạn với anh.”

Trong khi hoàn toàn tự tin vào khả năng điều hành mảng kinh

doanh phim ảnh và chương trình truyền hình, Eisner chỉ hiểu biết rất ít về các công viên giải trí. Cũng tương tự như chuyện ông chưa bao giờ xem một bộ phim hoạt hình nào của Disney khi còn nhỏ, Eisner chưa từng được đưa tới Disneyland. Ông từng đến Walt Disney World một lần với các con của mình, dù bản thân chúng đã được tới Disneyland vài lần. Eisner biết rõ rằng hình bóng của Walt ở các công viên giải trí thể hiện rõ nét hơn nhiều so với các mảng kinh doanh khác của công ty. Disneyland xuất phát từ ý tưởng của Walt; ông đã theo đuổi nó bất chấp sự phản đối của Roy O., nó phản chiếu giấc mơ của Walt về cuộc trốn chạy không tưởng khỏi thế giới thực với sức hấp dẫn kỳ diệu đối với cả người lớn lẫn trẻ con. Các công viên đều sạch sẽ đến kinh ngạc; tất cả nhân viên vào vai các nhân vật hoạt hình của Disney, “các thành viên diễn đoàn”, như cách đặt tên của Walt, đều có vẻ ngoài chẵn chu, thân thiện và luôn tận tình giúp đỡ mọi người, tất cả những điều nhỏ nhặt nhất từ vẻ ngoài đến cử chỉ thái độ của họ đều được quy định chi tiết trong một cuốn sổ tay hướng dẫn; mọi thứ đều đẹp đẽ lung linh đến khó tin. Các nhân viên trong công viên đều thể hiện sự tận tâm thành thực đến cuồng tín nhằm lưu giữ giấc mơ của Walt, thái độ hình thành từ khóa học định hướng kéo dài hai tuần mà họ đều phải trải qua trong đó có cả bài tập thực hành vào vai một nhân vật hoạt hình và xuất hiện ở công viên.

Truyền thống thiêng liêng hơn cả ở các công viên giải trí là lưu giữ một thói quen của Walt, tự tay nhặt bất kỳ mẩu rác nào mà ông bắt gặp trong những chuyến thăm thường kỳ tới Disneyland. Walt bị ám ảnh với sự sạch sẽ tuyệt đối ở các công viên, và ở Disney đã hình thành một truyền thống là các nhà điều hành thường thi đua nhau tìm và nhặt rác trong những chuyến viếng thăm Disneyland của họ. Giờ đây Eisner cảm thấy như tất cả mọi người đều đang nhìn vào mình. Ông lo lắng “Chúa phù hộ để mình không bỏ qua một cái vỏ kẹo nào.” Khi nhìn thấy một mẩu giấy vương trên đường, ông lao tới và cúi người tự nhặt nó lên. Cái lưng chết tiệt lại hành hạ ông. Chúng đau lưng nặng mà ông cho là hậu quả của việc ông đã quá căng thẳng trước con mắt phán xét của các nhà điều hành ở công viên. Rồi ông lại phát hiện thấy những mẩu rác khác. Nhưng nhìn vào những chậu hoa tươi tắn đã được thay mới, những đám cỏ được cắt tỉa gọn gàng, những lối đi được lát lại và nhiều công trình được sơn sửa thì Eisner ngờ rằng toàn bộ vụ rác rưởi cũng nằm trong kế hoạch đã được xếp đặt từ trước. Một trò chơi khăm chăng? Eisner quyết định dù đau đến đâu vẫn cứ phải nhặt cho bằng hết rác trên đường đi. Vừa may khi chuyến thăm quan kết thúc, chúng đau lưng của ông cũng hoàn toàn

biến mất.

Khi lên kế hoạch xây dựng Disneyland, Walt đã tự mình lựa chọn cẩn thận một nhóm sáng tạo bao gồm các họa sĩ hoạt hình, đạo diễn, biên kịch, nghệ sĩ và thiết kế dựng cảnh từ xưởng phim của Disney. Họ bí mật gặp gỡ để lên kế hoạch cho công viên và sau này được biết đến với chức danh Kỹ sư Tượng tượng. Ban đầu họ thuộc về công ty WED do Walt thành lập, chính là thứ đã gây ra nhiều căng thẳng giữa ông với gia đình anh trai. Sau này họ đã sáp nhập trở lại với Disney nhưng vẫn duy trì vị thế đặc biệt của mình, chiếm trọn một nhà xưởng riêng ở Glendale, nơi những ý tưởng mới lạ hấp dẫn được phát triển và giữ bí mật tuyệt đối. Trái ngược hoàn toàn với các “thành viên diễn đoàn,” các Kỹ sư Tượng tượng lại reo rắc và phô trương sự kỳ dị của mình ở khắp Disney. Một số mang vẻ ngoài như những người tị nạn trong các bộ phim sitcom (hài kịch tình huống) từ những năm 1950, số khác để tóc dài, buộc đuôi ngựa, để râu quai nón, đeo khuyên tai (nhiều người dải tai còn được kéo dài xuống đến gần vai). Quản lý của họ là Marty Sklar, người quản lí quan hệ công chúng trước đây của Walt. Thời gian gắn bó lâu dài cùng những mối liên hệ mật thiết với ông chủ khiến đường thăng tiến của Sklar tại Disney luôn rộng thênh thang.

Cùng với việc dựng lên công viên giải trí theo chủ đề Epcot với 300 triệu đô la bội chi ngân sách, ban lãnh đạo trước đây đã từng có ý định dẹp bỏ đội ngũ của Sklar bởi phần lớn công việc của họ có thể được thuê ngoài với giá rẻ hơn rất nhiều. Khi Eisner và Wells tới, Sklar và người của anh ta đang xây dựng một đường trượt nước mới, trong đó hành khách sẽ ngồi lên những khúc gỗ và trượt xuống một khe nước chảy siết để tận hưởng cảm giác cực mạnh như khi lao xuống từ một thác nước. Dick Nunis đã yêu cầu có một trò chơi trượt nước, loại hình trò chơi đang trở nên rất phổ biến ở các công viên giải trí trên khắp đất nước, nhưng đành lùi bước trong ngậm ngùi trước mức chi phí đề xuất ngất ngưởng 80 triệu đô la. Nhưng Eisner lại rất thích thú với mô hình thu nhỏ của đường trượt nước mà Sklar cho xem và hối thúc Sklar cùng Nunis tiếp tục triển khai dự án. “Tôi và Frank thường ưu tiên những giải pháp sáng tạo (và đắt đỏ) hơn,” sau này Eisner nói, và nó hoàn toàn trùng khớp với thái độ xưa nay vẫn coi thường các giới hạn tài chính của các Kỹ sư Tượng tượng. Sklar còn chỉ cho Eisner xem những mô hình đầu tiên của Disneyland và Disney World, đưa Eisner đi xem kho lưu trữ dữ liệu và thết đãi ông chủ mới bằng vô vàn các câu chuyện về mối quan hệ nhiều trắc trở

giữa Walt và Roy. Eisner hoàn toàn “choáng ngợp,” như chính ông kể lại. Khả năng mở thêm nhiều công viên theo chủ đề nữa đã xuất hiện ngay trong tâm trí ông. Còn các Kỹ sư Tưởng tượng thì vừa cứu mình khỏi thế ngàn cân treo sợi tóc.

Trái ngược với sự thích thú dành cho các dự án của nhóm Kỹ sư Tưởng tượng, Eisner đã hoàn toàn thất vọng khi xem bản thiết kế của hai khách sạn mới dự kiến sẽ được xây trên một phần đất của Disney World. Theo đánh giá của Eisner thì chúng là những tòa nhà xấu xí nhất mà ông từng nhìn thấy. Trông chúng thật rẻ tiền, xoàng xĩnh, đơn điệu như những tấm ván bìa ghép lại với nhau và xấu xí hết như tòa khách sạn mang cái tên mỹ miều là Đương Đại vừa được xây xong, một khối hình kim tự tháp bằng bê tông góm ghiếc, chả mang được chút hơi hướng đương đại nào. Quyết tâm không dấn sâu thêm vào ngành kinh doanh khách sạn, bộ máy lãnh đạo cũ đã chuyển hợp đồng xây dựng cũng như quyền sở hữu các khách sạn cho nhà phát triển bất động sản ở New York, John Tishman. “Chúng ta phải tìm cách rút khỏi thỏa thuận này mới được,” Eisner nói với Wells.

Ngày hôm sau, Eisner cùng Jane tới Trung tâm Thiết kế Thái Bình Dương ở Knoll International để mua sắm đồ nội thất cho văn phòng mới của ông tại Disney. Người bán hàng trong trang phục lịch thiệp cùng cách ăn nói ra vẻ am hiểu về kiến trúc và thiết kế nội thất đã gây ấn tượng với Eisner. Ông quay sang vợ. “Anh sẽ thuê anh ta để đảm bảo rằng mình sẽ không sa vào một thảm họa kiến trúc và thiết kế nào,” ông hào hứng tuyên bố. Và Eisner làm vậy thật, ngay cả khi biết rằng người bán hàng đó đã bỏ nhà, bỏ học để tới Israel vào năm 17 tuổi. Vậy là Art Levitt Jr. trở thành trợ lý riêng của Eisner. Mãi sau ông mới biết rằng Levitt chính là con trai của chủ tịch Sở giao dịch chứng khoán Mỹ, sau này là chủ tịch Ủy ban giao dịch chứng khoán. Mẹ của Levitt còn gọi cho Eisner. “Tôi chỉ muốn nói lời cảm ơn,” bà nói. “Chúng tôi đã rất lo ngại về Art.”

Eisner không biết chắc hứng thú đặc biệt của mình với kiến trúc bắt nguồn từ đâu, nhưng nó luôn khơi gợi trí tưởng tượng cùng giác quan nghệ sĩ trong ông. Cha mẹ của Eisner từng thuê kiến trúc sư nổi tiếng Robert Stern thiết kế căn hộ mới cho mình khi ông “thu nhỏ quy mô gia đình” bằng cách bán căn hộ đồ sộ trên đại lộ Công Viên nơi Eisner và chị gái đã lớn lên. Cha mẹ ông cũng là bạn của các nhà sưu tập nghệ thuật đương đại lừng danh Victor và Sally Ganz. Nhà Ganze từng thiết đãi Eisner một chuyến du hành đến thế giới kiến trúc cổ

điễn nhân một chuyến thăm quan Rome năm ông 18 tuổi. Ông thường dừng lại chiêm ngưỡng hai công trình kiến trúc kinh điển theo chủ nghĩa hiện đại ở Manhattan, tòa nhà Seagram của Mies van der Rohe và tòa nhà CBS của Eero Saarinen, được xây dựng theo yêu cầu của nhà quản lý huyền thoại của ngành truyền thông Bill Paley. Chỉ hai tuần sau khi nhận chức, Eisner đã tổ chức một cuộc họp với Marty Sklar, Wing Chao, kiến trúc sư của Disney và cả Kinsey, người đang phụ trách dự án quy hoạch lại khu vực trụ sở của Disney, trong đó có một khách sạn mới nằm trên một khoảnh đất nhỏ dọc Riverside Drive ở Burbank. “Hãy làm khách sạn Chuột Mickey,” Eisner gợi ý.

“Ý ông là cái tên ư, khách sạn Chuột Mickey á?” Sklar hỏi lại.

“Không,” Eisner đáp. “Hãy xây một khách sạn có hình dáng của Mickey, các phòng ở sẽ nằm trong hai chân.”

“Giống như tòa Colossus của Rhodes phải không?” Chao hỏi.

“Phải,” Eisner nói. “Đứng giang chân trên phố. Đó chính là điều tôi định nói.”

Ban đầu chẳng ai phản ứng gì. Liệu có phải Eisner đã đi quá xa rồi không. Nhưng rồi Chao chỉ ra rằng sẽ rất khó để thiết kế các thang máy chạy trên hai chân của Mickey. Mặt khác, chưa từng có khách sạn nào được xây dựng ở Burbank, bởi vậy mà mọi người không thể chắc được là Eisner nghiêm túc đến đâu. Có điều, chắc chắn là ông đã thành công khi làm tan chảy tảng băng sáng tạo ở Disney. Chẳng có ý tưởng nào là quá táo bạo cả. Kinsey đã bị ấn tượng mạnh. Anh thấy rõ là Eisner và Wells giống như tay trái và tay phải trên cùng một cơ thể vậy, một người rất sáng tạo, bốc đồng và xấc xược; người kia thì thận trọng, thực tế và dứt khoát.

Theo sự sắp đặt của gia đình Bass và Al Checchi, một cựu quản lý cấp cao của tập đoàn Marriott chuyển tới California, vừa tư vấn cho Eisner vừa báo cáo tình hình cho gia đình Bass, Eisner đã gặp gỡ Bill Marriott, chủ tịch tập đoàn, để bàn thảo về một sự hợp tác nhằm thay thế thỏa thuận với Tishman. Disney sẽ giữ lại quyền sở hữu các khách sạn mới, nhưng Marriott sẽ xây dựng và vận hành chúng dưới một thỏa thuận liên danh. Đó là một ý tưởng hợp lý khi xem xét kinh nghiệm quản lý khách sạn non nớt của Disney, nhưng khi Eisner tới thăm trung tâm thiết kế của Marriott, ý định đó đã hoàn toàn chìm

ngghim. Các mẫu thiết kế khách sạn của Marriott chẳng khá hơn là mấy so với của Tishman. Eisner khó mà hình dung Marriott sẽ đồng ý với thứ gì đó có chút tương đồng chứ chưa nói là giống với Khách sạn Chuột Mickey.

Giám đốc tài chính của Marriott, Gary Wilson, cũng khiến Eisner rất ấn tượng, giống như ông từng ngay lập tức để mắt tới Art Levitt. Giữa một không khí tương chừng như rất bảo thủ, Wilson nổi trội hẳn lên trong bộ vest may đo vừa vặn, áo sơ mi in hình họa tiết trẻ trung và khăn tay cài áo. Ở tuổi 40, Wilson khá thẳng thắn và tự tin, đồng thời thể hiện cả sự thông thái trong từng vấn đề tài chính chi tiết lẫn trí tưởng tượng vô cùng phong phú.

Wilson cũng biết về văn hóa trước đây của Disney. Ông và Bill Marriott đã từng tới Burbank, trên danh nghĩa là để bàn chuyện kinh doanh khách sạn với Card Walker, nhưng thực chất là muốn đánh giá khả năng thâm tóm Disney cho Marriott. Dù các khách sạn của Disney – khách sạn Disneyland ở Anaheim và các khu nghỉ dưỡng Đương Đại và Polynesia ở Orlando – luôn đầy kín chỗ và mang về lợi nhuận lớn, Walker vẫn để ngoài tai gợi ý của họ rằng Disney có thể sẽ quan tâm tới việc xây dựng và vận hành thêm nhiều khách sạn hơn nữa. “Disney không kinh doanh khách sạn,” Walker vẫn kiên quyết. “Chúng tôi chú tâm vào các công viên giải trí.”

“Tại sao lại thế chứ?” Marriott căn vặn.

Walker dường như bị bất ngờ bởi câu hỏi đó. “Đó là cách của chúng tôi,” ông ta đáp.

Wilson đi đến kết luận rằng Disney đã đến hồi bị thâm tóm, nhưng hội đồng quản trị của Marriott cuối cùng lại quyết định rằng Disney quá lớn đối với Marriott nên đã không đưa ra đề nghị nào. Wilson không đồng tình với quyết định đó. Ông và các nhân viên dưới quyền từng tiến hành một vài tính toán cho thấy chỉ cần tăng giá vé vào cửa các công viên và mở rộng sức chứa của các khách sạn thì lợi nhuận của Disney sẽ tăng lên đáng kể.

Sid Bass cũng từng đề xuất ý tưởng tương tự khi Eisner bay tới gặp ông ở Fort Worth ngay trong tuần đầu tiên nhận chức. Trên máy bay, Eisner khăng khăng đòi Mike Bagnall, giám đốc tài chính của Disney, cùng ông xem lại từng dòng trên bảng cân đối kế toán và báo

cáo thường niên năm gần nhất của công ty. Eisner căn vặn Bagnall với đủ loại câu hỏi, một số là những kiến thức căn bản nhất. Bagnall không thực sự nói ra, nhưng trong mắt ông ta thì vị giám đốc điều hành mới chẳng khác nào một tên ngốc. Eisner lại cho rằng Bagnall nên tỏ ra tôn trọng cấp trên của mình hơn nữa.

Khi vào họp, Bass được vây quanh bởi các chuyên gia tư vấn hàng đầu của mình, trong đó có cả Checchi và Richard Rainwater, một đối tác của nhà Bass kiêm cố vấn tài chính cao cấp của họ. Sau phần giới thiệu, Sid Bass quay sang Eisner. “Anh thấy công ty thế nào?”

Eisner phát biểu ngay mà không cần chuẩn bị trước, dùng một chiếc bút mực đen ghi lại một vài điểm quan trọng cần nhấn mạnh. Ông nhắc lại niềm tin của bản thân vào sự cần thiết phải dẫn dắt công ty bằng sự sáng tạo, và nhấn mạnh tiềm năng của Disney trong việc sản xuất phim và đặc biệt là các chương trình truyền hình, bởi lợi nhuận từ bán bản quyền phát sóng có thể rất lớn. Đây là những hoạt động kinh doanh mà Eisner biết rất rõ khi còn ở Paramount, trong đó có cả cách thức huy động tài chính cho một bộ phim sao cho hầu hết rủi ro đều chuyển hết sang cho các nhà đầu tư bên ngoài luôn háo hức muốn được miễn giảm thuế. Ông cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của các thị trường thứ cấp mới của các bộ phim chiếu rạp, đặc biệt là đĩa phim xem tại nhà và truyền hình cáp. Ông cho rằng chỉ riêng các thị trường này thôi cũng có thể nâng giá trị của thư viện phim hoạt hình kinh điển của Disney lên khoảng 200 triệu đô la. Và, cũng như trước đây, ông thấy rằng các bộ phim mới sẽ là nguồn cảm hứng dồi dào cho các chủ đề giải trí mới bổ sung cho các công viên.

Bass và các cố vấn rời phòng họp trong khoảng nửa giờ. Khi quay lại, họ hối thúc Eisner và Wells tăng giá vé vào cửa của các công viên Disney mà Bass cho là đang “thấp đến ngớ ngẩn,” đồng thời phát triển quỹ đất rộng lớn mà Disney sở hữu xung quanh Disney World. Đến lúc đó, Disney mới chỉ có ba khách sạn, một ở California và hai ở Florida, cả ba gần như lúc nào cũng kín chỗ. Hàng tá các khách sạn khác đang mọc lên quanh Disney World để phục vụ gần 10 triệu khách tham quan đổ tới Orlando hàng năm. Chẳng có lý do gì Disney lại không tận dụng thành công của các công viên để phát triển thêm các khách sạn ngay trên phần đất của mình.

Sau đó Eisner ăn tối tại nhà Bass, một dinh cơ trưng bày đầy các tác phẩm nghệ thuật hiện đại. Dù bản thân chỉ hiểu biết rất ít về chủ

đề này, Eisner biết rằng Bass là thành viên hội đồng điều hành bảo tàng Nghệ thuật hiện đại New York cùng với Ovitz, và trước chuyến đi, Ovitz đã dành nhiều giờ giảng giải cho Eisner về nghệ thuật hiện đại nói chung và sở thích của Bass nói riêng. Bass đã bị ấn tượng khi Eisner nhận ra và khen ngợi tác phẩm điêu khắc của nghệ sĩ chưa có mấy tiếng tăm Rober Irwin mà ông sưu tầm được.

Bất chấp quan điểm của Eisner về tính thiếu sáng tạo tại Marriott, một thỏa thuận liên danh kinh doanh khách sạn dường như vẫn là điều hợp lý, và các cuộc đàm phán vẫn tiếp tục diễn ra. Nhà Bass và Checchi tích cực ủng hộ thỏa thuận này. Frank Wells đã gặp gỡ Judson Green, một nhà điều hành trẻ của công viên giải trí Disney tại Orlando để truyền đạt lại các điều khoản với Marriott mà ông muốn Green đàm phán. “Đừng để mất bóng đá,” Wells nói trước khi rời đi.

Một vài tuần sau, Chao cho Eisner và Wells xem một vài phòng ở mẫu mà ông ta cùng nhóm Kỹ sư Tưởng tượng đã thiết kế cho Khách sạn Grand Floridian, một trong những khách sạn mới mà Tishman sắp xây. Khách sạn được thiết kế theo phong cách Victoria lộng lẫy và diêm dúa, sáng tạo hơn bất kỳ thứ gì Eisner từng thấy trong chuyến thăm Marriott. Nó khẳng định những gì Eisner đang suy tính, rằng khách sạn cũng có thể là trò giải trí hấp dẫn chẳng kém gì dịch vụ ở trọ – loại hình dịch vụ tương tự của các công viên giải trí theo chủ đề của Disney lúc đó. Quá chắc chắn về ý tưởng của mình nên Eisner đã quyết định rằng Disney có thể thành lập bộ phận phát triển bất động sản của riêng mình, đưa vào những ý tưởng sáng tạo nhất và xóa bỏ cả thỏa thuận đang đề xuất với Marriott lẫn những gì đã cam kết với Tishman. “Chúng ta sẽ thuê những người giỏi nhất,” Eisner khẳng định trong một cơn hào hứng bột phát. “Chúng ta sẽ mắc sai lầm, nhưng đó sẽ là sai lầm của chúng ta và chúng ta sẽ học hỏi từ đó.” Wells sẵn lòng đồng ý với Eisner.

Để có được những người giỏi nhất, Eisner quyết tâm đẩy Bagnall ra khỏi vị trí giám đốc tài chính và kéo Wilson về từ Marriott. Ngay sau cuộc gặp gỡ đầu tiên với Wilson, Eisner đã kéo Wells sang một bên nói nhỏ. “Đây là gã mà chúng ta nên kéo về,” Wilson bị hấp dẫn bởi những tiềm năng mà chính ông đã nhìn ra ở Disney, nhưng giám đốc tài chính chỉ là một bước đệm, mục tiêu của Wilson là trở thành giám đốc điều hành. Vậy mà Eisner vẫn cố chấp. Ông quá tha thiết muốn có được Wilson nên đã không tiếc đưa ra những ưu đãi tài chính rộng rãi cùng cả một ghế trong hội đồng quản trị. Rồi, khi

Wilson bay tới gặp Eisner và Wells, Wells còn chủ động nói với Wilson rằng ông chỉ định ở lại khoảng 5 năm, sau đó sẽ rời bỏ Disney để thực hiện ước mơ chạm tới đỉnh núi cao nhất của tất cả các lục địa. Wells cũng nhắc tới những tham vọng chính trị của mình, và khả năng sẽ đứng ra tranh cử. Eisner nhấn mạnh rằng nếu Wells rời bỏ vị trí đó thì Wilson sẽ là người kế nhiệm phù hợp. Viên cảnh thế chân Wells vào vị trí tổng giám đốc khiến thỏa thuận nhanh chóng khép lại, Wilson gia nhập Disney vào tháng Chín 1984 và trở thành giám đốc tài chính được trả lương hậu hĩnh nhất nước Mỹ vào thời điểm đó.

Wilson lập tức tăng phí vào cửa các công viên, bất chấp sự phản đối từ một số nhân viên lâu năm. Giá vé tăng chẳng mấy chốc ảnh hưởng tới số lượng khách thăm quan. Thực chất, điều duy nhất làm Wilson bất ngờ chính là mọi người đều sẵn lòng mở hầu bao. Lợi nhuận liên tục tăng lên hàng trăm triệu đô la. Như Eisner nói với phóng viên Aljean Harmetz của tờ *New York Times*, “Nó giống như một món tiền thưởng hậu hĩnh bất ngờ ập tới. Mỗi ngày một món lớn lại từ trên trời rơi xuống.”

Wilson còn kéo một nhà điều hành khác từ Marriott về với mình, Larry Murphy, để thành lập một phòng kế hoạch chiến lược, và lần đầu tiên trong lịch sử Disney, họ bắt đầu yêu cầu các bộ phận đề xuất kế hoạch 5 năm của mình. Wilson quyết tâm biến Disney thành một công ty “tăng trưởng” trong mắt đám đông ở Phố Wall, đặt mục tiêu tăng lợi nhuận lên 20% và tăng giá cổ phiếu lên 20% mỗi năm. Wilson gọi đó là kế hoạch 20/20.

Sự xuất hiện của Wilson khiến Checchi yên lòng. Checchi chính là cố vấn của Bass và từng làm việc cho Marriott, cũng là người phản đối mạnh mẽ việc Disney kinh doanh khách sạn một mình. Checchi cho rằng Disney cần một đối tác kinh nghiệm như Marriott, và rằng thuê các kiến trúc sư danh tiếng chỉ tốn kém mà lại chẳng đóng góp gì nhiều cho doanh thu. Nó cũng là việc làm quá xa xỉ, về cơ bản là khác lạ với sức hấp dẫn đại chúng của Disney. Nhưng Eisner vẫn khẳng định muốn làm theo ý mình.

“Nếu chúng ta muốn để lại dấu ấn với thế giới,” Eisner viết cho Wells, “nếu chúng ta định làm gì đó lớn lao hơn là giúp mọi người có chút thời gian vui vẻ với Chuột Mickey, nếu chúng ta muốn có những sản phẩm mang tính thẩm mỹ thì chúng ta phải nâng tầm các công trình kiến trúc của mình để có thể lưu lại gì đó cho thế hệ mai sau.”

Việc này chắc chắn sẽ gặp phải sự chống đối trong nội bộ công ty. Chắc chắn chúng ta sẽ gặp rắc rối khi cố khiến các nhà điều hành của công ty hiểu rằng chúng ta sẽ không chỉ quan tâm đến lợi nhuận, chúng ta sẽ không tạo ra những công trình kiến trúc thô kệch, mà chúng ta sẽ nỗ lực làm nên những điều có ý nghĩa – làm nên lịch sử. Có một số người đang cảm thấy rằng mục tiêu đó sẽ khiến chúng ta phải tiêu tốn thêm nhiều tiền của. Tôi cho là không nhất thiết phải vậy, nhưng ngay cả khi có phải bỏ ra thêm vài đồng bạc thì tôi cho rằng nó hoàn toàn xứng đáng.”

Đến cuối năm, Green đã đàm phán xong xuôi với Marriott, chỉ chờ đến ngày ký kết. Nhưng rồi Wilson hòa vào, đồng ý với Eisner và Wells rằng Disney nên rút khỏi thỏa thuận đó. Wells chính là người phải hé lộ thông tin, cả với nội bộ Disney lẫn Marriott và Tishman. Trong một chuyến thăm tới Orlando, Wells tiếp cận Green, người chịu trách nhiệm chính trong cuộc đàm phán, và đề nghị họ cùng đi dạo quanh công viên. “Chúng ta sẽ rút khỏi thỏa thuận này,” ông nói. “Michael và tôi cho rằng chúng ta có thể tự mình tạo ra nhiều giá trị hơn. Chúng ta không cần đến Marriott.” Wells nhận ra rằng Green khá thất vọng trước thông tin đó sau khi đã bỏ công sức vào việc đàm phán trong suốt gần một năm. “Sẽ còn rất nhiều thỏa thuận lớn hơn nữa,” ông nói, khoác tay qua người viên giám đốc điều hành trẻ tuổi. “Chuyện nhỏ nhặt này không đáng kể đâu.”

Tishman đáp lại quyết định của Disney bằng một đơn kiện, đòi được bồi thường 300 triệu đô la vì bị phá vỡ hợp đồng và 1 tỷ đô la bồi thường thiệt hại. Vì thiếu cơ sở pháp lý – rõ ràng là Disney đã phá vỡ hợp đồng – Green buộc phải đàm phán một thỏa thuận phức tạp với Tishman để làm cơ sở cho việc dàn xếp giữa hai bên, trong đó Disney đồng ý rằng Tishman vẫn sẽ sở hữu hai khách sạn mới cộng thêm một mảnh đất ở gần Epcot mà Tishman được quyền lựa chọn. Tishman cũng có thể quy định ngân sách xây dựng nhưng với điều kiện là Disney sẽ quyết định các tiêu chuẩn thiết kế và dịch vụ, một sự thiếu nhất quán đến hiển nhiên, nhưng lại giúp Eisner nắm quyền kiểm soát thực sự.

Cuối cùng Eisner cũng có cơ hội thể hiện niềm đam mê kiến trúc của bản thân. Ông đề nghị Michael Graves và Robert Venturi, hai kiến trúc sư xuất chúng mà Victor Ganz giới thiệu cho ông, cùng hợp tác để thực hiện dự án. “Như thế chẳng khác nào bảo Steven Spielberg và George Lucas làm việc với nhau?” Graves hỏi khi Eisner gọi.

“Anh quên rồi sao, chính tôi đã từng làm thế,” Eisner đáp, ý nói đến bộ phim *Raiders of the Lost Ark* trong đó Spielberg làm đạo diễn và Lucas là nhà sản xuất.

Kế hoạch để hai kiến trúc sư hợp tác không thành công khi Venturi, người lớn tuổi hơn, kiên quyết tổ chức một cuộc thi để chọn ra một người duy nhất. Thế là Eisner giao cho Levitt tổ chức cuộc thi. Tishman thì khẳng khái cho rằng kiến trúc sư của ông ta, Alan Lapidus, cũng phải được tham gia. Lapidus có phong cách phù hợp với các nhà phát triển bất động sản hơn nhiều. Eisner đồng ý, dù có chút xem thường Lapidus. Cha của ông ta, Morris, đã thiết kế các khách sạn Fontainebleau và Eden Roc trên bờ biển Miami, chúng đúng là kiểu kiến trúc “thô kệch” mà Eisner quyết tâm không để Disney sa lầy vào⁽¹⁷⁾. Các Kỹ sư Tượng tượng của Disney cũng đóng góp một phương án cho cuộc thi.

Mô hình của toàn bộ các phương án thiết kế được trưng bày trong một phòng hội thảo cạnh văn phòng của Eisner tại tòa nhà cũ của xưởng phim hoạt hình. Dù các mô hình của Graves bị gửi nhầm tới Memphis và chỉ đến nơi vừa kịp hạn chót nhưng Eisner đã ngay lập tức bị hấp dẫn bởi thiết kế phi truyền thống theo phong cách hậu hiện đại của chúng, một có hình kim tự tháp lớn và một là hình kho báu, hai biểu tượng cổ điển điển hình. Tòa nhà hình kim tự tháp còn có một thác nước ở trên đỉnh. Tishman kinh hoàng. “Nó thật kỳ quặc và hoàn toàn không khả thi,” ông ta nói. “Các tòa nhà hoàn toàn không hợp lý, cả về mặt công năng lẫn hiệu quả đầu tư.” Nhưng Eisner thì rất hài lòng và chỉ đề nghị Graves “tôn chúng lên thêm chút nữa.” Tác giả đáp lại bằng cách thêm mấy chú cá heo trên đỉnh tòa nhà hình kim tự tháp, và mấy chú thiên nga trên tòa còn lại (mà theo ông là những ý tưởng được truyền cảm hứng từ các đài phun nước của Bernini, nghệ sĩ thiên tài theo phong cách Ba-rốc của nước Ý). Bất chấp những tranh luận cùng nỗ lực điên cuồng nhằm cắt giảm chi phí của Tishman trong suốt quá trình xây dựng (mà Eisner đôi khi cũng phải nhượng bộ), các khách sạn Swan và Dolphin về cơ bản đã được xây theo đúng thiết kế, từ hình dáng kiến trúc cho đến những chi tiết nội thất nhỏ nhất.

Suốt tuần làm việc đầu tiên tại Disney, Katzenberg yêu cầu được xem những gì các họa sĩ hoạt hình đang triển khai, và họ sắp xếp một buổi trình chiếu *The Black Cauldron* (Vạc dầu đen), dự án đã được ấp ủ trong 10 năm và đang được lên kế hoạch ra rạp nhân mùa Giáng

sinh 1984. *The Black Cauldron* là sản phẩm của các họa sĩ Thế Hệ Cũ; các họa sĩ trẻ hơn vẫn luôn xem thường và đôi khi lấy nó ra làm trò cười.

Kể từ khi Walt qua đời, các họa sĩ hoạt hình Disney đã tự chia thành hai phe đối đầu nhau. Những họa sĩ huyền thoại và được gọi tên một cách sùng kính là “Chín ông già”, những người từng gắn bó mật thiết với Walt hầu hết đã qua đời hoặc nghỉ hưu. Lớp kế cận họ là một nhóm họa sĩ lớn tuổi hơn và luôn cố gắng chống lại những thay đổi từ phía các nghệ sĩ trẻ ngang tàng đang ở độ tuổi hai mươi, hầu hết vừa được chọn lọc từ CalArts – học viện Nghệ Thuật California, [\(18\)](#) trong đó có John Lasseter và Tim Burton. Bộ phim hoạt hình năm 1979 của Lasseter tại CalArts, *Lady & the Lamp* (Cô tiểu thư và cây đèn), đã giành được giải thưởng Hàn lâm dành cho phim hoạt hình của sinh viên. Lasseter là một gã tài năng, cởi mở, thường xuyên vận sơ mi Hawaii rực rỡ. Burton thì ngược lại, luôn chỉnh tề trong bộ vest đen và đôi khi lại biến mất trong phòng thay đồ đến hàng giờ. Sau khi phẫu thuật răng, Burton quay trở lại văn phòng và khoái trá để máu nhỏ lên bàn làm việc của các đồng nghiệp. Lasseter rời Disney chỉ ít lâu trước khi Eisner tới.

Dự án *The Black Cauldron* đã sắp sửa hoàn thành, Roy cũng đã xem qua. Ông thấy khó chịu với những hình ảnh bạo lực trong phân cảnh đầu tiên, trong đó một con rồng bay nhào xuống, cắm móng vuốt sắc nhọn vào người một cậu bé rồi lao vụt đi. Roy khăng khăng muốn cắt bỏ một vài khung hình đẫm máu, có điều không biết phải cải tiến thêm gì nữa. Ngoài mấy cảnh bạo lực ra, Roy còn nói với biên kịch và nhà sản xuất Joe Hale: “Tôi chả hiểu nó nói về cái gì cả.”

Katzenberg thậm chí còn thất vọng hơn khi xem phim, và cũng chả lấy làm ngại ngần khi nói thẳng ra điều đó. Câu chuyện tăm tối và góm ghiếc chẳng phù hợp với trẻ nhỏ chút nào. Katzenberg không hiểu nổi làm sao nó có thể được xếp vào loại G hay không giới hạn đối tượng xem, một tiêu chuẩn mặc định đối với các bộ phim hoạt hình của Disney. Nó sẽ là thảm họa cho thương hiệu Disney.

“Phải sửa lại hết,” Katzenberg tuyên bố ngay khi xem xong cảnh cuối.

Hale phản đối. “Không thể sửa phim hoạt hình được,” Hale cương quyết. Phim hoạt hình làm gì có những cảnh quay “thừa,” tất

cả đều phải được vẽ và tô màu tỉ mỉ bằng tay. Ông không thể cắt bớt cảnh nọ rồi thêm cảnh kia vào được, vài tuần trước khi công chiếu lại càng không.

“Thật ngớ ngẩn,” Katzenberg căn vặn. “Cái gì cũng có thể sửa được hết.”

“Không, không thể được,” Hale vẫn ngang ngạnh. “Chỉ có thể thôi.”

“Có đấy, anh có thể, tôi sẽ chỉ cho anh xem,” Katzenberg bật lại, căng thẳng bắt đầu dâng cao. “Hãy tới phòng biên tập với tôi.”

Khi Katzenberg bắt đầu xắn tay vào việc, Hale vội ngay lấy điện thoại để cầu cứu Roy, lúc ấy đang ăn trưa với Eisner. “Ông ta đang cắt nát *The Black Cauldron*,” Hale hung hăng chỉ trích Katzenberg. Phải, *The Black Cauldron* có hơi đen tối, nhưng tất cả là để hoạt hình Disney có một diện mạo mới, hiện đại hơn. Các họa sĩ khác thì làm um lên. Eisner lập tức gọi điện để kéo Katzenberg ra khỏi phòng biên tập. “Anh đang làm cái quái gì vậy?” Eisner căn vặn. “Loạn hết cả lên rồi đấy.”

“Tôi chỉ cố cứu vãn thảm họa này thôi,” Katzeberg đáp.

Eisner bảo Katzenberg bình tĩnh lại và muốn hai người họ nói chuyện riêng. Tại thời điểm đó thì Roy, với tư cách là trưởng bộ phận sản xuất phim hoạt hình, có thể xử lý được vấn đề của *The Black Cauldron*. Katzenberg rời khỏi phòng biên tập, nhưng vẫn kịp thốt ra mấy lời chông lòn: “Thật tồi tệ. Sửa lại ngay đi.”

Các cuộc điện thoại vẫn diễn ra liên tục tiếp diễn mà nội dung chủ yếu là những lời phàn nàn về Katzeberg mà sau đó Roy lại quay ra nói với Eisner. Katzenberg chính là bóng ma mà các nghệ sĩ phim hoạt hình vẫn hằng sợ hãi rằng những kẻ tầm thường lại đang nắm quyền kiểm soát Disney, những kẻ chẳng có chút hiểu biết nào về phim hoạt hình hay những truyền thống được xem là thiêng liêng ở Disney. Nhưng khi nói chuyện riêng với Katzenberg, dường như Eisner lại rất vui mừng vì sự huyền ảo mà Katzenberg vừa khuấy lên. “Tốt lắm,” Eisner nói. “Đó chính là lý do anh có mặt ở đây.” Nhưng Eisner cũng nhắc nhở Katzenberg rằng họ sẽ không được dự phần vào Disney nếu không có sự ủng hộ của Roy. “Hãy tỏ chút kính trọng,” Eisner nói,

“nhưng hãy cứ ở đó mà sửa chữa mọi chuyện đi.”

Cùng lúc ấy, Eisner trấn an Roy rằng sẽ đích thân nói chuyện với Katzenberg và cảnh báo để anh ta không vượt quá quyền hạn của mình. “Tôi vẫn kiểm soát được anh ta mà,” Eisner nhún vai nói. Katzenberg làm theo lời khuyên của Eisner và mời Roy ăn tối, cuộc trò chuyện thân mật khiến Roy nhận ra mình cũng đồng tình với Katzenberg về rất nhiều điểm. Dù thế nào thì Katzenberg vẫn là giám đốc xưởng sản xuất phim, và vì thế vẫn là sếp của Roy. Chính ông đã đồng ý với sự sắp xếp đó khi Disney ký hợp đồng với Katzenberg, và ông muốn tôn trọng nó.

Cuối cùng, không thể cứu vãn được gì nhiều cho *The Black Cauldron*, dù nó đã bị hoãn lại đến tận mùa hè năm sau để chỉnh sửa và biên tập lại. Bất chấp sự quả quyết của Katzenberg, Hale vẫn có lý về chuyện chỉnh sửa các bộ phim hoạt hình. Katzenberg chỉ cắt đi được vài phút, và phải tự thừa nhận rằng chỉ có thể khiến nó bớt tệ hại hơn một chút mà thôi. Công “cải thiện lời thoại” cho bộ phim thuộc về Roy. Thế nhưng khi xuất hiện trong chương trình truyền hình “Chương trình hôm nay” để quảng cáo cho bộ phim, ông vẫn thừ người khi được hỏi, “*The Black Cauldron* nói về cái gì?” Ông vẫn không thực sự chắc chắn về điều đó. Bộ phim chỉ mang về doanh thu gần 22 triệu đô la, ít hơn nhiều so với chi phí sản xuất. Đáng thất vọng hơn đối với các họa sĩ Disney là bộ phim cạnh tranh *The Care Bears Movie* (Những chú gấu dễ thương) có chi phí chỉ vền vẹn 2 triệu đô la nhờ sử dụng lao động nước ngoài rẻ tiền nhưng lại mang về doanh thu phòng vé cao hơn *The Black Cauldron*.

Joe Hale đã bắt tay vào dự án tiếp theo của mình, *Mistress Masham's Repose* (Kỳ nghỉ của Tiểu thư Masham), một cuốn tiểu thuyết lấy cảm hứng từ tác phẩm lừng danh *Gulliver's Travels* (Gulliver du ký), trong đó những người Lilliput tí hon lưu lạc đến Anh và sống trong một trang trại ở vùng nông thôn. Roy cho rằng ý tưởng đó khá hấp dẫn, nhưng khi Hale trình bày nó, Katzenberg chỉ thốt ra mấy lời cụt lủn, “Tôi ghét ý tưởng đó.” Sau những gì xảy ra với *The Black Cauldron*, Roy chẳng lấy làm ngạc nhiên. Hale bị sa thải không lâu sau đó, cùng với phần lớn nhóm họa sĩ đã sản xuất *The Black Cauldron*. Dự án *Mistress Masham* chẳng đi đến đâu. Xưởng phim lại chuẩn bị cho một cuộc cắt giảm lớn. Katzenberg chủ động đề nghị Roy lập một danh sách những người mà ông muốn giữ lại ở Disney.

Sau những lần cắt giảm nhân sự và thất bại của *The Black Cauldron*, Roy cảm thấy hình như mình đang chiến đấu cho tương lai của phim hoạt hình, thứ mà ông vẫn tin tưởng rằng rồi đây sẽ lại là hơi thở của Disney. Gần như trùng khớp với thời gian công chiếu *The Black Cauldron*, Roy mời Eisner, Wells và Katzenberg tới xem các bảng truyện của một dự án phim mới có tên *Basil of Baker Street* (Basil ở phố Baker). Dù phần lớn họa sĩ hoạt hình đã được huy động vào *The Black Cauldron*, hai họa sĩ bất đồng quan điểm và bị tách khỏi nhóm *Black Cauldron* là Ron Clements và John Musker, hai lễ sinh ngoan đạo đến từ miền Trung Tây, lại đang xây dựng một câu chuyện dựa trên cuốn tiểu thuyết về những chú chuột sống trong nhà của thám tử Sherlock Homes ở London. Họ sử dụng Ron Miller làm hình mẫu cho nhân vật phản diện, Giáo sư Ratigan (“to lớn, bảnh bao nhưng vụng về”), và Miller cũng là người sản xuất phim cho đến khi bất ngờ bị lật đổ. Clements, để râu và nhuộm tóc đỏ, cùng với Musker, cao lớn hơn và cũng hay ba hoa hơn, đã vẽ ra gần 50 tấm bảng truyện treo khắp hành lang và lối ra vào các phòng trong tòa nhà của xưởng phim hoạt hình cũ. Không giống như các bộ phim chuyển thể, các bộ phim hoạt hình của Disney hiếm khi có xuất phát điểm là kịch bản; các tấm bảng truyện với các hình vẽ hoạt hình sơ phác sẽ thể hiện nội dung câu chuyện, lời thoại sẽ được các họa sĩ thêm vào sau trong khi diễn họa. Dường như Eisner vô cùng bối rối vì điều này. “Chúng ta nên bắt đầu với một kịch bản chứ, giống như những bộ phim khác ấy,” Eisner khẳng định.

Khi họ đi vòng một lượt qua các tấm bảng truyện, cả Roy và hai họa sĩ đều không thể xác định được liệu các vị lãnh đạo của mình có thực sự bám sát câu chuyện hay không. Có lúc Eisner còn khiến họ hoảng hốt khi hỏi vu vơ rằng liệu một bài hát trong một khung hình đã được phổ nhạc bởi Henry Mancini có thể được chuyển cho ngôi sao nhạc pop Michael Jackson hay không. Clements và Musker không phản ứng, bằng chứng cho thấy nỗi thất vọng tràn trề của họ. Cuối cùng Eisner nói, “Một phần công việc của các anh là kéo tôi ra khỏi những ý tưởng tồi mà.”

Eisner thấy *Basil* khá dễ thương nhưng hơi khó hiểu. Ông thích câu chuyện liên quan đến Sherlock Holmes; ông từng sản xuất bộ phim “Sherlock Holmes trẻ tuổi” khi còn ở Paramount. Nhưng Eisner cho rằng nó thiếu kết cấu kịch, kiểu phân màn truyền thống “đầu, giữa, kết” rất hữu ích với Eisner khi đánh giá các kịch bản ở Paramount. Có điều cả Eisner và Katzenberg đều đồng ý với nhau

rằng, ít nhất thì nó cũng không phải là một *The Black Cauldron* nữa. Roy nỗ lực vận động để dự án được bật đèn xanh, lập luận rằng Disney có nguy cơ đánh mất những họa sĩ hoạt hình tài năng nhất nếu không có dự án mới nào được triển khai.

Eisner hỏi các họa sĩ xem họ cần bao nhiêu thời gian.

“Hai năm,” Clements trả lời.

“Tôi muốn có nó trong vòng một năm nữa. Sẽ tốn bao nhiêu tiền?”

“Khoảng 24 triệu đô la.”

“Không,” Eisner trả lời, “12 triệu”

Cuối cùng họ cũng được bật đèn xanh với khoản ngân sách 10 triệu đô la.

Katzenberg nhanh chóng để lại dấu ấn ở bộ phận sản xuất phim hoạt hình. Buổi họp quan trọng đầu tiên được lên lịch vào lúc 7 giờ sáng Chủ nhật. Chưa quen với phong cách làm việc của Katzenberg nên Roy và các họa sĩ khác xem đó như một sự lãng mạn. Patty Disney nói với Roy, “Hãy nói với Jeffrey là nếu anh ta còn bắt anh làm việc này một lần nữa thì anh sẽ mặc nguyên đồ ngủ đến dự họp.” Buổi họp khởi đầu chẳng mấy suôn sẻ khi Katzenberg phát hiện ra rằng không ai xếp sẵn cho mình vài lon cô ca loại dành cho người ăn kiêng.

Một vài ngày sau, Eisner mời các họa sĩ hoạt hình tới dự “cuộc thi thử tài năng” đầu tiên mà ông tổ chức. Eisner yêu cầu mỗi người chuẩn bị năm ý tưởng mới. Clements tới một hiệu sách và bắt đầu lướt qua một cuốn truyện cổ tích. Một trong số đó đập vào mắt anh: *Little Mermaid* (Nàng tiên cá) của Hans Christian Andersen. Mặc dù câu chuyện gốc có cái kết buồn – nàng tiên cá chết – Clements đã viết lại một cái kết khác trong đó nàng tiên cá trở thành con người sau khi gặp được hoàng tử của mình. Anh cũng rất thích tiểu thuyết khoa học viễn tưởng, vì thế những ý tưởng khác đều thuộc chủ đề này, trong đó có một ý tưởng anh khá tâm đắc, “Đảo giấu vàng ngoài không gian.”

Eisner và Katzenberg đi lại quanh bàn, các họa sĩ được một khóa huấn luyện cấp tốc về “high concept.” Khi đến lượt Clements, anh nói,

“Nàng tiên cá...”

“Loại,” Eisner và Katzenberg cùng lên tiếng. “Quá giống với *Splash* rồi.”

“Được, thế còn ‘Đảo giấu vàng ngoài không gian’ thì sao?”

“Loại.” Eisner biết rằng Paramount đang tiến hành sản xuất một phần mới của loạt phim *Star Trek* (Du hành giữa các vì sao), cũng dựa trên tác phẩm *Treasure Island* (Đảo giấu vàng).

Pete Young, một họa sĩ khác, đề xuất “*Oliver Twist* và những chú chó.” Ai cũng chờ đợi tín hiệu “Loại,” nhưng nó đã không được phát ra. Katzenberg nói thích ý tưởng đó. Khi còn ở Paramount, Katzenberg từng ấp ủ ý tưởng làm một bộ phim chuyển thể từ vở nhạc kịch trên sân khấu Broadway mang tên *Oliver!*, nhưng chưa đi tới đâu. Giờ đây anh lại có ý tưởng rằng họ có thể làm một vở nhạc kịch dưới dạng một bộ phim hoạt hình – các chú chó sẽ là nhân vật chính.

“*Oliver Twist* và những chú chó” được bật đèn xanh.

Clements rời cuộc họp trong tâm trạng chán nản; anh đã bị chặn họng chỉ sau khi thốt ra vài từ. Nhưng Roy tìm gặp anh sau đó và nói rằng ông thích ý tưởng “Nàng tiên cá.” Buổi sáng hôm sau, Katzenberg gọi để nói rằng đêm đó ông đã đọc hết cả 5 ý tưởng của anh. Katzenberg cũng thích ý tưởng nàng tiên cá và đề nghị Clements tiếp tục phát triển nó. Clements vô cùng ngạc nhiên và ấn tượng rằng một lãnh đạo cao cấp như Katzenberg lại có thể đọc các tài liệu của anh và phản hồi một cách nhanh chóng đến thế.

Một ý tưởng khác mà Eisner và Katzenberg cũng hứng thú là một dự án đã được triển khai từ thời Ron Miller, một bộ phim lai giữa phim hoạt hình và phim chuyển thể dựa trên một cuốn tiểu thuyết có tên *Who Censored Roger Rabbit?* (Ai kiểm soát thỏ Roger?) Một phần cốt truyện dựa trên tình trạng thiếu thốn phương tiện giao thông công cộng ở Los Angeles, Eisner thấy đồng cảm với nó vì vẫn còn nhớ hệ thống giao thông công cộng tuyệt vời ở New York.

Khi dành nhiều thời gian với các họa sĩ hoạt hình hơn, Katzenberg bắt đầu tìm hiểu kho dữ liệu hoạt hình của Disney. Anh

kinh ngạc khi phát hiện ra rằng Disney lưu giữ lượng tài liệu khổng lồ trong đó có tất tần tật những gì Walt từng viết và nói. Các chuyên viên tốc ký được tuyển dụng để chạy theo Walt và ghi lại mọi thứ, vậy nên Disney vẫn lưu giữ được những bản ghi chép đồ sộ trong đó Walt phân tích quá trình sản xuất tất cả các bộ phim hoạt hình kinh điển của Disney. Ngoài ra còn cả hàng ngàn bức ảnh tư liệu. Disney vẫn thuê một đội gồm mười sáu nhiếp ảnh gia làm việc toàn thời gian với trách nhiệm duy nhất là lưu lại những hình ảnh về hoạt động của xưởng phim. Katzenberg xem kho dữ liệu là đài tượng niệm bản ngã Walt Disney; Paramount không hề có những thứ tương tự như thế này. Nhưng vì ở Disney, chúng đã bày ra trước mắt nên Katzenberg quyết định sẽ tận dụng chúng. Giữa những giá kẹ cao ngút chất đầy hộp các tông bụi bặm trông như thể chưa hề được đụng tới từ nhiều năm, Katzenberg bắt đầu lần lại sự nghiệp làm phim hoạt hình của Walt một cách có hệ thống. Tất cả đều ở đó, được phân loại cẩn thận: các tệp tài liệu của Walt về “nhân vật phản diện”, “nhân vật anh hùng”, “lời bài hát”, “âm nhạc.”

Ông cũng phát hiện ra một cuốn sách do hai học trò ưu tú của Walt viết có tựa đề *The Art of Animation (Nghệ thuật Hoạt hình)*. Cứ 4 đến 6 tháng Katzenberg lại đọc lại nó một lần. Anh dành nhiều giờ trong kho dữ liệu, thường là vào lúc sáng sớm hoặc tối muộn khi không còn ai quấy rầy; anh chỉ ngủ khoảng 5 tiếng mỗi đêm. Katzenberg xem đó như là sự trải nghiệm việc học hành chính quy mà anh chưa bao giờ có được, đồng thời là khoảng thời gian yên bình, tạm rời xa những căng thẳng bận rộn ở xưởng phim.

Chẳng những không còn ý định từ bỏ phim hoạt hình, như Eisner và Wells đề xuất ban đầu, Katzenberg còn bắt đầu xem đó là tài sản quý hiếm của Disney. Disney không làm thêm được một bộ phim hoạt hình kinh điển nào từ khi Walt qua đời không có nghĩa là nó sẽ không bao giờ làm được điều đó nữa. Dù thế nào thì Eisner cũng đã hứa không để Roy thất vọng, mà Roy thì vẫn hy vọng vào mảng phim hoạt hình. Trong một chuyến bay tới Tokyo để thăm quan Tokyo Disneyland, Katzenberg đã nói với Roy về kế hoạch tăng cường sản xuất tại xưởng phim hoạt hình. “Ông cần một Katzenberg của riêng mình Roy ạ,” Katzenberg nói. “Ai đó giống như tôi ấy, để hoàn thành các ý tưởng của ông.” Vậy là theo sự sắp đặt của Bob Fitzpatrick tại học viện CalArts, Roy phỏng vấn Peter Schneider, một chuyên gia về kịch chứ không phải phim hoạt hình. Nhưng anh ta từng thực hiện các chương trình nghệ thuật dành cho Liên hoan Nghệ thuật Olympic

Los Angeles. Roy thích anh ta, vì thế Schneider tiếp tục gặp gỡ Katzenberg – một cuộc phỏng vấn lúc 5 rưỡi sáng – và sau đó là Eisner. “Hoặc là anh sẽ được việc hoặc là chúng tôi sẽ sa thải anh,” Eisner hồ hởi. Schneider được nhận vào công ty, nhưng anh đã cảm nhận được rằng Eisner chẳng buồn quan tâm tới mình hay bộ phận phim hoạt hình đang thua lỗ.

Eisner hứng thú với công cuộc vực dậy bộ phận phim chuyển thể và chương trình truyền hình của Disney hơn nhiều. Giờ đây, chúng là những thứ thân thuộc với Eisner tại Paramount. Ông còn giao cho Katzenberg và Kinsey lập một bản quy hoạch tổng thể cho khu vực trụ sở của Disney, trong đó khối tượng “Zorro” cũ kỹ và vô dụng phải dỡ bỏ, thay vào đó là các khối nhà thấp tầng dành cho các nhà sản xuất phim chuyển thể. Khi ngày càng nhiều dự án phim chuyển thể ra đời, chỗ làm việc trở nên chật chội, đặc biệt là khu vực trung tâm gần Eisner và Wells. Vì thế, các họa sĩ hoạt hình phải rời đi. Quyết định đó nói lên rất nhiều điều, bởi từ trước tới nay văn phòng của Walt vẫn nằm trong tòa nhà trung tâm của xưởng phim hoạt hình. Lúc đầu Roy phản đối kịch liệt, nhưng cuối cùng vẫn đồng ý khi cá nhân Eisner hứa hẹn rằng các họa sĩ sẽ quay trở lại Burbank ngay sau khi họ xây xong một tòa nhà mới.

Cuộc di tản khiến ai nấy đều chán nản. Roy vẫn giữ được văn phòng của mình trong tòa nhà của xưởng phim hoạt hình cũ, nhưng tất cả những người khác phải chuyển ra xa vài dặm, tới một nhà kho tồi tàn và gần như kín mít ở Glendale. Tim Burton quay sang hợp tác với Warner Bros để làm phim *Pee Wee's Big Adventure* (Cuộc phiêu lưu vĩ đại của Pee Wee) trong vai trò đạo diễn. Dù có sự đảm bảo rằng việc di tản chỉ là tạm thời, các họa sĩ hoạt hình đều hiểu rằng những tháng ngày của mình ở Disney có thể chỉ còn đếm được trên đầu ngón tay. Ngoài *Basil*, họ quá rảnh rang nên dành giết thời gian bằng trò đua ghế trong văn phòng, chơi điện tử hay trò Trivial Pursuit nổi tiếng.

Sau khi kéo Katzenberg về, Eisner và Wells nhanh chóng bắt tay vào cải tạo Disney, đặc biệt là xưởng phim, quyết tâm ép nó vào khuôn mẫu giống như ở Paramount. Các công viên giải trí, mảng kinh doanh duy nhất đang tạo ra lợi nhuận, tạm thời được nằm ngoài diện quy hoạch, và vẫn tiếp tục chịu sự điều hành của Nunis, người đồng thời cũng là một thành viên trong hội đồng quản trị. Eisner đặc biệt cản trở với các thành viên hội đồng quản trị. Wells và Wilson đã

được ông bổ sung thêm vào; Sharon Disney Lund đại diện cho phía gia đình Walt; và tất nhiên, Roy cũng đã quay trở lại cùng lúc với Eisner. Mặc dù Stanley Gold chấp nhận rời bỏ vị trí như một bước nhượng bộ để Eisner và Wells có thể trở thành thành viên, nhưng ông cũng đã quay trở lại hội đồng vào năm 1984. Với một liên minh vững mạnh như vậy, Eisner có thể kiểm soát tốt hội đồng quản trị của Disney, có điều những chiến binh cũ, đại diện là Walker, Watson và Ninus thì vẫn luôn muốn thách thức vai trò lãnh đạo của ông.

Trái ngược với cách cư xử của Eisner đối với các thành viên hội đồng quản trị, và bất chấp những lời an ủi dành cho các nhân viên lâu năm trong bài phát biểu nhận chức đầu tiên, Eisner đã nhanh chóng mất hết kiên nhẫn trước giờ giấc và thói quen làm việc thông thả của rất nhiều nhân viên thuộc thế hệ trước của Disney, dù các cuộc tụ tập chơi bài đã biến mất ngay khi Eisner và Wells xuất hiện. Nhưng sa thải nhân viên lại không phải là việc làm khiến Eisner thích thú. Đó là nhiệm vụ cần thiết nhưng chẳng lấy gì làm hay ho mà Eisner luôn đùn đẩy cho Wells. Wells thì vẫn tiếp tục khai thác thông tin và những lời đồn đại về các nhân viên lâu năm từ Stan Kinsey. Khi bị Wells tra hỏi về các công viên giải trí mà Nunis đang điều hành, cuối cùng Kinsey đã phải thốt lên, “Tôi đâu phải là người của anh. Bàn tán về mọi người trong công ty như thế này khiến tôi thấy không thoải mái chút nào.”

Văn hóa “thích nghi thì sống sót” nhanh chóng hình thành. Hai người sẽ được giao cùng một nhiệm vụ, và chỉ người thắng thế mới giữ được việc làm, dù chỉ là tạm thời. Một buổi chiều, Katzenberg yêu cầu Kinsey phân tích hoạt động phân phối trên thị trường quốc tế của Disney, mảng kinh doanh hiện do Harry Archinal phụ trách. Kinsey tái nhợt khi nghe yêu cầu này. Chính Archinal đã gây dựng hoạt động kinh doanh đó cho Disney, đồng thời là người nổi tiếng và rất được trọng vọng, ở Hollywood và cả nước ngoài. Ông cũng đối xử rất tốt với Kinsey từ khi anh mới gia nhập Disney. Vì thế mà Kinsey không thích phải rình mò sau lưng Archinal. “Sao anh không gọi cho Harry?” Kinsey đề nghị Katzenberg. “Nói với ông ấy là tôi sẽ làm việc này và rằng anh muốn tôi giúp ông ấy một tay.”

Katzenberg giương mắt nhìn Kinsey một cách thô lỗ. “Nếu anh cần tôi làm việc đó,” ông ta nói, “thì anh hẳn không phải là người phù hợp rồi.”

Dù buổi gặp gỡ đầu tiên với ban giám đốc mới chẳng mấy chốc mà, Kinsey vẫn tiếp tục triển khai công nghệ hoạt hình vi tính hợp tác với Pixar có tên viết tắt là CAPS – Hệ thống sản xuất hoạt hình vi tính. Kinsey vẫn tin tưởng vào khả năng đưa hoạt hình Disney trở lại thời kỳ hoàng kim nhờ phát triển một công nghệ vi tính mới. Thế nhưng một buổi chiều nọ, một viên thư ký gõ cửa văn phòng của Kinsey. “Tôi đến để lấy các tài liệu của anh về bộ phận công nghệ,” cô ta nói.

“Tại sao?” Anh hỏi.

“Jeffrey Rochlis muốn xem chúng,” cô đáp. Kinsey chưa từng nghe qua cái tên đó. “Ông ta vừa trở thành giám đốc mới của bộ phận công nghệ.”

“Để tôi làm rõ chuyện này,” Kinsey nói. “Jeffrey thuê gã đó về mà không nói gì với tôi sao? Và gã đó bảo cô đến đây lấy tài liệu mà không tự đến trình diện ư?”

“Tôi chỉ làm theo lệnh thôi,” cô thư ký đáp. Kinsey bảo cô ta đưa đến gặp Rochlis. “Chắc là có sự nhầm lẫn ở đây,” Kinsey bắt đầu trước. “Tôi là Stan Kinsey và tôi đang phụ trách bộ phận công nghệ mới. Có chuyện gì với các tài liệu này sao?”

“Jeffrey vừa thuê tôi về làm trưởng bộ phận công nghệ mới,” Rochlis đáp.

“Ồ, vậy sao,” Kinsey nói, giọng điềm tĩnh nhưng lạnh lùng. Tiếp đó là một thoáng im lặng ngưng đọng.

“Có lẽ vấn đề của anh là Jeffrey chứ không phải tôi đâu,” Rochlis nói. “Tôi cứ nghĩ là anh ta phải nói với anh rồi chứ.”

Chàng Kinsey hòa nhã thường ngày lập tức lao tới văn phòng của Katzenberg, cắt ngang dòng người đang xếp hàng dài ở bên ngoài như thường lệ. “Xin lỗi các anh,” Kinsey nói khi bước vào trong rồi đóng sập cửa lại. Katzenberg đang bận điện thoại.

“Anh sao thế?” Katzenberg hỏi.

“Chuyện quái gì đang diễn ra thế?” Kinsey cất vấn. “Rochlis là ai?”

“Tôi kéo anh ta từ Atari về [thực ra là từ Sega của tập đoàn Gulf+Western]. Anh không có thời gian cho những thứ đó đâu. Việc đó hợp với anh ta hơn. Tóm lại là tôi chỉ tìm đến vận động viên giỏi nhất thôi.”

“Anh đang cố loại tôi khỏi công ty này phải không?”

“Không, không...”

“Vậy thì tôi muốn được tăng lương và một vị trí mới bởi vì tôi không thể tin nổi chuyện này.”

“Được thôi, anh sẽ được tăng lương và thăng chức,” Katzenberg nói. “Giờ thì nhả đồng tài liệu ra đi.”

Kinsey làm theo, và trong những tuần tiếp theo anh được nghe những lời than phiền không ngớt từ các họa sĩ và kỹ sư. Rochlis đang cắt giảm chi phí, dẹp bỏ mọi thứ trong đó có cả các dự án công nghệ. Tháng Hai năm đó, trong khi đang đi trượt tuyết, Kinsey nhận ra rằng Katzenberg đã đúng: Anh không phải người phù hợp với công việc này, hay với bộ máy nghiệt ngã này. Ngay khi trở về, anh gửi cho Katzenberg một lá thư đề xuất Rochlis thay thế vị trí phó giám đốc điều hành cao cấp và tình nguyện nhận vị trí thấp hơn là phụ trách bộ phận công nghệ mới. “Nếu ông không hài lòng thì tháng Bảy tôi sẽ ra đi,” Kinsey hứa. “Tôi sẽ không gây chuyện đâu.” Katzenberg nhún vai, nhưng rồi cũng vui vẻ đồng ý. Rochlis vô cùng vui sướng vì được thăng chức bất ngờ. Còn Kinsey thì quay trở về với các tài liệu của mình, và ngay lập tức tái khởi động dự án hoạt hình vi tính.

Ở vị trí mới, Rochlis bắt đầu gặp gỡ một loạt nhà điều hành của xưởng phim, trong đó có James Fleming. “Anh là giám đốc tài chính ư?” Rochlis hỏi giọng thân thiện và Fleming gật đầu. “Nhưng anh thực sự thích làm gì?” Fleming mừng thầm, vì từ lâu đã ấp ủ tham vọng được làm một công việc mang tính sáng tạo hơn. “Tôi muốn được chuyển sang bộ phận tiếp thị và quảng cáo,” anh ta nói.

“Anh bị sa thải,” Rochlis đột ngột đổi giọng.

“Ý anh là gì?” Fleming hỏi.

“Tôi chỉ muốn có những người yêu thích công việc họ đang làm

mà thôi,” Rochlis trả lời. “Rõ ràng là anh không muốn làm về tài chính nữa.”

Đã có hơn một ngàn nhân viên mất việc trong năm đầu tiên Eisner và Wells đến Disney. Rất nhiều nhà quản lý và điều hành ở Paramount đã thay thế họ, bao gồm gần như toàn bộ bộ phận sản xuất chương trình truyền hình dưới quyền Richard Frank. Eisner đứng ngoài toàn bộ cuộc thanh lọc đó, đẩy cho Wells và Katzenberg gánh vác trách nhiệm cắt giảm chi phí. Sau khi đã càn quét qua toàn bộ đội ngũ nhân viên lớn nhỏ ở xưởng phim, Rochlis mới bắt đầu sờ đến nhóm Kỹ sư Tường tượng, những người mà cả Gary Wilson và Wells đều cho rằng đáng ra cần phải bị cắt giảm từ lâu.

Dù có khó chịu với phong cách thô bạo của Katzenberg, tất cả những người thuộc cơ chế cũ còn ở lại, và cả Roy, đều ngưỡng mộ sự xông xáo cùng năng lực làm việc của anh. Đối với nhân viên trong công ty, tiếp cận và trao đổi với Katzenberg luôn dễ dàng hơn so với Eisner hay Wells. Lúc nào bên ngoài văn phòng của Katzenberg cũng có một hàng dài đang chờ đợi, luôn cần tới hai viên thư ký để trực và sắp xếp các cuộc điện thoại. Gần như lúc nào Katzenberg cũng có hai cuộc điện thoại cùng lúc, một đường dây đợi máy đến khi cuộc gọi khác kết thúc và viên thư ký quay số cho cuộc tiếp theo. Trên bàn Katzenberg là một chồng phiếu ghi chú, trên đó anh ghi lại những gì mình muốn đạt được qua các cuộc gọi. Trong khi vẫn còn đang cầm ống nghe, Katzenberg sẽ vẫy tay ra hiệu cho vị khách tiếp theo bước vào, tranh thủ trao đổi ngắn gọn giữa các cuộc gọi. Anh luôn cố gắng và thường là lúc nào cũng thành công khi hoàn tất các cuộc điện thoại và trao đổi trong vòng 30 giây hoặc ít hơn.

Dù làm việc vô cùng hiệu quả, Katzenberg lại mang tiếng xấu là luôn đi họp muộn. Thay vì tập trung vào thời gian đã hẹn, các họa sĩ hoạt hình ở Glendale sẽ chờ đợi một cuộc gọi báo cho họ biết rằng Katzenberg vừa rời khỏi văn phòng, sau đó họ sẽ cử một quan sát viên dọc đường đi để giám sát hành trình của Katzenberg: “Anh ta đang ở góc phố Riverside và Magnolia,” ai đó sẽ báo tin bằng điện thoại. Mọi người sẽ đợi sẵn trong khi Katzenberg bước qua cửa phòng họp. Bước vào bên trong, anh sẽ chìa tay ra để ai đó đặt vào đó một lon cô ca lạnh loại dành cho người ăn kiêng. Katzenberg chẳng bao giờ nói “Cảm ơn,” không phải vì anh có ý xem thường ai, mà bởi nó chỉ làm mất thì giờ, mọi người đều cho là vậy.

Trên truyền hình, Eisner mau chóng khôi phục lại chương trình tối Chủ nhật đã trở nên quen thuộc từ lâu của Disney nhưng lại vừa bị Card Walker hủy bỏ một năm trước do lo ngại rằng nó sẽ cạnh tranh với Disney Channel vừa mới ra đời trên truyền hình cáp. Dưới nhiều cái tên và trên khắp các hệ thống khác nhau, “The Wonderful World of Disney” đã phát sóng liên tục trong vòng 29 năm, và, như Walt nói, nó chính là “cách ông đi thẳng vào lòng công chúng.” Những bộ phim đầu tiên của chương trình như *Davy Crockett* cũng chính là những thành công xuất sắc nhất của truyền hình thuở sơ khai, mặc dù càng về sau, nội dung của nó càng trở nên nhạt nhẽo, dễ đoán và chỉ thu hút lượng khán giả vô cùng xoàng xĩnh. Eisner đã từng chứng tỏ bản thân với chương trình phim hàng tuần trên kênh ABC, và ông đã thuyết phục chủ tịch ABC là Fred Pierce khôi phục lại truyền thống phát sóng chương trình Disney vào tối Chủ nhật hàng tuần, cạnh tranh với chương trình đang hút khán giả trên kênh CBS có tên “60 Minutes” (60 phút).

Eisner đã bị thuyết phục rằng, cũng giống như Walt từng xuất hiện trong chương trình Disney mỗi tuần với tư cách là tiếng nói và gương mặt đại diện của công ty, chương trình mới cũng cần một nhân vật như vậy để duy trì tính liên tục. Chắc chắn Walt không phải là một diễn viên chuyên nghiệp, nhưng ông là một nhà kể chuyện huyền thoại, và cũng thể hiện một tính cách nồng nhiệt, lôi cuốn và thực tế, một người sinh ra để dành cho phương tiện truyền thông mới là truyền hình. Eisner ước muốn Roy vào vị trí đó, nhưng ông từ chối, một phần bởi tính nhút nhát cố hữu và mối ác cảm với những người nổi tiếng. Một cuộc tìm kiếm diễn ra sau đó: Julie Andrews, Dick Van Dyke, Cary Grant được đưa vào danh sách ứng viên, và Grant cũng được đề nghị tham gia nhưng đã từ chối.

Viên quản lý phụ trách việc tìm kiếm đưa ra hết cái tên này đến cái tên khác, tất cả đều bị Eisner từ chối, không vì lý do này thì lý do khác. Cuối cùng ông ta cho biết đã tiếp cận với người quản lý của Tom Hanks và rằng Hanks có quan tâm đến lời đề nghị của Disney. Hanks từng là đồng vai chính trong bộ phim đình đám đầu tiên của Touchstone, *Splash*, và cũng từng là đồng vai chính trong bộ phim hài kịch tình huống của Paramount, *Bosom Buddies* (Những người bạn thân thiết). Viên quản lý cho rằng anh chàng Hanks tráng kiện và rất Mỹ này sẽ là lựa chọn mà Eisner khó lòng từ chối, nhưng Eisner đã loại Hanks với lý do anh ta còn quá trẻ. Mãi sau viên quản lý mới nhận ra rằng Eisner sẽ loại bỏ tất cả các ứng viên, trừ một người.

Cuối cùng Eisner cũng phải để lộ dụng ý của mình cho Wells. “Tôi không muốn đâu, nhưng tôi đoán là mình sẽ phải làm việc đó,” Eisner phân trần, lý luận rằng giám đốc điều hành cần phải là gương mặt đại diện của Disney để công chúng thấy rằng công ty không còn bị chi phối bởi “bóng ma Walt” nữa. Eisner cũng ngỏ ý với Sid Bass, người mà ông đánh giá là rất nhiệt tình với kế hoạch đó.

Không nói cho ai biết và nhờ luôn vợ làm nhà sản xuất, Eisner kín đáo thu một đoạn băng trong đó ông làm người dẫn chương trình. Kết quả không mấy khả quan: đáng lẽ phải tỏ ra thư thái và hoạt bát thì Eisner lại xuất hiện trên màn hình với vẻ cứng nhắc và vụng về; ông nói quá nhanh, nhấn mạnh không đúng chỗ; và trông lại còn béo nữa. Ngay cả Jane cũng không hài lòng với đoạn băng, một trong số các con trai của Eisner còn nói với cha rằng cậu sẽ rất xấu hổ nếu cha xuất hiện trên truyền hình trong bộ dạng đó. Các nhà điều hành của Disney, trong đó có cả Katzenberg cũng đều nhất trí rằng đó là một thử nghiệm không thành công. Nhưng chỉ trích chỉ khiến Eisner thêm quyết tâm. Công ty thuê hẳn một chuyên gia để hướng dẫn riêng cho Eisner. Ông giảm cân, thay đổi trang phục và luyện tập nhiều lần. Thậm chí ông còn gợi ý đổi tên mình thành “Mickey” để khiến khán giả nhìn thấy ông là liên tưởng ngay đến công ty, dù chẳng ai chắc được Eisner có nghiêm túc hay không. Thế nhưng trong một đoạn ghi hình thử nghiệm tiếp theo với nội dung giới thiệu bộ phim *Help Wanted: Kids* (Các bé ơi, cần giúp đỡ), vẫn chỉ có chút cải thiện không đáng kể. “Chuyện này sẽ không thành đâu,” Katzenberg cảnh báo. Cả Roy cũng tỏ ra thất vọng. Nếu ngay từ đầu ông biết rằng chính Eisner sẽ là người thay thế thì chắc ông đã chấp nhận lời đề nghị của ông ta. “Anh phải học cách thả lỏng mình đi chứ,” ông nói với Eisner.

“Tôi vẫn đang cố đây, nhưng đâu có dễ như anh tưởng,” Eisner nói.

Eisner bướng bỉnh làm theo ý mình bất chấp sự chỉ trích của tất cả mọi người xung quanh. Walt cũng đâu có vào vai nuột nà ngay được, Eisner phân trần. Trong một chuyến công tác bằng phi cơ riêng của công ty, Eisner nói với Katzenberg rằng ông đã quyết định sẽ là người dẫn chương trình. Khi ấy Katzenberg mới nhận ra, cuối cùng thì anh đã hiểu: Eisner tự xem mình là người kế thừa ngôi vị của Walt.

3

Chỉ vài ngày sau khi nhận chức, Eisner nhận được một cuộc gọi từ nhà quản lý tài năng huyền thoại Sam Cohn của International Creative Management tại New York. Cohn đang là đại diện của đạo diễn Paul Mazursky, tác giả của hai sản phẩm vừa nhận được nhiều phản hồi tích cực từ các nhà phê bình cùng khoản lợi nhuận khiêm tốn là *Bob and Carol and Ted and Alice* (Bob và Carol và Ted và Alice) cùng với *An unmarried woman* (Người đàn bà chưa kết hôn). Mazursky vừa chuyển thể một vở hài kịch Pháp nói về một kẻ vô công rồi nghề may mắn được chuyển tới sống cùng một cặp vợ chồng giàu có sau khi anh ta được cứu khỏi bể bơi trong nhà họ. Chuyển sang bối cảnh miền nam California, kịch bản được đổi tên thành *Down and Out in Beverly Hills* (Lang thang ở Beverly Hills). Kịch bản này ngay lập tức thu hút Eisner – một câu chuyện hài lãng mạn với một cuộc dạo chơi dân dã, có thể được sản xuất bằng ngân sách hạn chế. Dù có bản quyền sở hữu kịch bản, Universal đã bỏ qua nó.

Trong cuộc hành trình tìm kiếm tài năng với giả cả hợp lý, Eisner đã nảy ra ý tưởng sẽ cứu vãn sự nghiệp của những ngôi sao đang dần chìm vào quên lãng, trong đó có Richard Dreyfuss và Bette Midler. Dreyfuss chỉ vừa mới hồi phục sau khi rơi vào nghiện ngập một vài năm trước, sau khi nhận một giải Oscar cho bộ phim *The Goodbye Girl* (Cô gái của quá khứ), còn bộ phim *The Rose* (Đóa hồng) của Midler từng được đề cử tới 4 giải thưởng Hàn lâm, nhưng sự nghiệp của cô những năm sau đó lại dần xuống dốc. Trong khi đang lùng sục tìm kiếm tài năng mới cho đài ABC, Eisner từng rất yêu thích Midler từ những buổi biểu diễn huyền thoại của cô ở khu nhà tắm công cộng nổi tiếng dành cho những người đồng tính nam Continental Baths trong những năm 1960. Eisner cho rằng Midler cần thoát khỏi thứ nhạc kịch nghiêm nghị đã quá lỗi thời mà cô đang gấn bó. Một vai hài không liên quan gì đến hát hò sẽ là lựa chọn hoàn hảo. Katzenberg được giao nhiệm vụ sản xuất bộ phim với ngân sách bèo bọt. Anh ký hợp đồng với Dreyfuss và Midler với mức thù lao 600 ngàn đô la cho mỗi người và không hề có điều khoản chia sẻ lợi nhuận (Sự nghiệp của cô ta đang “ngập dưới bùn,” Katzenberg nói toẹt với người quản lý của Midler), sau đó thêm Nick Nolte vào vai kẻ vô gia cư. Mọi chi

phí cuối cùng chỉ gói gọn trong số tiền khiêm tốn 14 triệu đô la.

Eisner và Katzenberg hiểu rõ rằng, với vai trò là bộ phim chuyển thể đầu tiên ra đời dưới cơ cấu mới, *Down and Out in Beverly Hills* mang trên mình trọng trách gửi một thông điệp quan trọng tới cộng đồng nghệ sĩ sáng tạo, khán giả điện ảnh và cả Phố Wall nữa. Ra đời dưới nhãn hiệu Touchstone, một xưởng phim của Disney do Ron Miller thành lập, nó đặt ra những tiêu chuẩn mới về các nội dung và ngôn ngữ tình dục trong phim của Disney, khiến chúng có thêm loại mác “R” – hạn chế người xem dưới 17 tuổi theo danh mục phân loại phim của Hiệp hội Điện ảnh Mỹ. Nếu vẫn còn ở Paramount, Eisner có thể đã cắt bớt một số lời thoại và nội dung tình dục, nhưng ông muốn cho người đạo diễn trong Mazursky được hoàn toàn tự do, một phần là để xóa bỏ tai tiếng hay can thiệp vào công việc của đạo diễn đã gắn chặt với ông khi còn ở Paramount, một phần vì ông muốn công chúng quên đi hình ảnh tẻ nhạt trước nay của Disney. Thế nhưng, đến khi ngồi lại với Roy và Patty để xem bộ phim, tất cả sự tục tĩu cứ ngồn ngộn hiện lên, các cảnh quan hệ tình dục dường như không bao giờ dứt. Eisner thấy mình lạnh toát mồ hôi, lo sợ trước phản ứng của những người xung quanh. Lúc hết phim, Eisner quay sang Patty. “Thế nào, bà thích đội ngũ mới của mình chứ?” Eisner hỏi, ý chỉ mình và Wells.

“Tôi thích nó. Chúng ta lại trở lại cuộc chơi rồi,” Patty nói. Roy thì chẳng dám phát biểu gì.

Down and Out in Beverly Hills ra mắt vào tháng Một năm 1986 với tư cách là bộ phim đầu tiên ra đời sau khi bộ ba Eisner/Wells/Katzenberg cầm trịch ở Disney. Khán giả yêu thích bộ phim, hầu hết các nhà phê bình cũng vậy. “Đã rất lâu rồi mới có một bộ phim khiến tôi cười nhiều và cười to như *Down and Out in Beverly Hills*,” Roger Ebert của tờ *Chicago Sun-Times* say sưa tán thưởng. Doanh thu phòng vé đạt 62 triệu đô la, giúp nó choán ngôi vị của *Splash* và trở thành phim chuyển thể thành công nhất của Disney lúc bấy giờ. Eisner đã rất sáng suốt khi trao vai hài chính cho Bette Midler; từ thành công này, Midler tiếp tục đồng hành cùng Disney trong một loạt phim hài đình đám, đóng cùng các ngôi sao tài-năng-nhưng-chỉ-đòi-hỏi-cát-xê-khiêm-tốn khác: *Ruthless People* (Những kẻ nhân tâm) cùng với Danny DeVito, *Big Business* (Làm ăn lớn) với Lily Tomlin, và *Outrageous Fortune* (Gia tài tội ác) với Shelley Long. Các bộ phim đều được sản xuất với kinh phí khiêm tốn và mang lại

doanh thu ít nhất là 40 triệu đô la, khiến chúng không chỉ là những thành công vang dội mà còn là những dự án vô cùng hiệu quả. Như chính Eisner từng nói, đơn giản là ông đã chuyển toàn bộ tài năng kinh doanh sắc sảo của mình từ Paramount sang Disney, đúng như bản tuyên ngôn mà ông đã viết nhiều năm trước về việc hiện thực hóa những ý tưởng hấp dẫn, có cốt truyện kịch tính rõ ràng và tránh xa kiểu phim bom tấn xa xỉ – những “chốt một và chốt hai” như ông đặt tên cho chúng.

Cuộc thi tuyển kiến trúc mà Michael Graves giành chiến thắng đã khích lệ Eisner theo đuổi tầm nhìn về việc tạo dựng một di sản kiến trúc của Disney bao gồm trong đó hầu như tất cả những gì mà nó sẽ xây dựng. Eisner chỉ có một chút liên hệ với Robert Stern trong khi kiến trúc sư này đang thiết kế nội thất cho căn hộ mới của cha mẹ ông, nhưng kể từ đó, những thiết kế xa hoa của Stern tái hiện lại các dinh cơ ven bờ biển theo phong cách Shingle vào thời kỳ chuyển giao thế kỷ đã trở thành biểu tượng địa vị cơ bản nhất của giới giàu có ở Mỹ những năm 1980, điển hình là dinh thự của gia đình Hampton ở Long Island. Eisner đã thuê Stern thiết kế “trung tâm tuyển diễn viên,” nơi tuyển dụng và đào tạo các nhân viên mới cho Walt Disney World (cũng là nơi tôi đến để thử vai Goofy). Sau đó Stern còn thiết kế thêm hai khách sạn nữa, Yacht và Beach Clubs, cả hai cùng mang đậm phong cách quý tộc vùng New England xưa. Chúng nhanh chóng trở thành các khách sạn ưa thích của Eisner, những nơi ông sẽ lựa chọn ở lại khi có dịp.

Nhưng không gì kích thích tham vọng về một di sản kiến trúc của Eisner hơn là kế hoạch xây dựng một công viên giải trí theo chủ đề hoàn toàn mới ở châu Âu. Ban điều hành cũ chỉ vừa mới khai trương Tokyo Disneyland thì Eisner và Wells bất ngờ thế chân họ, và Richard Nunis cũng đã giải thích rằng Disney đã cố đàm phán một thỏa thuận với chính phủ Pháp để xây dựng một công viên tương tự nhưng không thành. Ngoài nỗ lực đó, Disney còn đánh giá gần 1.200 địa điểm tiềm năng khác ở châu Âu, và đã thu hẹp phạm vi nghiên cứu xuống còn ba lựa chọn: hai trong số đó nằm dọc bờ biển Địa Trung Hải, gần Barcelona, Tây Ban Nha, và một nằm ở một cánh đồng củ cải rộng lớn phía đông Paris, gần thị trấn Marne-la-Vallée. Cả Eisner và Wells cùng ngay lập tức hào hứng với dự án này. Tokyo Disneyland đã thu hút 10 triệu khách trong năm đầu tiên kinh doanh và đóng góp 40 triệu đô la vào lợi nhuận của công ty. Họ chỉ hối tiếc một điều duy nhất là Disney phải chia sẻ món hời đó với công ty Nhà đất Phương

Đông, đồng sở hữu phía Nhật Bản. “Hãy bắt đầu đàm phán với cả hai nước để xem anh có thể mang về cho chúng ta thỏa thuận nào không,” Wells nói với Nunis.

Các địa điểm ở Tây Ban Nha có rất nhiều ưu điểm, mà đầu tiên là yếu tố thời tiết, nhưng ngay từ đầu Eisner đã muốn chọn Pháp. Với ông, Pháp đại diện cho đỉnh cao của nền văn hóa phương Tây, sự tương phản hoàn toàn với văn hóa đại chúng Mỹ mà trở trêu thay, Disney lại chính là đại diện tiêu biểu. Kể từ chuyến đột nhập chóng vánh vào Paris khi còn là một nhà soạn kịch đầy cảm hứng, thành phố này vẫn luôn là nơi Eisner muốn ghi lại dấu ấn của mình. Nội bộ Disney nhanh chóng hình thành hai phe: các nhà điều hành công viên theo đường lối bảo thủ, dẫn đầu là Nunis; và Eisner, với Gary Wilson và Wells đứng đằng sau. Eisner lập luận rằng khí hậu ở Paris cũng chẳng tệ hơn Tokyo là mấy, trong khi người Nhật vẫn sẵn sàng xếp hàng đứng đợi nhiều giờ trong tiết trời đông giá. Paris có dân số lớn hơn Barcelona rất nhiều, là điểm du lịch đông đúc quanh năm và hơn thế, còn là đầu mối trung chuyển giao thông lớn giữa lòng châu Âu. Nunis thì cho rằng Tây Ban Nha có một chính phủ hợp tác hơn nhiều, Disney hiện đang được đề xuất rất nhiều địa điểm thuận lợi hơn ở gần biển, và đất nước này cũng là một điểm du lịch hút khách, tương đương với California hay Florida của Mỹ.

Chẳng có gì ngạc nhiên là Eisner hoàn toàn thắng thế. Tháng Mười hai năm 1985, Eisner bay tới Paris để công bố kế hoạch xây dựng công viên Euro Disney với quy mô tương đương Disney World: một Magic Kingdom, hàng ngàn phòng khách sạn, địa điểm cắm trại, sân golf, cơ sở vật chất phục vụ hội họp, một tổ hợp văn phòng, và các dự án phát triển nhà ở, tất cả được dựng nên trên một khu vực rộng gần 1.800 ha cách Paris hơn 24 cây số. Trong khi lưu lại Paris hoa lệ, Eisner tình cờ tới một rạp chiếu phim trên đại lộ Champs-Élysées và được xem một bộ phim Pháp mang tên *Trois Hommes et un Couffin* (Ba người đàn ông và một cái nôi). Mặc dù không hiểu được hầu hết các đoạn hội thoại bằng tiếng Pháp, Eisner vẫn thích thú trước những tình tiết gây cười bằng thị giác cùng sự vui vẻ sảng khoái của khán giả trước câu chuyện về ba chàng cử nhân không may bị rơi vào tình cảnh phải chăm sóc một đứa trẻ sơ sinh.

Ngay khi trở về, Eisner giao cho Katzenberg mua lại bản quyền bộ phim. Nhưng rồi một cuộc cạnh tranh nổ ra và mọi chuyện trở nên rõ ràng rằng Disney sẽ không thể theo đuổi chiến lược ngân sách bèo bọt

quen thuộc của mình. “Họ đang đòi một cái giá trên trời,” Eisner viết trong một lá thư trong quá trình đàm phán. “Nếu bỏ thêm tiền để có một ngôi sao thì anh sẽ lại sa lầy vào kiểu làm phim tốn kém và có lẽ chúng ta nên quên ngay nó đi. Nhưng mặt khác, nếu không có được thỏa thuận này, có thể chúng ta sẽ bỏ qua một thành công tương tự như *Stripes*, hay *Tootsie* hay một trong những bộ phim như thế. Điều duy nhất mà tôi chắc chắn là bộ phim này sẽ mang về lợi nhuận không lồ.”

Một khi đã cảm thấy chắc chắn, Eisner sẽ hào phóng chi tiền, như ông đã từng làm vậy với *Raiders of the Lost Ark*. Cuối cùng Disney đã trả tới 1 triệu đô la, một số tiền lớn để có được bản quyền của một bộ phim nước ngoài.

Cuộc thi tuyển kiến trúc cho các khách sạn hợp tác với Tishman ở Disney World hóa ra chỉ là niềm cảm hứng cho các công trình có quy mô lớn hơn nhiều của dự án Euro Disney. Eisner cũng như nhóm Kỹ sư Tưởng tượng của ông đều thấm nhuần tư tưởng đầy tham vọng về việc “sáng tạo lại hoàn toàn” một công viên giải trí. Như Tony Baxter, Kỹ sư Tưởng tượng mà Eisner đã giao phó phụ trách dự án, từng nói trong một cuộc họp diễn ra vào những ngày đầu: “Chúng ta đang xây dựng một khu nghỉ dưỡng bên cạnh một trong những thành phố tinh hoa nhất thế giới, và chúng ta sẽ cạnh tranh với cả nền kiến trúc và nghệ thuật vĩ đại của châu Âu. Chúng ta phải làm ra thứ chỉ có một không hai trên đời.” Chưa ai từng nói thẳng ra rằng không cần phải tiết kiệm chi phí cho dự án, với người chặt chẽ như Eisner thì càng không, nhưng thông điệp đó thì tất cả các Kỹ sư Tưởng tượng đều hiểu, họ còn được Eisner ngầm khuyến khích để thoải mái phiêu lưu với các ý tưởng mà không cần quan tâm đến chi phí thực tế.

Tư tưởng này cũng đã ngấm ngấm lan tỏa ngay từ giai đoạn đầu, khi kiến trúc sư Wing Chao, theo sự chỉ đạo của Eisner, đã tập hợp một đội ngũ kiến trúc sư nổi tiếng trong đó có Stern, Graves, Venturi, cả Frank Gehry và Stanley Tigerman. Cả nhóm đã tụ tập tại văn phòng của Stern ở New York vào dịp nghỉ Lễ Phục Sinh để cùng phác thảo một bản quy hoạch tổng thể cho khu nghỉ dưỡng của Disney ở châu Âu. Sau đó, Eisner khởi động một cuộc thi tuyển kiến trúc quốc tế cho từng hạng mục công trình cụ thể trong bản quy hoạch đó, bổ sung thêm một hàng dài các kiến trúc sư nổi tiếng thế giới: Bernard Tschumi, kiến trúc sư người Thụy Sĩ lúc đó đang là hiệu trưởng trường kiến trúc thuộc đại học Columbia; Hans Hollein đến từ Áo;

Rem Koolhaas đến từ Hà Lan; Jean Nouvel và Jean-Paul Vigier của Pháp; Aldo Rossi của Ý; Arata Isozaki của Nhật, cộng thêm một số kiến trúc sư người Mỹ nữa. Trong suốt bốn ngày liền, lần lượt từng phương án dự thi đã được trình bày tại nhà của Eisner ở Bel Air, một bữa tiệc kiến trúc thực thụ dành cho ông, mặc dù Eisner cho rằng hầu hết các phương án thiết kế đều quá trầm lắng, trừu tượng và giản đơn đối với một công viên giải trí.

Sau khi chọn ra 6 kiến trúc sư thắng cuộc – Stern, Graves, Gehry, Aldo Rossi, và Antoine Predock – Eisner lao vào lên kế hoạch cho công viên mới với nhiệt huyết còn hơn cả những gì ông dành cho việc sản xuất phim. Ông bắt đầu dành những khoảng thời gian dài cùng với nhóm Kỹ sư Tưởng tượng ở Glendale, đôi khi các cuộc họp còn kéo dài đến mấy ngày. Dường như Eisner thích dành thời gian ở đây hơn khi ông có thể cảm nhận được một tinh thần sáng tạo luôn lan tỏa giữa các Kỹ sư Tưởng tượng. Họ cũng nắm lấy cơ hội đó để đẩy lùi bóng ma cắt giảm chi phí và thu hẹp nhân sự.

Eisner bị ám ảnh bởi từng chi tiết thiết kế nhỏ, đến cả chiếc gạt tàn trong phòng ở của khách sạn. Ông còn muốn có lò sưởi được đốt bằng củi thật trong khách sạn theo phong cách đồng quê Sequoia Lodge. Như ông mô tả, “Không giống như sản xuất phim, ở đây chúng ta có thể là nhà sản xuất, đạo diễn, biên tập và thậm chí là diễn viên trong từng công đoạn một. Thiết kế công viên giải trí là công việc thú vị hơn bất cứ thứ gì anh có thể làm trong thế giới sân khấu, nơi cái nhìn hai chiều đã trở thành quy luật.” Eisner thuê hẳn một căn hộ ở Paris suốt mùa hè năm 1988, lưu lại đó cùng với Jane và còn học thêm cả tiếng Pháp.

Không phải kiến trúc sư nào cũng thích thú với sự quan tâm của cá nhân chủ tịch công ty tới dự án. Aldo Rossi cuối cùng đã từ chối tham gia. “Cá nhân tôi không hề cảm thấy bị xúc phạm và có thể bỏ qua những chỉ trích tiêu cực về phương án của chúng tôi trong cuộc họp gần đây ở Paris,” ông viết trong một lá thư gửi cho Eisner. “Hiệp sĩ Bernini lừng danh, khi được mời tới Paris để thiết kế bảo tàng Louvre, đã bị giày vò bởi yêu cầu của vô số quan chức là phải điều chỉnh thiết kế để nó trở nên phù hợp hơn. Hẳn là tôi không phải Bernini, nhưng rõ ràng anh cũng đâu phải vua nước Pháp. Bên cạnh rất nhiều khác biệt, tôi không có ý định trở thành mục tiêu của những chỉ trích nhỏ nhặt mà bất cứ nhà thiết kế nội thất nào cũng có thể xử lý được. Tôi tin rằng thiết kế của chúng tôi rất đẹp theo cách riêng của

nó và vì thế sẽ trở nên nổi tiếng và sẽ được xây dựng ở một địa điểm khác.”

Điển hình nhất cho phong cách của Eisner là khách sạn Disneyland, trong hình hài một chiếc bánh cưới hình tháp, màu hồng, chẳng giống với bất cứ thứ gì mà các kiến trúc sư nổi tiếng đã thiết kế. Nó hoàn toàn là sự sáng tạo của nhóm Kỹ sư Tưởng tượng, với rất nhiều ý tưởng từ chính Eisner. Công trình kỳ lạ đó ban đầu được cho là quầy bán vé hoành tráng của công viên, nhưng Eisner lại khẳng định rằng nó phải được làm thành khách sạn, sừng sững ngay lối vào công viên, như ước muốn không thành của Eisner là xây dựng khách sạn Chuột Mickey ngay đại lộ Riverside Drive ở công viên Disneyland.

Kế hoạch xây dựng khách sạn đó gặp phải sự phản đối mạnh mẽ. Venturi cảnh báo nó sẽ chắn hết tầm nhìn từ lối vào công viên tới lâu đài của Công chúa ngủ trong rừng. Wells thì lo sợ rằng khách đến công viên sẽ nhìn lên và tình cờ thấy một vài vị khách của khách sạn đang mặc đồ lót đi lại trong phòng. Những người khác thì than phiền về chi phí đắt đỏ nếu xây dựng theo thiết kế đó và muốn có một thiết kế khác. Khi nhóm dự án biểu quyết, có 19 phiếu chống và hai phiếu thuận. Eisner bỏ một phiếu thuận, phiếu còn lại là của Wilson, và như vậy, dự án vẫn tiếp tục.

Khi các dự án cho Euro Disney dần trở nên sôi động thì dự án phim hoạt hình *Basil* cũng gần hoàn thành. Nó đã được đổi tên thành *The Great Mouse Detective* (Thám tử chuột lừng danh) bởi Eisner cho rằng cái tên Basil nghe nhiều chất Anh (và thiếu chất Mỹ) quá. Dù nỗ lực không ngừng để kiểm soát chi phí, giới hạn ngân sách 10 triệu đô la vẫn bị phá vỡ. Eisner không hiểu nổi tại sao một tập phim hoạt hình dài nửa giờ chiếu trên truyền hình có thể được sản xuất chỉ với nửa triệu đô la, vậy mà một bộ phim dài một tiếng rưỡi của Disney lại không thể hoàn thành với chi phí gấp 20 lần như thế. Còn đối với các họa sĩ Disney, thái độ đó thể hiện một sự thiếu hiểu biết đáng bị xem thường. Hoạt hình Disney thể hiện chuyển động của nhân vật một cách trơn tru, không tỳ vết chứ không phải thứ chuyển động giật cục, thô thiển đến ngớ ngẩn của những tập phim hoạt hình chiếu đều đặn trên ti vi mỗi sáng thứ Bảy. Các hình khối được vẽ chi tiết và đánh bóng rất tỉ mỉ; chúng không phải là “hoạt hình” nữa. Cảnh nền được dựng cẩn thận để tạo độ sâu và phối cảnh ba chiều. Hàng ngàn tấm cel được vẽ tay và tô màu, còn các cảnh phim phải được vẽ đi vẽ lại

cho đến khi các đạo diễn hài lòng mới thôi. Đó là lý do tại sao phải cần đến 10 năm để sản xuất *The Black Cauldron*, cho dù nó vẫn còn rất nhiều thiếu sót. Và cũng chính vì thế mà phải mất đến 4 năm Disney mới cho ra rạp một bộ phim hoạt hình.

Đối với hầu hết các họa sĩ và cả với Roy, *Mouse Detective* đã trở thành kinh nghiệm đáng ngán về kiểm soát chi phí. Lao động giá rẻ vẫn thường được dùng để sản xuất các bộ phim hoạt hình chiếu trên ti vi được huy động cho phần việc tô màu bằng tay. Các hình khối được vẽ đen trắng rồi đổ màu một cách đơn giản. Dù Roy khá thất vọng với chất lượng của một vài bản vẽ, ông vẫn khích lệ các họa sĩ rằng họ phải tiếp tục nỗ lực để chứng minh cho Eisner và Katzenberg thấy “tinh thần đồng đội” của mình.

Bất chấp mọi nỗ lực cắt giảm chi phí, *The Great Mouse Detective* cuối cùng vẫn làm tiêu tốn tới 14 triệu đô la và phải mất hai năm mới hoàn thành. Đến khi nó được chính thức phát hành thì chẳng ai ở Disney còn chút nhiệt huyết nào cho nó nữa, mặc dù Roy vẫn cho rằng nó khá thú vị. Không có mấy hoạt động quảng cáo, nó chỉ mang về 38 triệu đô la doanh thu phòng vé, một thành công khá khiêm tốn.

Chất lượng nghèo nàn của sản phẩm dưới sức ép ngân sách lại giúp Stan Kinsey có cơ hội thúc đẩy dự án hoạt hình vi tính mới mà anh đang phát triển với Pixar, dù giờ đây mọi chuyện đã trở nên rõ ràng là cái giá mà Disney phải trả sẽ không dừng lại ở con số 12 triệu đô la. Rochlis, trong thời gian ngắn ngủi làm người đứng đầu bộ phận công nghệ mới, đã phủ quyết dự án này vì nó quá đắt đỏ. Kinsey không thể lôi kéo được chút quan tâm nào từ phía Katzenberg, Eisner hay Wells, bởi vậy cuối cùng anh tìm đến Roy. “Tôi sẽ cần sự giúp đỡ của ông trong dự án này,” anh nói. “Chắc là mình tôi thì sẽ không thể làm được. Rochlis đang muốn xóa bỏ nó. Để tôi chỉ cho ông những gì chúng tôi đang nghiên cứu được không? Hãy đi cùng tôi tới gặp Lucas, rồi ông sẽ thấy.” Roy tham dự buổi họp tiếp theo cùng với Kinsey và cả ông cũng bị thuyết phục bởi tiềm năng tái tạo lại toàn bộ xưởng phim hoạt hình. Khi trở về, Roy cố giải thích với Wells, nhưng cả Wells lẫn Eisner đều do dự. Dù sẵn sàng chấp nhận rủi ro, Eisner vẫn lo sợ khi chi tiền vào thứ gì đó không ai có thể cầm nắm được. Về khoản này thì Wells cũng đồng ý với Eisner. “Chúng ta không phải là công ty nghiên cứu phát triển,” ông nói. “Chắc chắn là sẽ tốn kém gấp hai so với con số họ đưa ra, mà tôi thì không tin là rồi nó sẽ giúp chúng ta tiết kiệm được một đồng nào.”

Roy và Kinsey quyết không bỏ cuộc. Tại một buổi họp, Ed Catmull, quyền giám đốc điều hành của Pixar cho họ biết rằng Lucas đang phải tái cơ cấu các nguồn tài chính của mình để giải quyết vụ ly hôn, và Pixar cần vốn để mua lại cổ phần của Lucas. Kinsey lập tức nhận ra cơ hội cho Disney trong tình cảnh khó khăn của Pixar. Đẳng nào thì Disney cũng đang định đầu tư 12 triệu đô la, mà giờ Catmull lại còn chủ động đề nghị rằng chỉ với một khoản đầu tư khoảng 15 triệu đô la, nó sẽ sở hữu luôn một nửa Pixar. “Chúng tôi cần tiền, và đây sẽ là sự dàn xếp hoàn hảo,” Catmull giải thích.

Khi trở về, Kinsey thu xếp một cuộc hẹn với Katzenberg. Trên đường tới gặp Katzenberg, anh tình cờ gặp Rochlis và hào hứng kể cho anh ta cơ hội mua lại Pixar. “Tôi nghĩ là chúng ta nên tận dụng thời cơ này,” Kinsey nói. “Nếu chỉ hợp tác với họ không thôi thì đẳng nào chúng ta cũng là nhà tài trợ. Còn một khi đã sở hữu cả công ty thì chúng ta có thể thương thảo được mức chi phí tốt hơn nhiều. Tôi sẽ nói chuyện này với Jeffrey.” Khi họ tới văn phòng của Katzenberg, Kinsey dừng lại để trao đổi mấy câu xã giao vui vẻ với một cô thư ký, để Rochlis bước vào trong trước. Chưa đầy 30 giây sau, khi Kinsey bước qua cửa thì đã nghe Rochlis rót vào tai Katzenberg, “Tôi nghĩ là chúng ta nên mua Pixar. Một thỏa thuận tuyệt vời đó!” Kinsey sửng người. Rochlis vừa ăn cắp ý tưởng của anh một cách trâng tráo! Rochlis chẳng hề mặn mà gì với công nghệ của Pixar. Anh ta còn chưa bao giờ tới đó.

Nhưng hóa ra chuyện đó cũng chẳng mấy quan trọng. “Không, không, không,” Katzenberg nói. “Chúng ta sẽ không dây vào đó đâu.”

“Anh đã biết nội tình thế nào chưa?” Kinsey hỏi.

“Rồi, Jeff vừa nói với tôi,” Katzenberg nói. “Tôi không muốn mất thì giờ vào những thứ đó. Chúng ta có nhiều việc quan trọng hơn cần làm đấy.”

Cuối cùng Kinsey đành gọi cho Catmull để nói anh không thể thuyết phục được Disney mua cổ phần của Pixar. Cuối cùng, người mua cổ phần của Pixar hóa ra lại là Steve Jobs, nhà sáng lập công ty máy tính Apple. Jobs đã nhìn thấy tiềm năng của Pixar và mua lại cổ phần của Lucas.

Trong lúc đó, Kinsey và Roy vẫn bền bỉ theo đuổi thỏa thuận mua

lại công nghệ của Pixar. Roy đã bị thuyết phục rằng với khoản đầu tư vào công nghệ mới này, Disney sẽ có thể vừa quản lý được mức chi phí khổng lồ của kiểu làm phim hoạt hình vẽ tay truyền thống trước kia, vừa tránh được sự suy giảm chất lượng đáng ngại đã bắt đầu xảy ra ở *Mouse Detective*. Ông nêu lên vấn đề này vào bất cứ lúc nào có thể nhưng Katzenberg vẫn không đồng ý. Katzenberg từng cương quyết đòi được tận mắt nhìn thấy sự khác biệt giữa các tấm cel vẽ bằng tay và bằng máy vi tính vì cho rằng sản phẩm của một cái máy sẽ không thể nào đạt được chất lượng tương tự. Nhưng qua thời gian, Katzenberg cũng bị thuyết phục hoàn toàn. Vậy là Eisner và Wells lại mỉm cười. “Roy muốn làm việc này, và ông ấy tin nó sẽ mang lại kết quả,” Eisner kết luận. “Nên tôi nghĩ là chúng ta đành hít một hơi thật sâu rồi gật đầu thôi.”

Peter Schneider, “Katzenberg” của Roy, chỉ vừa mới làm việc tại Disney được một tuần thì được Katzenberg yêu cầu phải trình bày về xưởng phim hoạt hình Disney trong một cuộc gặp gỡ tại hãng phim Universal cùng với Steven Spielberg và các nhà sản xuất Kathleen Kennedy và Frank Marshall để thảo luận về dự án *Roger Rabbit*. Khi ngân sách dự kiến ban đầu bị đội lên đến mức chóng mặt 50 triệu đô la, dự án đã gần như chết yểu. Các nhà sản xuất đã xoay sở cắt xén để con số cuối cùng chỉ dừng lại ở 29,9 triệu, nhưng tính đến thời điểm đó, nó vẫn là dự án phim hoạt hình đắt đỏ nhất từng được bật đèn xanh ở Hollywood.

Bất chấp cái giá cắt cổ, Katzenberg vẫn quyết tâm mang danh tiếng của Steven Spielberg về Disney, và ông cũng cho rằng một dự án với sự kết hợp giữa hoạt hình và chuyển thể sẽ “cứu vãn” xưởng phim hoạt hình Disney. Eisner và Wells tỏ ra lo ngại, nhưng đồng ý bật đèn xanh, phần lớn là bởi tin vào năng lực của Spielberg. Nhưng Eisner vẫn cảnh báo Katzenberg rằng ông ta phải kiểm soát chặt chẽ chi phí.

Dự án *Roger Rabbit* là một thỏa thuận hợp tác đặc biệt, trong đó Spielberg và đạo diễn Robert Zemeckis sẽ có quyền kiểm soát cuối cùng đối với quá trình sáng tạo và sẽ được chia sẻ một phần lợi nhuận dưới bất kỳ hình thức nào. Disney giữ toàn bộ quyền nhượng quyền thương mại. Spielberg đã thuê đạo diễn Robert Zemeckis ngay sau thành công lớn của ông với *Romancing the Stone* (Viên ngọc lục bảo) và *Back to the future* (Trở về tương lai), còn Zemeckis thì cương quyết đòi có được người mà ông xem là “họa sĩ hoạt hình giỏi nhất thế giới,” một nghệ sĩ và họa sĩ thương mại ở Lodon có tên Richard

Williams, được biết tới nhiều nhất với bộ phim *Pink Panther* (Thám tử báo hồng). Một phần công việc của Schneider là kiểm soát Williams và điều phối để ông ta hợp tác tốt với các họa sĩ của Disney. Bob Hoskins, diễn viên vào vai nhân vật chính là người thật thay cho Harrison Ford, người được Spielberg lựa chọn, cũng giúp tiết kiệm được chút ít ngân sách.

Nhưng hạn chế chi phí là một nhiệm vụ gần như bất khả thi, bởi Spielberg và Zemeckis có quyền kiểm soát sáng tạo, nghĩa là trên thực tế họ có quyền kiểm soát ngân sách và kế hoạch thực hiện (điều mà chính Eisner đã học được khi hợp tác kinh doanh khách sạn với Tishman). Williams thì tự cho mình là nghệ sĩ, công khai tỏ thái độ xem thường chế độ quản lý nhân sự của Disney, hoài nghi trước quy định các họa sĩ phải bám giờ khi đến làm việc. Trong những ngày đầu tiên ở xưởng phim Disney, Williams tập hợp tất cả các họa sĩ lại để xem bộ phim *The Thief and the Cobbler* (Kẻ cắp và anh thợ đóng giày), một tác phẩm của tình yêu nghệ thuật mà ông ta đã miệt mài thực hiện từ năm 1968. Williams nói với Schneider rằng đổi lại việc tham gia vào dự án *Roger Rabbit*, Disney và Spielberg sẽ giúp ông ta phân phối *Thief*. Ông ta còn từ chối làm việc ở Los Angeles, và để sắp xếp chỗ ở cho ông ta và nhóm họa sĩ đi cùng, hoạt động sản xuất đã phải chuyển hẳn tới London.

Schneider sớm nhận ra rằng mỗi ngày trôi qua họ lại càng vượt xa khỏi kế hoạch đã định trước. Ngân sách chỉ cho phép sử dụng các máy quay khóa cố định, nhưng Zemeckis lại khăng khăng đòi có máy quay di chuyển được, với giá đắt gấp đôi. Cuối cùng Katzenberg phải báo với Eisner và Wells rằng ngân sách đã lên đến gần 40 triệu đô la và khiến Eisner gần như nổi điên. Ông lập tức quy cho Katzenberg tội cố tình giấu diếm tin xấu không cho ông biết. “Chẳng có gì khiến tôi khó chịu hơn là chỉ nắm được vấn đề khi đã quá muộn và chẳng thể làm gì được nữa,” Eisner gầm gừ. Ông lệnh cho Katzenberg phải trực tiếp tham gia vào dự án và cắt bớt chi phí, nếu không thì hoặc là ông sẽ tự tay làm việc đó hoặc là sẽ cho ngừng sản xuất.

Trong một động thái mà ngay bản thân cũng thấy có phần hơi quyết liệt, Katzenberg đã triệu tập một cuộc họp với đầy đủ các nhân vật đứng đầu dự án, trong đó có cả Williams, Spielberg, Zemeckis, Marshall và Schneider tại New York, điểm trung chuyển giữa Los Angeles và London. Cánh ở California phải bay suốt đêm còn cánh kia thì bay từ London. “Cứ thế này thì không được,” Katzenberg mở màn

khi tất cả vừa ổn định chỗ ngồi. “Michael vừa đưa ra tối hậu thư.” Schneider đã dự cảm rằng giải pháp duy nhất cho chuyện này là sa thải Williams, nhưng thay vào đó Katzenberg chỉ yêu cầu ông ta nhanh chóng hoàn thành các bản vẽ của hai nhân vật hoạt hình chính, Roger và Baby Herman, đồng thời chuyển các nhiệm vụ quản lý sang cho Schneider.

Đánh hơi được cuộc họp, giới làm phim hoạt hình ngay lập tức rỉ tai nhau rằng *Roger Rabbit* đang gặp phải rắc rối nghiêm trọng. Kim Masters, một phóng viên của tạp chí *Premiere*, đã gọi thẳng cho Katzenberg nhằm đưa tin về những căng thẳng đang dâng cao. Hoảng hốt tìm cách ngăn chặn tin tức không hay, Katzenberg đã đề nghị Masters không đưa bất kỳ thông tin nào lên mặt báo cho đến khi bộ phim hoàn thành, đổi lại, cô sẽ được độc quyền tiếp cận trường quay, các họa sĩ cũng như theo dõi toàn bộ quá trình sản xuất. Ai cũng thờ phào nhẹ nhõm khi Masters đồng ý với đề nghị đó.

Eisner vẫn nghi ngờ cả mức độ hao tổn lẫn chất lượng của bộ phim. Ông khiến Zemeckis bị ngập ngụa trong hàng đống thư từ về quá trình sản xuất, rồi lại quay sang phàn nàn với Katzenberg khi Zemeckis tỏ lòng chán nản. Katzenberg phân trần rằng Eisner không thể lấy cách nhìn nhận của mình ra để áp đặt cho những tài năng lớn như Spielberg và Zemeckis được. “Tôi đang làm tất cả những gì có thể đây,” cuối cùng Katzenberg phải thốt lên trong giận dữ, “nếu như thế vẫn chưa thể khiến ông hài lòng thì tôi cho là mình không phải người phù hợp để làm việc này.” Sau cuộc trao đổi đó, Eisner không nói chuyện với Katzenberg nữa – đó là vết rạn nứt nghiêm trọng đầu tiên trong mối quan hệ đối tác giữa họ.

Nhưng sự im lặng đó chỉ kéo dài vài ngày. Đến tháng Tư, *Roger Rabbit* được chiếu thử nghiệm cho một nhóm khán giả chủ yếu là thiếu niên tuổi mới lớn. Rất nhiều phần diễn hoạt vẫn chưa được hoàn thành, khán giả tỏ ra khó chịu và bộ phim phải ngừng chiếu giữa chừng. Hốt hoảng ngăn chặn tin xấu rò rỉ ra ngoài, Katzenberg triệu tập tất cả những người tham gia ra phía sau cánh gà. “Chúng ta vừa có buổi chiếu thử thành công nhất từ trước tới giờ”, Katzenberg nói trong khi giọng trầm xuống. Nhưng rồi cả bộ phim lẫn phản ứng của khán giả đều dần dần khá lên. Roy rất hài lòng, dù sau buổi chiếu thử ông đã kéo Eisner ra thì thầm ngay ở bãi đỗ xe. “Gắn nhãn Disney mà như thế này thì số sòng quá,” ông cảnh báo.

“Tại sao thế?” Eisner hỏi.

“Anh biết rồi còn gì, lời thoại của Jessica ấy: ‘Trong túi anh có một khẩu súng đây à, hay chỉ là gặp em anh mừng quá?’”

Eisner vui mừng đồng ý với Roy, vì ông cho rằng quảng cáo bộ phim dưới cái tên Touchstone sẽ thu hút nhiều khán giả người lớn tới rạp hơn. Katzenberg cũng rất hài lòng. “Đây sẽ là bộ phim số một của năm 1988,” Katzenberg tự tin dự đoán.

Who Frame Roger Rabbit? (Ai mưu hại thỏ Roger?) ra mắt vào tháng Sáu và nhận được những lời tán thưởng không ngớt. Tờ *Newsweek* đưa bình luận của mình về bộ phim lên trang đầu. Rita Kempley viết cho tờ *Washington Post* :

“Roger Rabbit” là thành quả của một đội quân nghệ sĩ hùng hậu, 1.000 hiệu ứng đặc biệt cùng nhiều ứng dụng công nghệ hơn cả một chiếc tàu ngầm nguyên tử. Nhưng phép màu do con người tạo ra này không chỉ là một màn khoa trương ấn tượng. Nó còn là đỉnh cao của niềm say mê sáng tạo. Bạn sẽ có cảm giác như tất cả những người tham gia thực hiện bộ phim đều bị nhấn chìm trong tình yêu đắm đuối với tác phẩm của mình – từ đạo diễn Robert Zemeckis của *Back to the Future* đến đạo diễn hoạt hình Richard Williams. Còn Hoskins thì thực sự quá tuyệt vời. Ông tự diễn với không khí trong khi nghe một diễn viên hài mặc trang phục của thỏ Roger đọc lời thoại của chú thỏ ở bên ngoài máy quay. Cả sự kết hợp cũng rất tuyệt nữa – bản chất thích náo nhiệt của Roger, những chuyển động nhẹ như lướt của cậu ta hoàn toàn tương phản với hình dáng bệ vệ của Hoskins. Toontown thì thực sự là một Wonderland mới, mảnh đất sinh động đầy sắc màu nơi những bông hoa luôn nhảy múa, mặt trời luôn mỉm cười và câu hát “Cười lên, bạn hỡi, cười lên” luôn ngân vang. Đó cũng là cách tuyệt vời nhất để khiến bạn hòa cùng câu chuyện quá sức hấp dẫn này.

Roger Rabbit đem về doanh thu 154 triệu đô la, một khoản lợi nhuận khổng lồ cho dù tổng chi phí cuối cùng còn cao hơn cả con số 50 triệu đô la mà Spielberg đã dự kiến ban đầu. Eisner và nhóm Kỹ sư Tưởng tượng của ông nhanh chóng bắt tay vào thiết kế một “Mickey’s Toontown” tại các công viên giải trí. Các sản phẩm gắn thương hiệu *Rabbit* nhanh chóng được vét sạch khỏi các giá bày hàng.

Dù giành một giải Hàn lâm cho thành quả lao động trong *Rabbit*, Williams dường như rất thờ ơ với cả thành công nghệ thuật lẫn thương mại của bộ phim. Ông cảm thấy nó không còn giống những gì mình từng hình dung. Khi Katzenberg yêu cầu thay đổi một số đoạn trong bộ phim *Thief* yêu thích của Williams, ông đã từ chối. Cả Disney và Spielberg cuối cùng đều không phân phối bộ phim mà là Miramax. Với tên gọi *Arabian Knight* (Hiệp sĩ Ả Rập) cùng nhiều thay đổi khác nữa, bộ phim đã gần như bị Williams chối bỏ. Sau này ông quả quyết rằng rất nhiều chi tiết trong bộ phim đã được tái hiện trong bộ phim *Aladdin* của Disney. Còn Schneider thì thừa nhận “Chúng tôi đã khai thác được phần tinh túy nhất của Richard.”

Khi *Roger Rabbit* bắt đầu công chiếu thì dự án *Oliver Twist*, lúc này đã được đổi tên thành *Oliver & Company* (Oliver và các bạn) cũng gần hoàn thành. Để lưu giữ truyền thống của Disney, nhân vật chính giờ đây là một chú mèo con và bối cảnh được biến thành thành phố New York, nhưng nó vẫn là một bộ phim ca nhạc. Katzenberg nảy ra ý tưởng quy tụ một nhóm ca sĩ/nhạc sĩ nổi tiếng, mỗi người sẽ đóng góp một bài hát cho bộ phim: Billy Joe, Barry Manilow, Huey Lewis. Theo gợi ý của người bạn thân David Geffen, Katzenberg mời thêm cả nghệ sĩ chuyên viết lời Howard Ashman để hoàn thành bài hát có tựa đề *Once Upon a Time in New York City* cho bộ phim. Liên sau đó, Geffen lại gợi ý Katzenberg thuê cả nhà soạn nhạc Alan Menken. Ashman và Menken từng viết lời cho vở nhạc kịch *Little Shop of Horrors* (Cửa hàng nhỏ của những nỗi kinh hoàng) mà Geffen đã sản xuất cho sân khấu off-Broadway còn Schneider đóng vai trò là đạo diễn sân khấu, Tim, con trai của Roy, thì nhận được nhiều lời khen ngợi trong vai trò biên kịch. Schneider cho rằng *Oliver* hơi thiếu tính liên tục, và từ những hiểu biết của bản thân về nhạc kịch, Schneider còn cho rằng cách tiếp cận một bộ phim ca nhạc như vậy là sai lầm. Thế nhưng đó là ý tưởng của Katzenberg nên Schneider vẫn cố hết sức để hiện thực hóa chúng. Rất nhiều thay đổi đã diễn ra. Hầu hết phần diễn hoạt trong *Roger Rabbit* được giao cho người của Williams; ngược lại, *Oliver* hoàn toàn được sản xuất ở Disney.

Giống như *Mouse Detective*, không ai ở Disney thực sự hài lòng với phiên bản hoàn thiện của *Oliver & Company*, cả Katzenberg cũng vậy. Nhưng anh vẫn không thể kiên nhẫn nổi trước sự chăm chút tỉ mỉ về mặt nghệ thuật cho bộ phim. “Các anh muốn giành giải Oscar hay giải thưởng của nhà băng Mỹ?” câu hỏi ấy được thốt ra thường xuyên đến nỗi đã trở thành điệp khúc. Về mặt đó thì *Oliver &*

Company có hai lợi thế quảng cáo: cốt truyện kinh điển của Dickens và một dàn các nhà soạn nhạc danh tiếng. *Oliver* ra mắt công chúng vào tháng Mười một năm 1988 và mang về 53 triệu đô la doanh thu trước sự ngỡ ngàng của tất cả mọi người. Nó đánh dấu kỷ lục mới của một bộ phim hoạt hình.

Katzenberg không chỉ được khích lệ bởi thành công của bộ phim hoạt hình ra đời từ ý tưởng của mình mà còn bởi anh đã dần nhận ra rằng Disney đang chiếm ngôi vị độc quyền trong sản xuất phim hoạt hình và nó có thể mang lại lợi nhuận cao hơn nhiều so với các bộ phim chuyển thể. Sau cùng thì, với phim hoạt hình, sẽ chẳng có ngôi sao đắt giá nào hay vị đạo diễn danh tiếng nào đòi hỏi được chia phần doanh thu. Với vai trò là nhà tuyển dụng gần như duy nhất, Disney hiếm khi trả công cho các họa sĩ hoạt hình trên mức trung bình, và cuộc sống của họ cũng quá giản dị, đến nỗi trong một chuyến đi nghỉ dưỡng dành cho các họa sĩ hàng đầu ở Santa Barbara Biltmore, một vài người trong số họ còn chủ động hỏi liệu họ có được giữ lại xà phòng và dầu tắm trong phòng khách sạn hay không.

Dù rất bận rộn với các kế hoạch sản xuất phim chuyển thể, Katzenberg bắt đầu dành nhiều thời gian hơn cho phim hoạt hình, tổ chức các cuộc họp định kỳ vào 6 giờ sáng các ngày thứ Ba và thứ Sáu tại xưởng phim hoạt hình ở Glendale. Các cuộc họp thường kéo dài tới ba giờ. Dù vẫn được mời tới dự nhưng Roy luôn khó chịu khi bị lôi đi họp quá sớm và cũng chỉ phát biểu rất ít. Khi Roy có ý kiến, Katzenberg chỉ nghe qua rồi tảng lờ ngay, Roy cho là vậy. Dù các họa sĩ hoạt hình đã học được rằng cần phải tỏ ra sùng kính Katzenberg, họ vẫn vẽ các bức họa châm biếm sau lưng sếp của mình. Rất nhiều bức trong đó khá nghịch ngợm và tục tĩu. Trong một bức vẽ được lan truyền rộng rãi, Katzenberg đang đứng tè vào những tấm bảng truyện của một họa sĩ, một tay giơ lên. Chú thích: “Thêm cô ca nào!”

Giống như trước đây từng thuê Art Levitt trong một cơn bốc đồng, Eisner cũng ngay lập tức thích Steve Burke, tình cờ cũng là con trai của một người giàu có giống như Levitt. Dan Burke là giám đốc điều hành của Capital Cities/ABC, công ty sở hữu kênh truyền hình ABC. Tốt nghiệp trường kinh doanh Havard, từng làm việc vài năm tại General Foods và American Express, Burke rất năng động, cởi mở và nhiệt tình, dù dáng vẻ trẻ con bề ngoài khiến Eisner có cảm tưởng cậu ta chỉ là một sinh viên năm nhất. Burke hy vọng sẽ làm việc trong ngành điện ảnh hoặc truyền hình, nhưng lại nhận được lời đề nghị là

một vị trí trong bộ phận kinh doanh hàng tiêu dùng mang thương hiệu các nhân vật của Disney. Disney vẫn tạo ra lợi nhuận khoảng 100 triệu đô la mỗi năm nhờ các sản phẩm như đồng hồ, đồ chơi, quần áo mang thương hiệu chuột Mickey.

Trên cương vị giám đốc phát triển kinh doanh – vị trí vừa mới được dựng nên ở Disney, Burke nhận thấy hầu hết nhân viên trong bộ phận của mình đều chỉ đang quán quàn với lối tư duy cũ mòn kiểu Walt-sẽ-làm-gì, bởi vậy anh quyết định tổ chức một cuộc thi ý tưởng kinh doanh mới. Giải nhất sẽ là một bữa tối dành cho hai người tại một nhà hàng ở bất kỳ đâu trên thế giới, mặc dù người thắng cuộc sẽ phải tự chi trả tiền đi lại. Burke lựa chọn lấy mười hai ý tưởng vào vòng chung kết và trình bày chúng trước Eisner và Wells. “Hãy cứ triển khai tất cả các ý tưởng đó đi,” Eisner hồ hởi đáp lại.

Một trong các ý tưởng giành chiến thắng là một chuỗi cửa hàng bán lẻ độc lập của Disney bên ngoài hệ thống các công viên giải trí. Larry Murphy hoàn toàn thờ ơ với ý tưởng này – “một mô hình kinh doanh nhỏ lẻ với lợi nhuận biên thấp,” Murphy cảnh báo – và Wells dường như cũng đồng ý với ông ta. “Một công ty lớn như chúng ta chẳng nhẽ lại không thể thi thoảng thử nghiệm một thứ gì đó hay ho sao?” Eisner bật lại. “Nếu thất bại ư? Thì nó cũng sẽ chẳng làm tiêu tốn của chúng ta nhiều tiền của như một kịch bản phim đắt đỏ đâu.”

Eisner đã thắng thế, còn Burke thì vô cùng vui sướng khi thấy Eisner chấp nhận mạo hiểm cùng với một nhà điều hành trẻ chưa mấy danh tiếng như mình. Eisner phản đối hai phương án thiết kế các cửa hàng bán lẻ đầu tiên, nhưng cuối cùng cũng phê duyệt một ý tưởng khác với các cửa hàng trông giống như một trường quay đang hoạt động, các cảnh quay từ các bộ phim hoạt hình lấp ló ngoài cửa sổ còn các đoạn giới thiệu các bộ phim sắp công chiếu sẽ được bật lên trên các màn hình ở bên trong. Eisner cương quyết đòi Burke phải trải qua quy trình “đào tạo diễn đàn” giống như tại các công viên giải trí (anh vào vai Friar Tuck⁽¹⁹⁾), vậy là Burke sau đó cũng cho ra đời một phiên bản của quy trình đào tạo các nhân viên trong chuỗi cửa hàng của Disney, để họ có thể làm được giống như các công viên giải trí.

Chuỗi cửa hàng gặt hái thành công lớn, liên tục phá kỷ lục doanh số bán hàng trên mỗi đơn vị diện tích đối với các cửa hàng bán đồ chuyên biệt. Giống như trước đây từng quyết định rằng Disney sẽ tự

phát triển hoạt động kinh doanh khách sạn của riêng mình và từ chối hợp tác với Marriott, Eisner cũng quyết định rằng Disney có thể gây dựng chuỗi cửa hàng bán lẻ của chính nó, dưới sự điều hành của Burke. Burke nhanh chóng mở rộng mạng lưới, các cửa hàng bán lẻ của Disney nhanh chóng có mặt ở khắp các khu mua sắm lớn trên toàn nước Mỹ, trong đó có cả đại lộ 5 ở New York và đại lộ Bắc Michigan ở Chicago (đạt đỉnh cao vào năm 2000 với 742 cửa hàng trên toàn thế giới). Eisner thích đi thăm quan các cửa hàng mà không báo trước, sau đó cùng với Wells bao vây Burke bằng vô số những chỉ trích và gợi ý. Burke, vừa mới bước sang tuổi 30, bỗng nhiên thấy mình trở thành một nhà điều hành xuất sắc tại các cuộc họp của ban quản trị. Anh cho là mình đã tìm thấy công việc hoàn hảo. Anh rất thích đi bộ dọc Phố Chính của Disneyland cùng vợ và các con, sung sướng cảm thấy mình là một phần quan trọng của Disney.

Burke không phải là nhà điều hành trẻ duy nhất nhanh chóng trở nên giàu có dưới cơ chế mới. Bill Mechanic, một nhà quản lý trẻ của Paramount, đã theo Eisner và Katzenberg tới Disney với hy vọng trở thành một nhà sản xuất phim. Sau khi gia nhập Disney, Mechanic đến gặp Katzenberg. “Chúng ta có cả tin vui lẫn tin buồn,” Katzenberg nói. “Chúng tôi có một vị trí tuyệt vời dành cho anh ở Disney, nhưng rất tiếc lại không phải là vị trí mà anh mong muốn.”

“Gì kia?” Mechanic hỏi.

“Băng hình gia đình.”

Mechanic tiu ngủ. Trong nhà anh thậm chí còn chẳng có chiếc máy ghi băng nào, mà thị trường băng hình thì cũng chẳng lấy gì làm sáng sủa. Chúng quá đắt đỏ, và hầu hết mọi người đều chỉ đi thuê tại các cửa hàng bán lẻ về xem. Nhưng nghĩ đến cô con gái vừa mới sinh, Mechanic lại nảy ra ý tưởng sẽ bán băng hình các bộ phim hoạt hình kinh điển của Disney dưới dạng các bộ sưu tập cao giá. Sau khi *Pinocchio* tái xuất, Eisner và Wells đã tổ chức một cuộc họp để bàn kế hoạch cho ra đời băng hình của bộ phim vào mùa hè năm sau. Ban đầu, dường như ai cũng phản đối ý tưởng rằng các tác phẩm kinh điển của Disney sẽ được bán hàng loạt trên thị trường. Nếu các gia đình Mỹ đã có băng hình rồi thì họ cần gì phải đến rạp 7 năm một lần để xem lại nữa? Các bộ phim sẽ mất đi sức hấp dẫn có được từ sự độc đáo và sẽ giống như các bộ phim bình thường khác. Kênh truyền hình Disney vừa mới ra đời cũng đang tính đến chuyện phát sóng các bộ

phim kinh điển của Disney để thu hút người xem rồi. Hơn nữa, băng hình sản xuất hàng loạt và tiếp thị đại trà có thể sẽ hạ thấp hình ảnh của Disney. Roy cũng cực lực phản đối, còn Katzenberg thì linh cảm nó sẽ là một sai lầm. Wells thì thừa nhận rằng “có quá nhiều lý do để từ bỏ ý định này, nhưng vẫn cần phải có những cuộc tranh luận.”

Sau khi gia nhập Disney, Mechanic trở thành người ủng hộ mạnh mẽ nhất kế hoạch bán băng hình. Với tư cách một người cha, Eisner cũng không tin rằng băng hình của Disney sẽ trở thành mục tiêu của các nhà sưu tầm để truyền tay từ thế hệ này sang thế hệ khác. Ở nhà, ông không thể nào hiểu nổi đồ chơi và sách vở của các con có thể chạy đi đâu, thế nhưng cứ đến một lúc nào đó là chúng lại biến mất. Cuối cùng một phương án chung dung được đưa ra: Disney sẽ bán băng hình bộ phim *Pinocchio* nhưng với giá cao ngất – 79,95 đô la để không ai ngoài các tiệm cho thuê băng hình dám bỏ tiền ra mua chúng. Nó sẽ khiến người xem chỉ thuê băng về xem chứ không có ý định sở hữu. Và thời gian phát hành cũng được giới hạn để có một khoảng chờ dành cho thế hệ tiếp theo. Thế nhưng doanh số bán hàng ở mức giá cao như vậy lại khá khiêm tốn.

Vào tháng Tám, Mechanic quyết định thử nghiệm hạ giá xuống còn 29,95 đô la và phát hành lại *Pinocchio* với một chiến dịch tiếp thị hoành tráng, trong đó có cả quảng cáo rầm rộ trên truyền hình. Tổng chi phí của chiến dịch lên tới trên 7 triệu đô la, con số chưa từng có cho một sản phẩm băng hình. Cấp trên của Mechanic quá bận rộn nên đã không mấy để tâm đến chuyện đó, nhưng khi phát hiện ra khoản ngân sách khổng lồ dành cho quảng cáo, Katzenberg và Rich Frank, giám đốc tác nghiệp đã rất tức giận. “Tại sao anh lại tiêu tiền vào thứ đã có thị trường sẵn rồi thế?” Frank cất vấn, ý nói đến thực tế là mọi người đều đã biết đến *Pinocchio* rồi.

“Chúng ta phải thay đổi thói quen của người tiêu dùng,” Mechanic bật lại. “Không dễ như ông tưởng đâu.”

1,7 triệu bản băng hình *Pinocchio* đã bán hết veo.

Vì thế mà Mechanic đề xuất được phép bán thêm cả *Cinderella*, cũng được sản xuất lại và công chiếu vào mùa Giáng sinh năm đó. Nhưng *Pinocchio* là một chuyện, còn *Cinderella* lại là chuyện khác, nó là quân át chủ bài trong bộ sưu tập kinh điển của Disney. Katzenberg, đứng sau là Roy, phủ quyết ý tưởng này. Mechanic trình nó lên Eisner

và Wells. Hai người cùng đồng ý rằng chuyện này phải được đem ra bàn bạc. Họ tổ chức một cuộc họp với sự tham gia của Katzenberg, Frank, Gary Wilson, và những người phụ trách kế hoạch chiến lược khác. (Roy không thể tham dự nhưng vẫn truyền đạt lại ý kiến phản đối của mình.)

Mechanic trưng hai tấm áp phích lớn ở cuối chiếc bàn hội thảo dài. Một thể hiện “các vấn đề cảm xúc” – “Liệu phát hành bằng hình các bộ phim hoạt hình kinh điển có làm giảm tính độc đáo của chúng bằng cách khiến chúng trở nên quá phổ biến với người xem hay không?” và “Liệu một thay đổi như thế có hạ thấp hình ảnh và thương hiệu Disney không?”

“Chúng ta không đến đây để nói chuyện lý thuyết,” Eisner mở đầu, gạt bỏ luôn những tranh luận về các vấn đề cảm xúc. Những tranh cãi dai dẳng đã cho thấy rõ ràng, với hầu hết các vấn đề “cảm xúc,” không thể nào có câu trả lời rõ ràng được; có thể nó sẽ hạ thấp thương hiệu Disney, nhưng ngược lại, cũng có thể không.

Tấm áp phích còn lại đặt ra “các vấn đề kinh tế.” Mechanic ước tính rằng bốn lần công chiếu các phiên bản mới của *Cinderella* trong vòng 28 năm tới (cứ 7 năm một lần) sẽ mang về doanh thu 125 triệu đô la. Và 125 triệu đô la có được trong vòng 28 năm sẽ có giá trị hiện tại ít hơn 25 triệu đô la khi tính đến yếu tố lãi suất gộp qua thời gian. Ngược lại, Mechanic ước tính rằng doanh số bán bằng hình *Cinderella* với giá 29,95 đô của riêng năm đó thôi sẽ vào khoảng 100 triệu đô la, cộng thêm cả doanh thu từ phiên bản chiếu rạp mùa Giáng sinh nữa. Cho dù các vấn đề cảm xúc có thể nào thì những con số này cũng quá thuyết phục. “Vậy chúng ta còn chần chừ gì nữa?” Wells hỏi.

Katzenberg không hài lòng. Anh kéo Mechanic ra một góc để chỉ trích anh ta đã làm hại mình khi đưa chuyện này ra với Eisner và Wells.

“Này, tôi nghĩ là tôi chỉ đang làm đúng công việc của mình thôi,” Mechanic nói.

Roy vẫn kiên quyết không để ai động đến *Cinderella*, nhưng cuối cùng cũng đồng ý nhượng bộ: *Sleeping Beauty*. Giống như *Pinocchio*, *Sleeping Beauty* chưa bao giờ đạt được thành công chói lọi ở phòng vé.

Mechanic tăng gấp đôi ngân sách quảng cáo, xem như *Sleeping Beauty* là một kiệt tác vĩ đại, giống như *Cinderella*. 3 triệu bản được phát hành đã bán hết veo.

Sau thành công rực rỡ của *Sleeping Beauty*, Katzenberg và Roy cũng từ bỏ ý định phản đối phát hành *Cinderella*, dù họ vẫn không để Mechanic động tới những báu vật quý giá nhất của Disney, *Snow White* hay đĩa con cưng của Walt, *Fantasia*. Năm sau đó, cùng với việc mở rộng mạnh mẽ ra các kênh phân phối giá rẻ như Caldor và Wal-Mart, *Cinderella* đã bán được 6 triệu bản, mang về doanh thu 180 triệu đô la, vượt xa 34 triệu đô la doanh thu phòng vé sau khi *Cinderella* được chiếu lại ở rạp. Nói cách khác, chỉ riêng *Cinderella* trong một năm đã mang về doanh thu hơn 200 triệu đô la, tương đương giá trị ước tính của toàn bộ thư viện phim Disney mà Eisner đưa ra cho anh em nhà Bass. Bằng hình nhanh chóng trở thành nguồn lợi nhuận lớn nhất của Disney bên cạnh các công viên giải trí. Dù ban đầu có những bất đồng nhưng Mechanic cảm thấy Katzenberg và Roy đã dần trở thành những người ủng hộ nhiệt tình của mình.

Thành công của *Oliver & Company* cùng thu nhập từ băng hình, chưa kể đến các sản phẩm mang thương hiệu cùng phí nhượng quyền khiến Eisner dần bị thuyết phục rằng phim hoạt hình, giống như Roy vẫn luôn tin tưởng, mới thực sự là trái tim của Disney.

Đến cuối năm 1988, chỉ 4 năm sau khi Eisner tới Disney, dự đoán táo bạo của Katzenberg rằng Disney sẽ trở thành hãng phim số một tại các phòng vé đã trở thành sự thực, sớm hơn rất nhiều so với những gì Katzenberg dám hy vọng. *Roger Rabbit* trở thành bộ phim đình đám của mùa hè năm đó (dù vẫn chưa đúng như dự báo của Katzenberg rằng nó sẽ là bộ phim số một của năm nhưng nó cũng chỉ đứng sau mỗi *Rain Man* (Người đàn ông trong mưa), bộ phim đã giành giải Oscar cho phim xuất sắc nhất). Mặc dù Disney đã phải trả tới hơn 1 triệu đô la để có được quyền sở hữu kịch bản *Three Men and a Baby* (Ba người đàn ông và một đứa trẻ) nhưng Katzenberg đã giữ chi phí sản xuất ở mức khiêm tốn 11 triệu đô la bằng cách tuyển mộ các ngôi sao truyền hình cát-xê thấp Ted Danson và Tom Selleck vào vai chính. Eisner đã hoàn toàn đúng khi dự đoán bộ phim sẽ thành công lớn về mặt thương mại: mang về 170 triệu doanh thu phòng vé trên toàn nước Mỹ sau khi được công chiếu vào dịp lễ Tạ Ơn 1987.

Tháng Một sau đó, bộ phim *Good Morning, Vietnam* (Chào buổi sáng, Việt Nam) ra đời với diễn xuất của một trong các khách hàng của Ovitz, Robin Williams. Cát xê của Williams đã tụt dốc không phanh sau khi anh phải vào trung tâm cai nghiện ma túy (điều này giúp lý giải diễn xuất kém phong độ của Williams mà tôi được tận mắt chứng kiến trong “Mork & Mindy”). Là cái tên mới nhất trong danh sách các ngôi sao sa sút trong sự nghiệp, Williams đùa rằng Disney thường chiêu mộ diễn viên bằng cách lang thang quanh trung tâm cai nghiện Betty Ford. *Việt Nam* sau đó cũng mang về 124 triệu đô la.

Ngay cả Katzenberg, người luôn táo bạo trong các dự đoán của mình cũng khó mà hình dung Disney lại có thể thành công và may mắn đến thế trong một ngành kinh doanh luôn có tính chu kỳ như phim ảnh. “Rồi thời điểm tồi tệ của chúng tôi sẽ đến,” Katzenberg cảnh báo trong một cuộc phỏng vấn do *New York Times* thực hiện năm 1987. “Chúng tôi sẽ phải chịu một thất bại nặng nề. Chỉ có như thế thì những thành công rực rỡ vừa rồi mới được cân bằng lại, chúng tôi sẽ có một tấn thảm kịch của mọi thời đại.”

Với truyền hình, chỉ có “The Disney Sunday Movie” (Phim Disney Chủ nhật) do Eisner dẫn chương trình là thành công ở mức khiêm tốn, còn lại, “The Golden Girls” (Những cô gái vàng) đã chứng tỏ mình là thành công thực sự của xưởng sản xuất chương trình truyền hình Touchstone. Eisner và Katzenberg dường như đang thắng tiến trên con đường lặp lại thành công của Paramount trong ngành truyền hình.

Eisner và Katzenberg cũng chuyển một số họa sĩ nhàn rỗi sang làm các chương trình truyền hình phát vào sáng thứ Bảy và một chương trình dài hai giờ, chiếu từ thứ Hai đến thứ Sáu, có tên gọi “Disney Afternoon” (Disney buổi chiều). Twentieth Century Fox vừa có được quyền sở hữu chuỗi kênh truyền hình của Metromedia, và Eisner đã thuyết phục được người bạn và đồng nghiệp cũ của mình, Barry Diller, phát sóng chương trình này trên kênh truyền hình Fox vừa mới ra đời. “Disney Afternoon” đã nhanh chóng trở thành chương trình truyền hình mang về nhiều lợi nhuận nhất của Disney, khoảng 40 triệu đô la mỗi năm.

Eisner, Wells và Katzenberg đã dẫn dắt hành trình biến đổi đáng kinh ngạc nhất của một hãng phim trong lịch sử Hollywood. Thành quả đó phần nào phản ánh cả phương pháp kiểm soát chi phí chặt chẽ

cùng tinh thần lao động miệt mài. Lịch trình làm việc của Katzenberg nghe cứ như là chuyện không tưởng. Chỉ ngủ vài tiếng mỗi ngày, anh thường tới văn phòng vào lúc 5 giờ sáng, Eisner và Wells cũng chẳng kém phần, họ thường làm việc suốt cả 7 ngày trong tuần và cũng kỳ vọng điều tương tự từ những người khác. Đôi khi Wells ngủ gật vì kiệt sức, rồi giật mình tỉnh dậy vừa lúc ai đó ngừng lời. “Cứ tiếp tục đi, hãy cho tôi biết...” Wells sẽ sốt sắng nói.

Nhưng nếu chỉ quản lý ngân sách chặt chẽ và làm việc chăm chỉ không thôi thì ngôi vị ông hoàng phòng vé của Disney hẳn sẽ có rất nhiều đối thủ. Sự kiên định của Eisner trước tầm quan trọng của quá trình sáng tạo dường như mới là yếu tố quyết định. Cũng giống như rất nhiều ngành kinh doanh sáng tạo khác, thật khó mà biết được chính xác ai là người đã đưa ra những quyết định làm nên thành công. Thực chất Katzenberg mới là người điều hành xưởng phim. Nhưng chính Eisner đã tạo ra một môi trường thuận lợi để sáng tạo thăng hoa. Nhiệt huyết nơi ông luôn có sức mạnh lan tỏa, còn năng lực phán đoán những đòi hỏi của khán giả thì dường như không bao giờ lằm lẩn. Ông đọc ngẫu nhiên các kịch bản và để lại vô số những ghi chú. Ông tham dự các cuộc họp hàng tuần với những người đứng đầu xưởng phim và luôn đưa ra nhận xét một cách thoải mái và thẳng thắn. Ông tổ chức các phiên thảo luận sáng tạo căng thẳng, khóa tất cả mọi người trong phòng cho đến khi ra được những ý tưởng hay mới thôi. Và khi thành công cứ nối tiếp thành công, nó làm nên một làn sóng phấn khích lan tỏa khắp mọi nơi.

Dường như cả Eisner và Wells đều điều hành công ty dựa trên những cơn bốc đồng bột phát. Hầu hết các quyết định quan trọng đều được đưa ra trong bữa trưa ngày thứ Hai hàng tuần của Eisner với trưởng các bộ phận, hay những chuyến viếng thăm không chính thức cùng Wells, hay những bữa tối ngày thứ Hai với Katzenberg. Chưa bao giờ có một chương trình chính thức nào. Không hề có kế hoạch chiến lược nào cho đến tận khi Wilson kéo Larry Murphy về. Eisner sẽ yêu cầu được nghe trình bày về phim hoạt hình, sau đó hỏi bất chợt, “Thế còn Disneyland thì sao?” Chủ đề của các cuộc đối thoại sẽ xoay chuyển không ngừng qua tất cả các hoạt động kinh doanh khác nhau của công ty. “Anh sẽ không thể nào tập trung vào chủ đề chính được,” Peter Schneider nhớ lại. “Tôi thường xuyên phải giải đầu giải tai không biết vấn đề đã được quyết định hay chưa.”

Đôi khi Wells, và ở một mức độ nào đó là cả Gary Wilson, đều

phải kìm hãm những cơn bốc đồng quá trớn của Eisner. Từ khi còn ở ABC, Eisner đã muốn được điều hành một kênh truyền hình. Eisner sôi sục đòi Disney mua lại CBS cho bằng được. Cái giá đưa ra thực chất cũng khá hợp lý, nhưng Wells và Wilson đã cương quyết buộc Eisner lùi bước khi nhận định rằng truyền hình vô tuyến đang xuống dốc bởi sự lên ngôi của truyền hình cáp. Cuối cùng, Eisner cũng đồng ý rằng họ đã có quá nhiều thứ để làm nên khó mà tiếp nhận thêm cả một kênh truyền hình tầm cỡ như vậy. Nhưng rõ ràng là Eisner vẫn không chịu từ bỏ ý tưởng của mình.

Ngoài các bữa trưa hàng ngày, Eisner có thói quen duy trì một lịch làm việc tương đối rõ ràng. Bằng cách này, ông có thể tổ chức họp và đưa ra quyết định ngay khi có vấn đề gì đó phát sinh. Tuy nhiên, các nhà điều hành khác lại có lịch trình làm việc dày đặc và chông chéo, nghĩa là bất cứ khi nào bị Eisner triệu tập, họ sẽ phải hủy bỏ các cuộc họp khác hoặc đến muộn.

Nhờ có Wells mà những mớ hỗn loạn từ quá trình sáng tạo tự do được lập lại trật tự. “Frank cũng thẳng thừng giống như Michael,” một nhà điều hành cao cấp khác nói, “nhưng ông ấy còn có lý trí. Chứ Michael thì không. Frank luôn là người đứng giữa. Ông ấy là người biết cảm thông. Ông ấy có thể làm dịu cuộc tranh cãi đang hừng hực.” Một nhà điều hành khác cũng nói, “Anh phải tìm cách kéo Michael ra khỏi phòng họp vì ông ấy còn ở đó thì anh sẽ chẳng làm chuyện gì ra ngô ra khoai được. Sau đó, anh phải gọi cho Frank, ông ấy sẽ làm cho Michael đồng ý với những gì anh muốn.” Nhưng không ai nghi ngờ rằng quá trình đó mang lại thành quả. “Thật thú vị và phấn khích vô cùng,” Schneider nhớ lại. “Có một sự đồng lòng hiệp sức thực sự chứ không hề giả tạo. Ý tưởng này lại thấp sáng ý tưởng khác. Và tất cả chúng đều mang về thành công rực rỡ.”

Thu nhập từ hoạt động kinh doanh của Disney tăng vọt từ mức ít hơn 300 triệu đô la tại thời điểm Eisner và Wells nhận chức lên đến gần 800 triệu đô la vào năm 1987. Dù các xưởng phim hoạt hình và chuyển thể luôn là trung tâm của mọi sự chú ý, thế nhưng có một điều khá kỳ lạ là chỉ có một phần rất nhỏ trong sự tăng trưởng doanh thu của Disney bắt nguồn từ các sáng kiến sáng tạo của công ty. Một nhà phân tích do Gary Wilson mời về để giúp ông hiểu rõ nguồn cơn sự tăng trưởng lợi nhuận đột biến của công ty đã phát hiện ra rằng gần như tất cả đều xuất phát từ ba hoạt động chính: tăng giá vào cửa các công viên giải trí; mở rộng đáng kể số lượng khách sạn do công ty sở

hữu; và phân phối bằng hình các bộ phim hoạt hình kinh điển của Disney (một bước tiến công nghệ diễn ra từ khi Eisner xuất hiện ở Disney). Những quyết định kinh doanh này dường như là những thứ quá đơn giản và hiển nhiên; Wilson cũng từng đặt ra những kế hoạch tương tự khi Marriott xem xét việc thu tóm Disney. Thế nhưng, những thành công về mặt sáng tạo vẫn mang đến cho nó ánh hào quang rực rỡ khó lòng đong đếm được bằng tiền. Nó đặt nền móng cho sự tăng trưởng thậm chí còn mạnh mẽ hơn, nhờ nhượng quyền thương mại, nhờ các trò chơi hấp dẫn mới tại các công viên giải trí cùng nhiều kênh phân phối mới.

Thành công của Disney thu hút sự chú ý của cả giới báo chí, trong đó có Tony Schwartz, đồng tác giả với Donald Trump trong cuốn sách *Trump: the Art of the Deal* (Trump: Nghệ thuật đàm phán trong kinh doanh). Trước đây Schwartz cũng từng viết các bài báo về Eisner cho tạp chí *New York*. Schwartz đề nghị Eisner hợp tác viết một cuốn sách về sự chuyển biến kinh ngạc của Disney. Eisner ngần ngại nhưng vẫn đồng ý ghi lại suy nghĩ của mình bằng một chiếc máy ghi băng trên ô tô, phòng trường hợp ông thay đổi quyết định. Trong những cuộn băng này, Eisner đã thổ lộ suy nghĩ của mình, rằng ông đang “làm việc cho cửa hàng kẹo lớn nhất thế giới.”

Không phải ai cũng vui mừng phấn khởi với Disney mới. Stan Kinsey đã bỏ đi sau khi dự án công nghệ mang tên CAPS được chấp thuận nhưng lại là để thành lập một công ty công nghệ giải trí mới cùng với Don Iwerks, một kỹ sư của Disney, con trai của Ub Iwerks huyền thoại, họa sĩ chính của Walt, người từng thể hiện những bức vẽ đầu tiên của chuột Mickey. Dù ngưỡng mộ những thành quả mà Eisner, Wells và Katzenberg đạt được, Kinsey đã vô cùng thất vọng trước sự khắc nghiệt của guồng quay chính trị mới ở Disney. Anh đã thề không bao giờ làm việc cho các công ty lớn nữa. Lúc anh ra đi, Wells, cố vấn một thời của anh đã gửi lời chúc may mắn, nhưng cũng không quên chỉ cho anh thấy một phần bóng tối: “Đừng bao giờ nghĩ đến chuyện làm thứ gì đó tương tự như những gì công ty này đang làm,” ông ta cảnh báo. “Tốt hơn hết là hãy tỏ ra thận trọng.”

John Lasseter, họa sĩ hoạt hình từng làm việc với Kinsey cho dự án CAPS, cũng rời Disney để gia nhập xưởng phim của Richard Williams và sau đó là Pixar, sau khi bị bỏ qua không được đề bạt vào một vị trí đạo diễn. Sản phẩm đầu tay của anh ở Pixar, *Luxo Jr.*, một bộ phim hoạt hình ngắn kể về câu chuyện giữa hai chiếc đèn bàn, một

lớn một nhỏ, đã giành giải tại liên hoan phim Berlin và liên hoan phim Hoạt hình Thế giới, ngoài ra nó còn được đề cử giải Oscar.

Jeff Rochlis được cài cắm vào bộ phận Kỹ sư Tường tượng từ năm 1987 để kiểm soát chi phí. Nhưng tai tiếng Kẻ hủy diệt đã đi trước ông ta một bước, nên đến khi Rochlis thực sự nhận nhiệm vụ thì mọi ý kiến của ông đều gặp phải sự phản đối kịch liệt. Các Kỹ sư Tường tượng cười nhạo chiến dịch mang tên “Tam giác Thành công” của Rochlis trong đó ông ta đòi mỗi người trong số họ đều phải mang trên mình chiếc kẹp tam giác đại diện cho “ngân sách, thời hạn và chất lượng.” Trò chơi theo chủ đề “Pleasure Island” ở Walt Disney World bị bội chi ngân sách nặng nề, cứ như thể các Kỹ sư Tường tượng đang cố tình thách thức Rochlis vậy. Marty Sklar bao vây Eisner bằng những lời chỉ trích không ngớt về Rochlis. Chẳng bao lâu sau, Rochlis bị sa thải và đã kiện Disney phá vỡ hợp đồng. (Kết luận của tòa án cuối cùng lại có lợi cho Disney.)

Sau 5 năm ở vị trí giám đốc tài chính, Gary Wilson cũng bỏ đi để điều hành một cuộc đấu thầu thành công cho hãng hàng không Northwest Airlines, quyết định ra đi của Wilson đến ngay sau khi Wells có lời rằng ông ta rất thích thú khi làm việc ở Disney nên sẽ không leo núi hay ra tranh cử nữa. Tuy vậy, Wilson vẫn tham gia vào hội đồng quản trị của Disney.

Bill Mechanic đánh cược thành công của mình ở bộ phận băng hình gia đình để đổi lấy vị trí dẫn dắt xưởng phim Twentieth Century Fox (Anh thay thế Joe Roth; còn Larry Gordon đã từ nhiệm ngay sau khi Diller trở thành chủ tịch hãng phim). Dù rất thích Disney nhưng Mechanic cũng hiểu rằng mình sẽ không bao giờ được điều hành xưởng phim chùng nào Katzenberg còn tại vị. “Họ luôn chỉ xem tôi là gã buôn băng hình thôi,” Mechanic nhớ lại.

Chúng kiến các nhà điều hành cấp trung ở Disney giống như Mechanic nhảy lên vị trí hàng đầu tại các xưởng phim cạnh tranh, rồi bỗng chốc trở thành những nhà quản lý hàng đầu trong ngành đã khiến cả Hollywood chấn động. Hàng núi hồ sơ đổ về Disney, nó không chỉ kiếm ra tiền mà còn là hãng phim “được săn đón” bởi các công ty quản lý tài năng, đạo diễn, ngôi sao và cả các nhà quản lý nữa.

Trong thư gửi cổ đông năm 1987, Eisner không tài nào giấu nổi niềm vui sướng của mình. “Làm sao tôi có thể trình bày một tỷ lệ tăng

trường lợi nhuận rỗng lên đến 80% mà vẫn giả vờ như chuyện đó chẳng có gì là đặc biệt? Tôi muốn nói rằng lý do duy nhất khiến tôi trì hoãn viết bức thư này là bởi tôi không tìm ra cách nào để truyền đạt đến quý vị tất cả sự xuất sắc mà chúng ta vừa đạt được mà không tỏ ra quá cao ngạo, quá tự mãn và đương nhiên là quá đỗi tự hào!”

Trong 4 năm đầu tiên Eisner và Wells dẫn dắt Disney, dù đã điều chỉnh giá do chia tách, cổ phiếu Disney vẫn tăng gấp 4 lần, khiến hợp đồng với Eisner, được đàm phán vội vàng trong buổi sáng diễn ra cuộc bỏ phiếu của hội đồng quản trị, trở thành một thỏa thuận quá hời. Năm 1988, Eisner được trả 750 ngàn đô la tiền lương và 6,8 triệu đô la tiền thưởng (2% số lợi nhuận trên mức 100 triệu đô la), đồng thời ông còn kiếm được 32,6 triệu đô la nhờ thực hiện một số quyền chọn mua cổ phiếu. (Ông có khoản lợi nhuận chưa thực hiện 50,5 triệu đô la trên số quyền chọn mua còn lại). Tổng thu nhập trên 40 triệu đô của Eisner trong năm đó đã biến ông thành nhà điều hành được trả thù lao cao nhất trên toàn nước Mỹ.

4

Khoản thù lao quá cỡ của Michael Eisner, trở trêu thay, lại chẳng can hệ gì tới Jeffrey Katzenberg. Trái ngược hoàn toàn với nhiều triệu đô la mà ông chủ thu về, Katzenberg gần như chết đứng khi phát hiện ra rằng, dù sự thực chính mình là người đã biến Disney thành hãng phim hàng đầu tại các rạp chiếu phim nhưng tiền thưởng cuối năm thì lại vẫn chỉ là con số không tròn trĩnh.

Katzenberg viết ngay một bức thư đầy giận dữ cho Wells, thể hiện nỗi thất vọng cùng sự hoài nghi rằng, bất chấp chuỗi thành công vang dội của xưởng phim cùng các chương trình truyền hình như “Những cô gái vàng,” phép tính tiền thưởng 2% lợi nhuận của Disney theo hợp đồng với Katzenberg vẫn cho ra kết quả là con số không. Wells đáp lại bằng sự cảm thông nhưng vẫn giữ lập trường cứng rắn. Ông khẳng định Katzenberg “hoàn toàn có lý” khi kỳ vọng một món tiền thưởng cùng sự công nhận những “thành công đáng kể” của xưởng phim. Tuy nhiên, Wells cũng khẳng định lại rằng, theo cách ghi nhận sổ sách kế toán hiện hành của Disney thì xưởng phim vẫn đang thua lỗ, dù tình hình sẽ thay đổi ngay khi doanh thu được ghi nhận vào lợi nhuận. Một bức thư mật được gửi tới cho Frank Wells trong đó có các tính toán cho thấy xưởng phim dưới sự điều hành của Katzenberg kể từ năm 1984 đã lỗ lũy kế tới 48 triệu đô la sau khi trừ đi chi phí phân phối và các chi phí gián tiếp. Theo cách tính toán này, cho dù có vẻ là một thành công lớn, *Down and Out in Beverly Hills* cũng chỉ mang lại lợi nhuận 2 triệu đô la trên tổng doanh thu 18 triệu đô la, quá tội so với khoản lỗ 6,5 triệu đô la của *Adventures in Babysitting* (Những cuộc phiêu lưu khi đi trông trẻ).

”Rất nhiều trong số các bộ phim này vẫn còn đang chờ đợi những nguồn thu nhập sẽ đến trong tương lai,” Wells tiếp tục, “và tất nhiên, sẽ còn tiếp tục ‘mãi mãi,’” một sự liên hệ khá rõ ràng tới khoản 2% “lợi nhuận niên kim” như trong thỏa thuận ban đầu với Katzenberg. Wells gửi một bản sao bức thư của mình cho Eisner, cùng dòng ghi chú viết tay, “có lẽ nên đọc qua.”

Bức thư chẳng hề giúp Katzenberg nguôi ngoai chút nào, đặc biệt

là khi nghĩ tới sự bất công lớn của mình so với Eisner, nó chẳng hề giống với tinh thần “đối tác” mà họ vẫn vun đắp bấy lâu. Phải hai năm nữa hợp đồng mới hết hạn, nhưng Katzenberg đã bắt đầu đàm phán một thỏa thuận mới với Wells để kéo dài thời gian ở Disney. Sau các cuộc đàm phán, Wells (và cả Eisner, người mà Wells vẫn thảo luận cùng) dần nhận ra rằng, điều khoản trong hợp đồng của Katzenberg trong đó trao cho anh ta 2% của tất cả các khoản lợi nhuận từ bất cứ dự án nào anh ta thực hiện trong khi ở Disney có thể sẽ trở thành một phần thưởng quá hậu hĩnh mà trước đây chưa ai từng hình dung ra. Wells lập tức đề nghị Katzenberg từ bỏ quyền hưởng 2% đó trong trường hợp rời khỏi Disney. Katzenberg nói có thể xem xét, nhưng chỉ với điều kiện Disney phải đảm bảo rằng ông sẽ có 75% những gì Eisner nhận được (bao gồm cả tiền thưởng và quyền chọn mua cổ phiếu). Wells từ chối với lý do điều đó nằm ngoài tầm tay ông, và hội đồng quản trị sẽ không bao giờ chấp nhận chuyện gán quyền lợi của người này với người khác như vậy. Katzenberg đáp lại với yêu cầu rằng doanh thu từ việc phát hành lại các bộ phim hoạt hình kinh điển của Disney phải được cộng thêm vào khi tính tiền thưởng cũng như tổng thu nhập mà ông được hưởng, lý do mà ông đưa ra là, chính ông đã đạo diễn các chiến dịch quảng bá phim và băng hình, và chúng đã rất hiệu quả khi làm tăng giá trị của thư viện phim Disney. Wells đồng ý, nhưng đổi lại, ông vẫn cố thuyết phục Katzenberg từ bỏ điều khoản 2% lợi nhuận hàng năm. Nhưng Katzenberg từ chối.

Đàm phán vẫn kéo dài trong suốt cả năm đó. Katzenberg muốn có được sự đảm bảo rằng nếu Wells rời nhiệm thì ông phải là người thay thế, bởi ông đã thành công xuất sắc ở xưởng phim. Như Eisner vẫn thường nói, những nhà quản lý tài chính như Wilson thì có thể thay thế được còn những nhà quản lý sáng tạo như Eisner và Katzenberg thì không. Trong một phiên bản hợp đồng dự thảo, luật sư của Katzenberg viết, “Nếu Franks ra đi, anh sẽ thay thế ông ta.”

Dù giữ khoảng cách để không trực tiếp dính dáng đến các cuộc đàm phán, Eisner vẫn luôn được Wells thông tin đầy đủ, và câu chuyện kế nhiệm của Katzenberg khiến ông tức giận. “Tôi sẽ không đồng ý với chuyện đó đâu,” Eisner nổi đóa. Ông cho rằng những đòi hỏi của Katzenberg phần lớn là do bị David Geffen xui khiến. Ông ta vừa trở thành tỷ phú nhờ bán công ty ghi hình Geffen Records cho MCA. Kể từ lần gặp gỡ đầu tiên, Geffen và Katzenberg đã dần trở thành bạn tốt của nhau. Kể từ khi những đòi hỏi rắc rối của Katzenberg phát sinh, họ vẫn nói chuyện điện thoại hàng ngày và còn

đang mua chung một ngôi biệt thự nghỉ dưỡng ở Acapulco. Eisner than phiền với luật sư của Katzenberg, Arthur Emil, rằng Geffen đang ảnh hưởng xấu tới Katzenberg, và dường như Eisner vô cùng ác cảm với mối quan hệ mật thiết giữa họ.

Mặc dù Wells vẫn đảm bảo với Katzenberg rằng chính Katzenberg sẽ là người kế nhiệm mình, và còn nói mình thậm chí đã thảo luận về việc đó với Roy, Stanley Gold và cả Sid Bass nữa, nhưng Eisner thì vẫn cương quyết không cho phép đưa điều khoản này vào hợp đồng chính thức. Vì thế mà thay vì kéo dài hợp đồng thêm 6 năm kể từ khi thỏa thuận hiện tại hết hạn, tới năm 1996, Katzenberg nói ông muốn có quyền được ra đi sớm hơn 2 năm, tức là năm 1994, trong trường hợp Wells rời bỏ vị trí và có ai đó khác, ngoài ông, thế chân.

Tuy nhiên, vẫn còn rất nhiều thứ có thể an ủi được Katzenberg trong thỏa thuận mới này. Bên cạnh khoản lương cứng hậu hĩnh 750 ngàn đô la mỗi năm và quyền chọn mua 500 ngàn cổ phiếu, Disney còn đồng ý chi trả 4 triệu đô la cho ngôi nhà bên bờ biển mà Katzenberg đang xây dựng ở Malibu, đồng thời giữ lại điều khoản chi trả toàn bộ giá trị 2% lợi nhuận ước tính trong tương lai – mà như Wells viết, “có thể tăng lên thành một con số khổng lồ.”

Trong một lá thư viết tay gửi cho Eisner vào ngày 26 tháng Sáu, Katzenberg bày tỏ sự biết ơn của mình. “Những tháng vừa qua là khoảng thời gian khó khăn với tất cả chúng ta. Nhưng chúng cũng đã lùi lại phía sau và tôi chỉ muốn anh biết rằng tôi cảm thấy rất hài lòng với những gì chúng ta đạt được. Quan trọng nhất với tôi, trên cả những con số, là anh vẫn tin tưởng vào tôi... Chúng ta đã ở bên nhau rất lâu, nếu tính theo thông lệ ở Hollywood thì đã bằng thời gian của 3 cuộc đời rồi. Tôi không chỉ hy vọng mà còn tin tưởng rằng chúng ta sẽ ở bên nhau *mãi mãi*. Anh đã tỏ ra rất tuyệt. Anh đã xử lý những rắc rối mà tôi gây ra bằng sự kiên nhẫn, thấu hiểu và quan tâm. Tôi thực sự biết ơn và cũng yêu quý anh vì điều đó. Jeffrey.”

Sau thành công bất ngờ của *Oliver & Company*, Katzenberg và Schneider nghĩ ngay đến chuyện làm một bộ phim ca nhạc kiểu Broadway nữa, và Schneider đề cử Howard Ashman, người từng làm việc cùng Schneider trong vở kịch *Little Shop of Horrors*, mà khi đó anh là đạo diễn sân khấu. Là người gốc Baltimore và đã có bằng thạc sĩ của trường đại học Indiana, Ashman bắt đầu viết kịch trong khi đang là biên tập viên của nhà xuất bản Grosset & Dunlap, sau đó trở

thành đạo diễn nghệ thuật cho WPA, nhà hát off-Broadway đã sản xuất *Little Shop*. Tuy nhiên, Ashman lại lo lắng không biết mình sẽ được đối xử ra sao nếu làm việc cho Disney. Ông thổ lộ với Schneider rằng mình là người đồng tính, và ước muốn xem Disney đã “tiến bộ” tới mức nào rồi. “Chúng tôi rất cởi mở, bao dung và luôn tôn trọng sự khác biệt,” Schneider trấn an Ashman. Nhưng có vẻ như ông chưa bị thuyết phục hoàn toàn. “Đó là Công ty Walt Disney,” ông nói, dù vẫn phải công nhận rằng quyết định cho phép các tiết mục nhảy đồng giới ở Disney World của Eisner là một bước đi đúng đắn.

Sau thành công khiêm tốn của *Mouse Detective*, họa sĩ hoạt hình Ron Clements trở lại với ý tưởng của anh về câu chuyện cổ tích của Hans Christian Andersen, *Little Mermaid*. Lần này các họa sĩ kéo dài câu chuyện thêm một chút, bổ sung thêm một nhân vật phản diện – mụ phù thủy bạch tuộc Ursula – đồng thời tạo cái kết đẹp trong đó nàng tiên cá trở thành con người và tái hợp với hoàng tử Eric. Eisner và Katzenberg đọc ngẫu nhiên ngay trong đêm nhận được kịch bản. Katzenberg lập tức nhận ra những chi tiết mới đó chính là phép màu kỳ diệu mà Walt vẫn dùng cho các tác phẩm hoạt hình kinh điển của Disney: cái thiện chiến thắng cái ác, vượt qua khó khăn trở ngại để đạt được ước mơ, và một cái kết có hậu. “Chúng ta phải làm bộ phim này,” Katzenberg khích lệ Eisner vào buổi sáng hôm sau.

Splash giờ đã ngủ yên trong quá khứ xa xôi nên Katzenberg và Eisner gợi ý biến *Little Mermaid* thành một dự án phim chuyển thể. Biên kịch Michael Cristofer, từng giành giải Pulitzer cho vở kịch *The Shadow Box* (Chiếc hộp bóng đêm), đã lên một kịch bản văn tắt, và Clements đã thuyết phục được Katzenberg để cho mình và John Musker cùng đóng góp vào hoàn thiện kịch bản. Trong khi đó, Geffen lại khẳng khái với Katzenberg rằng Ashman là một “thiên tài,” và rằng Disney nên để Ashman có nhiều cơ hội thể hiện hơn. Vậy là vào năm 1986, Katzenberg và Schneider gặp gỡ Ashman và chỉ cho ông ta xem một số dự án hoạt hình mà Disney đang triển khai, trong đó có *Little Mermaid*, chính là kịch bản khiến Ashman hứng thú.

Ashman và đối tác soạn nhạc của mình, Alan Menken di chuyển giữa New York và California mỗi tuần để làm việc tại một văn phòng nằm ngay kế bên Clements và Musker tại xưởng phim hoạt hình ở Glendale. Ít hướng ngoại và cũng kém phần sắc sảo hơn Ashman, Menken trải qua thời thơ ấu ở vùng ngoại ô New Rochelle, New York, vừa soạn và hát nhạc thương mại vừa dần thân vào những sản phẩm

âm nhạc tham vọng hơn. Lần hợp tác đầu tiên giữa Ashman và Menken là một vở nhạc kịch của WPA có tên *God Bless You, Mr. Rosewater* (Chúa phù hộ ông, ngài Rosewater), và sau đó là *Little Shop*. Hai người họ cùng với các họa sĩ hoạt hình thường xuyên qua lại văn phòng của nhau, nỗ lực tìm kiếm các ý tưởng mới.

Ashman có ý tưởng dựng đoạn mở đầu giống như một cảnh phim dưới nước mà ông và Menken đã viết ca khúc *Fanthoms Below* dành riêng cho nó. Ông còn đề xuất biến *Under the Sea* thành một khúc hoan ca. Ông biến Ursula thành một con bạch tuộc khổng lồ béo múp và cáu bẳn, lưng lửng xuất hiện từ đầu đến cuối trong chiếc váy dài đen không tay, một nhân vật được dựng theo khuôn mẫu của Divine, ngôi sao kỳ dị của các bộ phim *Hairspray* (Gôm xịt tóc), *Female Trouble* (Vấn đề của đàn bà), và nhiều thành công đình đám khác mà từ lâu luôn nằm ngoài khuôn khổ của Disney. Ashman muốn của Sebastian phải là một gã Trinidad lém lỉnh. Nhân vật Sebastian đã khiến các nhà biên kịch đưa được yếu tố hài hước vào trong kịch bản đồng thời giúp Menken viết các ca khúc vui tươi theo phong cách Reggae, giống như *Little Shop* từng tái chế phong cách nhạc pop của những năm 1950.

Katzenberg hoàn toàn choáng ngợp trước sự hiểu biết của Ashman về sân khấu và âm nhạc, đặc biệt là sự thông thuộc các tác phẩm của Disney. Dường như tất cả những gì Katzenberg học được từ những giờ miệt mài nghiên cứu trong kho dữ liệu của Disney thì Ashman đều đã biết cả. Một cách tự nhiên, Ashman chi phối toàn bộ quá trình sản xuất; các họa sĩ thường thấy ông lượn quanh Menken bên chiếc đàn piano, chỉ cho người nhạc sĩ cách hòa quyện giai điệu vào lời hát. Họ cũng xem Ashman như John Lennon còn Menken là người đồng hành Paul McCartney.

Sau khi đội soạn nhạc đã hoàn thành 5 ca khúc, Schneider mời Eisner, Katzenberg và Roy Disney tới xem thử. Vừa nghe qua *Under the Sea*, Eisner đã hoàn toàn bị thuyết phục rằng Ashman và Menken sẽ làm nên một tác phẩm xuất sắc, một bản hit thực thụ cho dù số phận của bộ phim có ra sao. Giai điệu đó cũng khiến Roy say lòng, nó gợi lại dấu vết đã phai mờ của một trong những bộ phim tài liệu về một con bạch tuộc khổng lồ mà ông từng làm khi mới đến xưởng phim (dù loài bạch tuộc ngoài tự nhiên khó có chút tương đồng thực sự nào với Ursula). Cả Katzenberg cũng rất hào hứng với chất lượng của bộ phim. *Oliver* là bước tiến đầu tiên, nhưng chưa ai từng thực sự

tiếp cận một bộ phim hoạt hình như thể nó là một vở nhạc kịch Broadway cả. Schneider đã đúng khi cho rằng một vở nhạc kịch cần cả sự hài hòa về giai điệu lẫn ca từ phong phú. *Mermaid* đem lại cảm giác tươi mới, độc đáo và hấp dẫn. Nhưng Katzenberg vẫn cảnh báo rằng tiềm năng thương mại của một bộ phim về nàng tiên cá có thể bị hạn chế bởi nó chỉ hấp dẫn các khán giả nữ.

Những buổi chiếu thử đầu tiên không cho thấy nhiều triển vọng giống như các ca khúc. Đặc biệt là Katzenberg, ông cảm thấy cách giải quyết để thoát khỏi mối đe dọa từ Ursula trong hồi kết không ổn lắm. Nàng tiên cá Ariel dịu dàng lại có thể dễ dàng vượt qua mụ phù thủy quyền lực Ursula của biển cả đơn giản là một tình tiết không hợp lý. “Kết thúc như vậy thì không được đâu,” Katzenberg nói trước khi rời khỏi phòng chiếu. Nó đã trở thành phong cách riêng của ông: chỉ có “được” hoặc là “không được.” Các họa sĩ thường sẽ không hài lòng vì bị làm cho chững hững, nhưng họ cũng phải thừa nhận rằng những cảm nhận chung của Katzenberg hầu như lúc nào cũng đúng, trái ngược hoàn toàn với những gợi ý cụ thể hơn của ông ta, mà thường là họ sẽ bỏ qua phần lớn. Tốt nhất là Katzenberg chỉ nêu vấn đề, sau đó để các họa sĩ tìm ra cách giải quyết.

Trong một lần chiếu thử, các khán giả nhỏ tuổi tỏ ra bối rối trước cảnh quay trên nền nhạc *Kiss the Girl*, một khúc hát ru nhẹ nhàng mà các chi tiết hình ảnh vẫn còn đang ở giai đoạn phác thảo đen trắng. “Chúng ta sẽ bỏ bài hát đó đi,” Katzenberg nói ngay sau khi kết thúc trình chiếu.

“Anh không thể bỏ bài hát đó đi được!” Ashman gần như hét lên.

“Được. Vậy thì hãy cắt đi một nửa,” Katzenberg bật lại. Có vẻ như Ashman bị tổn thương nặng nề. Mọi người cố thuyết phục Katzenberg, và cuối cùng, nghệ sĩ hàng đầu, Glen Keane, đã buộc Katzenberg giữ lại bài hát đó cho một lần chiếu thử nữa. Ashman và những người khác nín thở khi trường đoạn đó, giờ đã có đủ màu sắc, được trình chiếu. Không ai trong số khán giả nhúc nhích, vậy là bài hát được giữ lại. Nhưng *Fanthoms Below* thì bị cắt bỏ; không giống như một buổi biểu diễn ở sân khấu Broadway, Katzenberg không cho rằng khán giả sẽ ngồi yên mà thưởng thức một màn ca hát mở đầu dài đến vậy.

Trong một buổi chiếu thử khác, Eisner thấy khó hiểu khi

Sebastian, từ kẻ thù lại bỗng nhiên biến thành bạn của Ariel. Các họa sĩ Disney vẫn phụ thuộc rất nhiều vào phương pháp dùng bảng truyện truyền thống dù Eisner thì luôn muốn bám sát vào kịch bản. “Tại sao những vấn đề như thế này không được giải quyết ngay từ giai đoạn kịch bản đi?” Ông hỏi. Theo gợi ý của Eisner, các cảnh phim mới được tạo ra – bờ biển nơi Ariel và Sebastian gặp gỡ, và, ở đoạn cao trào là cảnh Eric đâm thẳng thuyền của mình vào Ursula và tiêu diệt mụ phù thủy.

Little Mermaid là bộ phim hoạt hình đầu tiên sử dụng CAPS, công nghệ máy tính mới mà Kinsey và Roy từng ca tụng. Nó cũng giúp công đoạn tạo và bổ sung thêm các trường đoạn trở nên dễ dàng hơn. Mặc dù vậy, *Mermaid* vẫn vượt quá ngân sách vốn đã rất đồ sộ 40 triệu đô la. Cũng vì lý do chi phí, khả năng tạo hiệu quả nghệ thuật của hệ thống máy tính đã không được khai thác tối đa. Ví dụ như màu sắc sử dụng cho nhân vật Ariel đã bị giảm từ 11 xuống còn 7 để tiết kiệm 750 ngàn đô la. Mà cuối cùng cũng chỉ có cảnh Ariel và Hoàng tử đi thuyền tiến về phía cầu vồng trong khi các nhân vật khác vẫy chào từ dưới biển là được dựng trên máy vi tính.

Khi bộ phim gần hoàn thành, Schneider đảm nhiệm việc giám sát quá trình lồng tiếng và ghép nhạc cuối cùng. Nhưng chỉ có Menken góp mặt, còn Ashman thì ở lại New York. “Howard đâu rồi?” Schneider hỏi. Menken nói Ashman không muốn đi lại nhiều. Cả Schneider và Katzenberg đều cho đó là chuyện lạ, vì Ashman vẫn là người đóng vai trò chủ chốt trong bộ phim, nhưng rồi cũng chẳng để ý nhiều đến chi tiết đó. Đến cuối dự án, Disney lên lịch tổ chức một buổi chiếu thử bất ngờ vào buổi tối. Hầu hết các khán giả lớn tuổi đều tỏ ra rất thích thú. Những tràng pháo tay rộn rã nổi lên sau đoạn kết. Katzenberg lấy làm hoan hỉ và lập tức thay đổi kế hoạch quảng cáo ban đầu, vốn chỉ tập trung vào đối tượng khán giả là các cô gái trẻ, để mở rộng ra cả các bậc phụ huynh nữa.

Little Mermaid ra rạp tháng Mười một năm 1989. “Sự mê hoặc từ câu chuyện của Hans Christian Andersen, ‘nàng tiên cá’ đã từ bỏ giọng nói của mình để trở thành con người, để rồi hóa thành linh hồn lang thang lạc lối trong quên lãng của thời gian,” Janet Maslin viết cho tờ *New York Times*. Cô bình luận tiếp, “*Little Mermaid*, một phiên bản đẹp lộng lẫy của câu chuyện cổ tích xưa, bộ phim hoạt hình hay nhất của Walt Disney trong vòng ít nhất là 30 năm qua, hoàn toàn xứng đáng với giá trị bất diệt của câu chuyện cổ xưa, nhưng với một

kết cục có hậu hơn. *Little Mermaid* là tuyệt phẩm của nghệ thuật diễn họa hoạt hình điêu luyện, của ca từ hóm hỉnh cùng một kế hoạch sản xuất thông minh. Bộ phim được thiết kế để làm vui lòng khán giả xem phim thuộc mọi tầng lớp.” *Little Mermaid* mang về doanh thu ấn tượng 110 triệu đô la từ các phòng vé trên khắp nước Mỹ và 222 triệu đô la trên toàn thế giới.

Khi doanh thu phòng vé từ *Mermaid* đổ về như suối, Katzenberg bắt đầu hối thúc Disney tăng cường sản xuất phim hoạt hình. Trước đây, Eisner và Wells đã từng xem xét khả năng xóa bỏ toàn bộ xưởng phim hoạt hình và còn đẩy các họa sĩ ra tận Glendale. Nhưng giờ đây họ lại cảm thấy bị thuyết phục. Các họa sĩ hoạt hình của Disney vẫn quen làm việc theo một lịch trình rất văn minh, nếu không nói là cực kỳ thoải mái, là 4 năm một bộ phim mới. Với sự khích lệ từ Katzenberg, Eisner khẳng khái đòi rút ngắn thời gian đó xuống còn từ 12 đến 18 tháng. Trong các cuộc họp với nhóm họa sĩ hoạt hình, Katzenberg vừa đấm vừa xoa, khen ngợi nhưng cũng hối thúc họ làm việc hiệu quả hơn. “Quy mô hơn, tốt hơn, nhanh hơn, rẻ hơn” đã trở thành câu thần chú của Katzenberg, thường bị các họa sĩ nhạo báng chế giễu vì bất mãn với những yêu cầu ngày càng khắt khe cùng thời gian làm việc kéo dài.

Rất nhiều người phàn nàn với Roy, giờ đây ông đã trở thành người hùng đứng ra bảo vệ những giá trị và phương pháp truyền thống của hoạt hình Disney. Schneider và một vài họa sĩ hoạt hình khác còn đặt biệt hiệu để ám chỉ từng nhà điều hành của Disney trong các cuộc thảo luận kín của họ; Roy là “Bố già” hay “Người chặn cừu,” Eisner là “Bố,” còn Katzenberg là “Mẹ.” Dù là trưởng bộ phận sản xuất và phó chủ tịch công ty, Roy vẫn bị Katzenberg lấn át, ông ngày càng ít xuất hiện ở những cuộc họp hàng tuần và để Katzenberg đưa ra hầu hết các quyết định quan trọng. Mỗi khi tham gia, ông thường rất ít nói, giống như bản tính của ông vậy, đặc biệt là trước một người cứng đầu và ngoan cố như Katzenberg. Dù lạnh lẽo nhưng ông vẫn đóng vai trò tích cực trong xưởng phim. Ông truyền đạt hầu hết các gợi ý của mình qua Schneider, đồng thời nói chuyện trực tiếp với các họa sĩ. Ông theo dõi toàn bộ quá trình biên tập sơ bộ⁽²⁰⁾ của tất cả các bộ phim hoạt hình và đưa ra những ý kiến chi tiết. Roy lo ngại rằng việc tăng cường sản xuất tất yếu sẽ dẫn đến sự sa sút về chất lượng của các bộ phim.

Eisner không đồng ý với quan điểm đó. Từ khi đạo diễn James L.

Brooks phải miễn cưỡng thừa nhận rằng ngân sách hạn hẹp cùng giới hạn thời gian chặt chẽ đã giúp *Terms of Endearment* trở thành bộ phim xuất sắc hơn, Eisner đã hoàn toàn tin rằng sức ép cùng các nguyên tắc ngặt nghèo sẽ khiến chất lượng được cải thiện. Cuối cùng, Scheider trở thành người hòa giải giữa một bên là Eisner và Katzenberg, còn bên kia là Roy và các họa sĩ hoạt hình. Schneider cố gắng giữ quan điểm trung dung. “Nếu rẻ hơn có nghĩa là không lãng phí tiền bạc thì chúng ta đang tiến những bước dài nhằm nâng cao hiệu quả và quản lý quá trình sản xuất tốt hơn,” ông viết cho Eisner trong một lá thư vào tháng Mười hai năm 1989. “Nhưng nếu rẻ hơn có nghĩa là ngân sách làm phim hạn hẹp hơn thì lại là điều mâu thuẫn với mục tiêu ‘quy mô hơn, tốt hơn’ mà chúng ta hướng tới. Mong muốn của Jeffrey và Roy là làm ra những bộ phim thực sự có giá trị hàng đầu, vậy thì đương nhiên là chúng sẽ tiêu tốn nhiều tiền hơn. Theo tôi, lý do phim hoạt hình Disney đã từng và có thể sẽ lại trở nên tuyệt vời là bởi chúng ta có khả năng vứt bỏ, làm lại và tạo ra thứ tốt hơn. Số tiền mà chúng ta đã bỏ ra để làm *Mermaid* đã khiến nó, từ một bộ phim hay, trở thành một tuyệt phẩm.”

Vậy là ngân sách tăng lên mà hoạt động sản xuất cũng được tăng cường. Số lượng nhân sự ở bộ phận hoạt hình tăng vọt. Để tạo công ăn việc làm cho tất cả các họa sĩ, Roy đề xuất thực hiện một dự án mà ông đã ấp ủ từ lâu: một *Fantasia* mới, nối tiếp tác phẩm kinh điển năm 1940 của Walt. Chính Walt cũng luôn dự báo về tương lai của *Fantasia*, nó sẽ trở thành bộ sưu tập các bộ phim hoạt hình ca nhạc hướng tới âm nhạc cổ điển, một dự án luôn tiếp diễn, một thứ có thể liên tục được cập nhật và làm mới. Phát hiện ra ý tưởng này qua một cuộc thảo luận với nhà soạn nhạc kiêm chỉ huy dàn nhạc Leonard Bernstein, nhưng Eisner tỏ ra không mấy hào hứng. Katzenberg thì hoàn toàn ác cảm với nó. Nhưng Roy thì vẫn cương quyết.

Sau đó Eisner đành nhượng bộ. Roy vẫn phản đối chuyện phát hành băng hình của hai tác phẩm kinh điển đầu tiên của Disney *Fantasia* và *Snow White*. Vì thế nên Eisner đề xuất sẽ sử dụng tiền thu được từ việc bán băng hình phiên bản *Fantasia* đầu tiên để sản xuất *Fantasia* phần tiếp theo và dự án sẽ do Roy chỉ đạo. Sau một cuộc họp với Eisner và các thành viên trong gia đình Disney, Roy đồng ý. *Fantasia* bán được 15 triệu bản. Eisner đã gọi cho Lillian, góa phụ của Walt quá cố, để cho bà biết rằng cuối cùng *Fantasia* đã mang lại lợi nhuận cho Disney.

Nhưng Katzenberg vẫn giữ thái độ thù nghịch với *Fantasia* mới, khiến nó trở thành nguồn cơn của những rạn nứt trong quan hệ giữa ông ta và Roy. Khi dự án bắt đầu được triển khai, Katzenberg chẳng tỏ chút hào hứng nào. Roy và các họa sĩ tổ chức các cuộc họp và đánh giá các bản truyện mà không cần sự có mặt của Katzenberg, một cảnh tượng chẳng ai dám nghĩ tới với các dự án phim hoạt hình quan trọng khác. Thay vào đó, Roy làm việc trực tiếp với Eisner.

Dù thế nào thì Katzenberg cũng quá bận rộn với các dự án của mình nên chẳng buồn bận tâm tới Roy. Để theo kịp tốc độ sản xuất nhanh chóng đã đề ra, Katzenberg vội vã ký hợp đồng với Ashman và Menken để thực hiện một dự án khác, từ trước khi *Mermaid* ra rạp. Lần này là một bộ phim dưới dạng kể chuyện bằng âm nhạc, *Aladdin and the Magic Lamp* (Aladdin và cây đèn thần) lấy cốt truyện từ thần thoại Ả Rập *Arabian Nights* (Nghìn lẻ một đêm). Ashman đã phác thảo kịch bản, đồng thời cùng Menken hoàn thiện một vài ca khúc, nhưng vì Eisner không tự tin rằng một bộ phim có nguồn gốc từ thế giới Trung Đông sẽ hấp dẫn được công chúng nên Katzenberg đã để họ tạm dừng *Aladdin* và chuyển sang một câu chuyện cổ tích kinh điển khác, *Beauty and the Beast* (Beauty and the Beast).

Beauty and the Beast đã triển khai từ trước đó hơn một năm, dưới dạng một bộ phim hoạt hình cổ tích truyền thống của Disney. Một nhóm họa sĩ người Anh đã được thuê về với hy vọng bộ phim có được diện mạo mới. Nhưng giờ đây Ashman muốn biến nó thành ứng cử viên tiếp theo cho kiểu phim nhạc kịch theo phong cách Broadway. Vậy là Clements và Musker được đưa vào làm nhà sản xuất, còn nhóm họa sĩ Anh thì bị giải tán. Ashman và Menken lập tức bắt tay vào sáng tác lời thoại và ca từ mới, và các yếu tố âm nhạc được đan xen vào cốt truyện một cách nhuần nhuyễn, giống như Rodgers và Hammerstein từng dùng âm nhạc, ca từ và các điệu nhảy để tô điểm cho cốt truyện của các vở nhạc kịch Broadway. Lần này Ashman được rộng đường dàn dựng một màn mở đầu với phần âm nhạc hoành tráng theo đúng phong cách Broadway. *Belle*, ca khúc mở đầu, là một bữa tiệc âm nhạc kéo dài đúng 7 phút, chuyện chưa từng có với một bộ phim hoạt hình.

Hầu hết các công đoạn sáng tạo của *Beauty* đều được thực hiện ở New York cho phù hợp với Ashman. Ngay sau khi *Little Mermaid* được công chiếu, Ashman có kể cho người bạn đời của mình, kiến trúc sư Bill Lauch, rằng ông sẽ gặp gỡ Katzenberg ở New York, và “Tôi

phải nói với ông ấy, tôi phải nói với ông ấy ngay ngày hôm nay.” Chỉ có Lauch và gia đình Ashman biết ông đã mắc bệnh AIDS từ hơn một năm trước. Ashman từng rất lo sợ phản ứng từ Disney khi nghe về căn bệnh tai tiếng và ác nghiệt này, nhưng thành công của *Little Mermaid* đã cho ông thêm sức mạnh.

Ashman kể với Lauch rằng Katzenberg đã rất tử tế và tiếp nhận thông tin đó một cách nhẹ nhàng. “Được,” Katzenberg nói. “Anh cần những gì? Chúng tôi sẽ đáp ứng.” Schneider và Eisner cũng tỏ thái độ cảm thông. Họ khá ngạc nhiên, nhưng rồi nhận ra rằng đáng nhẽ họ đã phải đặt câu hỏi từ trước, khi thời gian gần đây Ashman ngày càng ít xuất hiện ở California. Bằng một khoản chi phí khổng lồ, Disney chuyển toàn bộ nhóm *Beauty and the Beast* tới Residence Inn, một khách sạn dạng lưu trú dài ngày ở Fishkill, New York, một thị trấn gần sông Hudson, cách nhà Ashman không xa. Các buổi chiếu thử được tổ chức ở khách sạn. Ashman tiếp tục xem xét các bản truyện, viết ca từ mới cho các bài hát của Menken, thu âm chúng bằng giọng hát ngày càng yếu đi nhưng vẫn vô cùng rắn rỏi. Ông và Meken đã nghe một bản ghi âm vở nhạc kịch *A little night music* (Khúc nhạc đêm) của Stephen Sondheim, và được truyền cảm hứng từ sự hài hước tinh tế, vừa ngọt ngào vừa pha chút cay nghiệt nơi các nhân vật của Sondheim.

Cũng giống như rất nhiều câu chuyện cổ tích cổ điển khác, phiên bản gốc của *Beauty and the Beast* bị bao trùm bởi không khí tối tăm cùng một cái kết không có hậu. Và cũng giống như *Mermaid*, Ashman đề xuất một vài thay đổi khiến câu chuyện vừa đem lại sự thỏa mãn về mặt cảm xúc, vừa phù hợp hơn với công thức truyền thống của Disney. Ông chuyển sự tập trung từ cô nàng Belle xinh đẹp nhưng có phần ngây thơ sang Quái thú với nội tâm phức tạp hơn, một linh hồn thánh thiện bị nhốt trong một hình hài gớm ghiếc, khiến khán giả dễ dàng đồng cảm với sự khao khát cháy bỏng muốn có được tình yêu thương và một cuộc sống bình thường của nhân vật. Đối thủ của Quái thú trong cuộc tranh giành tình yêu của Belle cũng được thay đổi, từ một tên công tử bột thành gã trai cơ bắp, đẹp trai, quái hàm bạo mà vẻ hấp dẫn bên ngoài cùng những định kiến giới tính hào nhoáng khiến anh ta trở nên trái ngược hoàn toàn so với nhân vật chính. Xét từ quan điểm diễn họa hoạt hình, Ashman đã có một ý tưởng vô cùng độc đáo là biến các đồ vật vô tri trong bếp ăn của Quái thú thành các nhân vật sống động, rồi đưa tất cả vào một ca khúc rục rờ theo phong cách Broadway, *Be Our Guest*. Nhưng không phải lúc nào Ashman

cũng được rộng đường làm theo ý mình. Katzenberg đã cắt bỏ một trong những bài hát của ông, *Human Again*, vì cho rằng nó quá thừa thãi.

Nếu hệ thống máy tính CAPS vẫn còn đang ở thời kỳ sơ khai khi *Little Mermaid* được thực hiện thì đến *Beauty* nó đã được khai thác triệt để. Nó giúp tạo ra nhiều hình ảnh nền sống động và đẹp mắt hơn. Trong một cuộc họp, Katzenberg có phần nản về cách trang trí trần nhà nơi lâu đài Quái thú. “Hãy sửa trần nhà đi,” ông cương quyết. “Làm giống như các lâu đài Pháp ấy, như tranh của Botticelli ấy.” Mặc dù câu nói hớ về Botticelli vẫn bị các họa sĩ hoạt hình cười nhạo, nhưng trần của lâu đài đã được vẽ lại vô cùng chi tiết và rực rỡ.

Thời kỳ phục hưng của phim hoạt hình đã chính thức bắt đầu ở Disney vào tháng Ba năm 1990, khi *Little Mermaid* giành hai giải Oscar trong đó có Bài hát trong phim hay nhất trao tặng cho ca khúc *Under the Sea*. Ashman và Menken lên nhận giải. “Ở nhà, mẹ tôi, chị tôi, Nancy và Bill đều đang dõi theo tôi. Tôi thấy mình thật sự may mắn,” Ashman nói. Chỉ sau khi nhận giải, Ashman cuối cùng mới nói cho Menken biết ông đã mắc bệnh AIDS.

Ấn tượng hơn cả các giải thưởng và những lời khen ngợi không ngọt của giới phê bình chính là tác động của *Mermaid* tới lợi nhuận của công ty – không chỉ có doanh thu phòng vé mà còn cả doanh số 180 triệu đô la từ 9 triệu bản băng đĩa nhạc gia đình, chưa kể tới búp bê Ariel và các sản phẩm sử dụng thương hiệu khác.

Mùa hè năm đó, Katzenberg, Roy và Schneider cùng bay từ London tới Paris để xúc tiến việc công chiếu *Little Mermaid* ở Châu Âu. Cả ba cùng hàn huyên, suy ngẫm về những câu chuyện thời niên thiếu cùng những giây phút đáng nhớ trong cuộc đời, như khi một đứa trẻ chào đời hay một cậu bé trở thành người đàn ông thực thụ. Katzenberg bắt đầu kể câu chuyện về giây phút đó của cuộc đời mình. “Tôi muốn kể một câu chuyện thế này, lấy bối cảnh là châu Phi,” ông nói, cảm hứng chợt dâng lên. Kể từ khi tham gia dựng cảnh cho một bộ phim ở Kenya lúc hai một tuổi, Katzenberg vẫn bị lục địa châu Phi làm cho mê mẩn. “Vương quốc loài vật là một phép ẩn dụ,” ông tiếp tục. “Một đứa trẻ mất cha, lang thang giữa đời, cố gắng lảng tránh trách nhiệm, nhưng rồi cuối cùng vẫn phải đối mặt với nó...” Katzenberg nhìn các khán giả của mình. “Ừ hừ,” Schneider hờ hững lên tiếng. “Tôi thích ý tưởng về các loài vật,” Katzenberg tiếp. *Little*

Mermaid, Beauty and the Beast, Aladdin, tất cả đều đã có các nhân vật chính là con người rồi.

Không chỉ có ý tưởng lấy các loài động vật làm nhân vật chính mà những câu chuyện về sự trưởng thành cũng luôn khiến Katzenberg xúc động sâu sắc. Trong một phiên thảo luận về kịch bản, ông lại kể một câu chuyện của bản thân trong khi làm việc cho chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1972 của John Lindsay, những gì đã xảy ra khi đó khiến ông không còn là cậu trai ngây ngô nữa. Là nhân vật ở vị trí cao cấp trong chiến dịch, Katzenberg thường nhận hàng trăm ngàn đô la tiền ủng hộ trong các chiến dịch quyên góp cho quỹ vận động tranh cử mà không cần ghi nhận vào sổ sách, trong đó có một phong bì tiền mặt từ một người đàn ông sau đó đã được hưởng rất nhiều lợi ích từ các thỏa thuận với chính quyền thành phố. Quyên góp bằng tiền mặt lúc đó thì không phải là hoạt động bất hợp pháp, nhưng ăn hối lộ thì có, vậy là Katzenberg phải ra hầu tòa trong quá trình điều tra Lindsay và người đàn ông nọ. Dù cuối cùng không có lời buộc tội nào được đưa ra, nhưng nó đã trở thành bài học đắt giá về chuyện tiền nong và chính trị của Katzenberg. Trong khi kể chuyện, có lúc Katzenberg đã nghẹn ngào không nói nên lời, một trong những giây phút bộc lộ cảm xúc vô cùng hiếm hoi.

Ý tưởng vô cùng độc đáo của Katzenberg cho thấy rủi ro cao nhưng khả năng thành công cũng không hề thua kém. Bởi tất cả các tác phẩm kinh điển của Disney từ trước tới giờ, mà khởi đầu là *Snow White*, đều chỉ dựa trên những tác phẩm nổi tiếng được cải biến cho phù hợp. Khi cả đoàn trở về Los Angeles, Schneider bắt tay ngay vào triển khai ý tưởng đó, nhưng là với một nhóm đạo diễn và họa sĩ hạng hai bởi toàn bộ các ngôi sao của Disney – Musker và Clements, họa sĩ Glen Keane – lúc bấy giờ đều đang bận rộn với *Beauty and the Beast* và *Aladdin*. Để kiểm soát dự án, Schneider còn huy động thêm Thomas Schumacher, nhà sản xuất của bộ phim hoạt hình *The Rescuers Down Under* (Nhân viên cứu hộ), một thành công về nghệ thuật nhưng lại là một thất bại hiếm hoi về mặt thương mại của Disney, ra đời vào tháng Mười một 1990. Vậy là một kịch bản dần hình thành dưới cái tên tạm thời *King of the Jungle* (Chúa tể rừng xanh).

Thành công rực rỡ cùng sự bùng nổ trong sáng tạo của các bộ phim hoạt hình dần dần đã lấn át cả mảng phim chuyển thể. Thế nhưng, ngay cả ở đây, bánh xe lợi nhuận khổng lồ của Disney cũng

vẫn tiếp tục càn quét, với *Cocktail* do Tom Cruise thủ vai chính năm 1988, cùng *Honey, I Shrank the Kids* (Em yêu, anh vừa thu nhỏ các con) và *Dead Poets Society* (Hội cố thi nhân), tất cả đều ra rạp cùng năm với *Mermaid*. Trong *Dead Poets Society*, người giáo viên tiếng Anh do Robin Williams thủ vai có một chút tương đồng với người giáo viên mà Eisner yêu mến ở Denison. Bộ phim giành giải Oscar cho kịch bản gốc hay nhất. Eisner rất biết ơn trưởng bộ phận tiếp thị Dick Cook vì ý tưởng công chiếu *Dead Poets*, một bộ phim tương đối nghiêm túc dành cho cả khán giả người lớn lẫn thiếu niên tuổi mới lớn, vào một mùa hè mà cả các bộ phim phiêu lưu sử dụng hiệu ứng đặc biệt cùng các tác phẩm hài hước gây cười đều đã kín đặc lịch chiếu. *Dead Poets* mang về 236 triệu đô la từ các rạp chiếu phim ở khắp nơi trên toàn thế giới.

Trước thành công chưa từng có ấy, Eisner và Katzenberg cũng áp dụng chiến lược tương tự như phim hoạt hình: tăng cường sản xuất. Để có nơi trú chân cho hai nhà sản xuất hàng đầu của Katzenberg, David Hoberman và Ricardo Mestres, Disney cho ra đời một xưởng phim mới giống như Touchstone mang tên Hollywood Pictures, cái tên Eisner dự định sẽ đặt cho American International Pictures nếu kế hoạch thầu tóm nó trước đó của ông thành công. Walt Disney Pictures, nơi chuyên sản xuất các bộ phim chuyển thể dành cho gia đình, được đặt dưới quyền điều hành của Hollywood Pictures và phải báo cáo mọi hoạt động cho Mestres. Vượt qua sự phản đối gay gắt của Wells, Katzenberg đã thuyết phục được Eisner rằng một xưởng phim nữa sẽ giúp Disney tận dụng tối đa sự tăng trưởng bùng nổ của mô hình rạp phim nhiều phòng chiếu, đồng nghĩa với nhu cầu phim mới gia tăng mạnh mẽ cùng tiềm năng phân phối trên phạm vi rộng. Wells thì chống lại bằng lý lẽ rằng các xưởng phim khác cũng đã cố áp dụng chiến lược tương tự và thất bại, chỉ có điều các xưởng phim khác đó không hề có được thành tích xuất sắc như Disney. Giờ đây, lời cảnh báo của Katzenberg vào năm 1987 rằng một thất bại nặng nề là điều không thể tránh khỏi, đã chỉ được coi như một giây phút nghi ngờ thoáng qua mà thực tế đã chứng minh là hoàn toàn sai lầm. Trong ngành công nghiệp làm phim với quá nhiều thăng trầm thì Disney đã có tới 27 trong số 33 bộ phim đầu tiên được sản xuất dưới thời Eisner/Wells/Katzenberg là mang về lợi nhuận, trong đó có mười chín phim thành công liên tục. Disney dường như đã khám phá ra một thứ công thức đơn giản để tạo nên những bộ phim thành công, thứ mà ngay đến các nhà làm phim vĩ đại nhất cũng chưa thể nào đạt được.

Xưởng phim duy nhất của Disney không có được thành công đáng kinh ngạc nơi phòng vé là Walt Disney Productions, một xưởng phim chuyển thể hướng tới đối tượng gia đình từng gặt hái những thành công nổi bật như *Mary Poppins* hay *20.000 Leagues Under the Sea* (Hai vạn dặm dưới biển). Ngoài việc đẩy Walt Disney Pictures xuống dưới Hollywood, Katzenberg còn thuê thêm David Vogel, một nhà điều hành trẻ tuổi từng làm việc với Steven Spielberg trong chương trình truyền hình “Những câu chuyện đáng kinh ngạc” của Amblin với hy vọng anh ta sẽ mang về vài ý tưởng mới mẻ. Sau khi làm việc ở Disney được khoảng một năm, Vogel được đề nghị có một bài trình bày về xưởng phim cho Eisner, Wells, Katzenberg và những người đứng đầu các xưởng phim khác. Vogel trình bày trong khoảng một giờ, cho rằng “Những bộ phim như *Raiders, Close Encounters of the Third Kind* (Kiểu tiếp xúc thứ ba), *Ghost Busters* (Biệt đội săn ma) hay *Cocoon* (Cái kén) đáng ra phải là những gì Walt Disney hôm nay sản xuất ra. Chúng không phải những bộ phim tầm thường. Không chỉ hấp dẫn trẻ nhỏ, chúng còn hấp dẫn cả lứa trẻ trong mỗi con người chúng ta. Chúng là những chiến thắng của tinh thần nhân văn.” Theo quan điểm của Vogel, ngay cả những bộ phim như *Schindler’s List* (Danh sách của Schindler), câu chuyện về một trai tập trung từng nhận được rất nhiều phản hồi tích cực từ giới phê bình của Spielberg, cũng có thể là một sản phẩm của Walt Disney.”

Eisner rất hào hứng, và mặc dù Vogel không được chi nhiều ngân sách để hiện thực hóa tầm nhìn tham vọng của mình, nhưng ít nhất anh ta cũng cảm thấy mình đã rơi vào tầm ngắm của Eisner.

Khi hoạt động sản xuất được tăng cường nhanh chóng, từ 15 lên trên 30 phim mỗi năm, công thức ý tưởng “cao” (high concept) ngân sách thấp, thứ đã làm nên thành công của Disney lại ngày càng trở nên khó thực hiện hơn. Eisner đã đưa ra một nguyên tắc là đối với mỗi dự án phim, không có đạo diễn nào được hưởng mức thù lao cơ bản trên 1 triệu đô la, mặc dù giới hạn đã được tăng lên thành 3 triệu đô la đối với các đạo diễn hàng đầu. Katzenberg và các nhà điều hành khác của Disney thường xuyên phải cầu xin các đạo diễn và diễn viên hàng đầu cắt giảm mức thù lao của họ khi làm phim cho Disney. Ở một vài dự án, họ đã phải dùng cả kịch bản lẫn các tài năng loại hai, như một dự án mà Katzenberg phê duyệt có tên gọi *3.000*, một câu chuyện đen tối về một cô gái điếm ở Los Angeles nhưng Katzenberg đã khẳng định đòi biên kịch lại nó thành một câu truyện cổ tích thời hiện đại. Sau này tên của nó được sửa lại thành *Pretty Woman*

(Người đàn bà đẹp) .

Tại một cuộc họp trình bày dự án với Eisner, Katzenberg giải thích ý tưởng bộ phim và nói rằng hai nhân vật chính sẽ do nữ diễn viên chưa tên tuổi Julia Roberts cùng Richard Gere đóng.

“Anh bị điên rồi chắc,” Eisner nói. Gere từng là diễn viên chính trong bộ phim xấu số *King David*. Eisner chưa bao giờ vượt qua được thực tế cay đắng rằng Gere đã mặc “váy,” theo cách gọi của Eisner – nhưng thực ra nó đúng là trang phục của người Do Thái vào thời kỳ đó – khiến khán giả mất hết thiện cảm đồng thời hủy hoại sức hấp dẫn vốn có của Gere.

Bị kích thích bởi giọng điệu của Eisner, Katzenberg giận dữ chỉ ra rằng Disney hiện không có đủ số dự án phim đang triển khai để có thể đáp ứng kế hoạch công chiếu đã đề ra.

“Nếu tôi phải đồng ý làm bộ phim này chỉ vì chúng ta cần làm một bộ phim thì được thôi,” Eisner đáp lại. “Nhưng nó sẽ là một quả bom. Chưa cần xem tôi đã biết nó sẽ thất bại rồi.” Eisner đứng bật dậy và bước ra ngoài, để lại Katzenberg trong cơn cú kính còn những người khác thì im re.

Cũng như từng phá bỏ mọi nguyên tắc về ngân sách đã đặt ra ở Paramount để đầu tư vào *Raiders*, đôi khi Eisner cũng sẵn sàng đánh cược vào một bộ phim “đặc sắc.” *Dick Tracy*, một thử nghiệm dựa trên bộ truyện tranh nổi tiếng cùng tên do ngôi sao hạng A Warren Beatty vừa làm đạo diễn vừa vào vai diễn viên chính, đã nhanh chóng vượt qua mức ngân sách 23 triệu đô la của nó, đồng thời làm hao tổn công sức cùng lượng thời gian không nhỏ của các nhà điều hành xưởng phim ở Disney, đặc biệt là Katzenberg. Beatty là người không quả quyết mà lại hay đòi hỏi cao nên rất nhiều lần khăng khăng đòi quay đi quay lại một vài cảnh rất nhiều lần. Tai tiếng hơn, Beatty còn quan hệ với cô đào nổi tiếng đóng cùng, Madonna, trong khi vẫn hò hẹn chớp nhoáng với những người phụ nữ khác. Dù hấp dẫn bề ngoài, Beatty đã làm hao tổn cả núi thời gian của Katzenberg: Ông phải dành rất nhiều thì giờ tại trường quay và ăn tối với Beatty hàng ngày, ở xưởng phim hay tiệm Hamburger Hamlet ở Tây Hollywood. Cuối cùng *Dick Tracy* vẫn ngốn hết 47 triệu đô la, con số có thể còn cao hơn nhiều nếu Katzenberg không để mắt trông chừng.

Ngược lại, *Pretty Woman* mà Eisner đã tuyên bố từ đầu là sẽ thất bại, chỉ được sản xuất với ngân sách khiêm tốn 14 triệu đô la. Nhà sản xuất Garry Marshall vẫn phải tranh đấu kịch liệt về vấn đề ngân sách như thường lệ, nhưng cuối cùng đã thành công khi giữ lại cho bộ phim không khí vui vẻ và lạc quan, một *Pygmalion*⁽²¹⁾ thời hiện đại, đúng như những gì Katzenberg kỳ vọng ở nó. Cảnh phim trong đó nhân vật do Julia Roberts đóng tranh thủ vào nhà vệ sinh để dùng thuốc đã bị cắt bỏ; thay vào đó, cô chỉ vào đó để làm vệ sinh răng. Dù nhân vật của Roberts hẳn phải là cô gái điểm trong sáng nhất từng được đưa lên màn ảnh, một vài nhân vật ở Disney vẫn lo ngại rằng bộ phim sẽ chẳng khác nào một thông điệp tán thưởng nghề mại dâm. “Chuyện tưởng tượng thôi mà!” Katzenberg cúi kính đáp.

Pretty Woman ra rạp vào tháng Ba năm 1990. Bất chấp những lo ngại từ phía Disney, Roger Ebert đã viết cho tờ *Chicago Sun-Times*: “Đáng kinh ngạc nhất là tại sao *Pretty Woman* lại có thể gây ngổ đến thế – nó là câu chuyện tình yêu ngọt ngào và xúc động nhất kể từ *The Princess Bride* (Cô dâu Công chúa).’ Đây là kiểu phim có thể đã đưa chúng ta tới những ngõ sâu tối cùng quẩn nhất của đời sống, thế nhưng *Pretty Woman* lại tỏa ánh hào quang rực rỡ của tình yêu lãng mạn.” Chỉ sau khi đến rạp xem buổi chiếu ra mắt cuối tuần, Eisner mới chịu thừa nhận bộ phim có thể sẽ thành công. *Pretty Woman* mang về 463 triệu đô la trên toàn thế giới, bộ phim chuyển thể thành công nhất trong lịch sử Disney tính đến thời điểm đó.

Dick Tracy cũng ra rạp 3 tháng sau đó, được hỗ trợ bởi một chiến dịch quảng cáo đặc biệt trị giá 54 triệu đô la, nhưng chỉ mang về những khen chê lẫn lộn: khen ngợi trang phục và bối cảnh phong cách, màu sắc sáng sủa, nhưng phản ứng chung thì khá lãnh đạm. Bộ phim chỉ thu về 100 triệu đô la, vừa đủ bù lại chi phí sản xuất và quảng cáo. Các sản phẩm ăn theo hầu như không bán được cho ai. Ý tưởng biến *Dick Tracy* thành một sản phẩm nhượng quyền giống như Indiana Jones cũng tan biến.

Sự phấn khích lan tỏa khắp Disney nhờ thành công của *Pretty Woman* cùng những mối bận tâm về *Dick Tracy* đã giúp che đậy sự thực phũ phàng rằng, trong cả năm đó, công thức thành công của Disney về cơ bản đã thất bại hoàn toàn. Chuỗi dài gần như liên tục các bộ phim thành công đã bất ngờ kết thúc. Lần đầu tiên, một vài nhà điều hành của các xưởng phim bắt đầu nghi ngờ khả năng đánh giá của Eisner, nó đã không còn đúng trong mọi trường hợp nữa. Sau

cùng thì ông ta đã một mực bênh vực *Dick Tracy* và ruồng bỏ *Pretty Woman*. Hầu hết các bộ phim chuyển thể, kể cả những bộ phim có ngân sách thấp, đều thất bại cả về nghệ thuật lẫn thương mại, rơi vào lãng quên ngay khi bị gỡ khỏi lịch chiếu. Hiện tượng rạp nhiều phòng chiếu mang tới nhiều cơ hội hơn, nhưng đồng thời cũng là sự cạnh tranh gay gắt hơn. Tin tức lan truyền và thái độ của giới bình luận, từ lâu vẫn là động lực thúc đẩy khán giả tới rạp bắt đầu nhường bước cho những chiến dịch quảng cáo ồn ào chớp nhoáng, những ngôi sao lớn và những bộ phim “bom tấn” thu hút lượng khán giả khổng lồ mỗi dịp ra mắt vào cuối tuần. Cùng năm đó, các hãng phim khác đã cho ra đời những tác phẩm siêu thành công như *Die Hard 2* (Đương đầu với thử thách 2), *Back to the Future III* hay *Total Recall* (Truy tìm ký ức). Ngay cả khán giả gia đình cũng chuyển sang những bộ phim không mang nhãn hiệu nhưng lại công khai bắt chước công thức truyền thống của Disney như *Home Alone* (Ở nhà một mình) hay *Teenage Mutant Ninja Turtles* (Ninja Rùa đột biến). Ngược lại, Disney chỉ cho ra đời những thứ nhanh chóng bị lãng quên như *Marrying Man* (Người đàn ông sắp cưới), *Run* (Chạy), *Taking Care of Business* (Kinh doanh), *Spaced Invaders* (Kẻ xâm lược từ không gian). Nó còn từ chối kịch bản phim hành động mà sau này trở thành tuyệt phẩm *In the Line of Fire* (Trong làn đạn) do Clint Eastwood thủ vai chính vì lý do quá đắt đỏ.

Một phần do thành công của Michael Ovitz và những người đại diện của ông ta ở công ty quản lý tài năng CAA mà chi phí để có được các ngôi sao cũng như đạo diễn và biên kịch có tên tuổi đã tăng vọt, phần tiếp theo của bộ phim có ngân sách thấp *Three Men and a Baby* trở thành bộ phim đắt đỏ mang tên *Three Men and a Little Lady* (Ba người đàn ông và một tiểu thư). Thành công lớn nhất của năm đó không thuộc về Disney mà là *Home Alone* sản xuất bởi Joe Roth, khi đó đã trở thành người đứng đầu hãng phim Twentieth Century Fox.

Mùa hè trước, Katzenberg đã chuyển cho Dan Wolf, giám đốc quan hệ công chúng của hãng phim, bản phân tích về ngành điện ảnh của Eisner từ khi ông còn ở Paramount. “Tôi muốn làm thứ gì đó giống như thế này,” Katzenberg nói với Wolf. “Anh biết đấy, nó sẽ tóm lược lại triết lý làm phim của tôi.” Tuy nhiên sau đó cả hai đều quá bận rộn nên đã không thể thực hiện dự định đó. Mãi cho đến tháng Tám năm sau, 1990, thì Wolf mới lưu lại nhà Katzenberg ở Malibu và cả hai cùng dành nhiều giờ suy ngẫm, chắt lọc chiến lược “chốt một và chốt hai” mà Eisner đã đưa ra. Wolf đã viết một bản

thảo dài 18 trang, nhưng rồi dự án lại một lần nữa bị lãng quên.

Dù Eisner từng tuyên bố những năm 1990 là “Thập kỷ của Disney” và một lần nữa hứa hẹn mức tăng trưởng lợi nhuận hàng năm 20% trong vòng 5 năm, Roy và các thành viên hội đồng quản trị khác vẫn lo ngại rằng một thành tích như vậy đang dần trở thành điều không thể, nếu nhìn vào tốc độ tăng trưởng lợi nhuận nhanh chóng mà Disney vừa đạt được. “Với tốc độ đó thì đến năm 2000 có lẽ chúng ta sẽ vọt lên tận mặt trăng,” Roy viết. *Business Week* trong một bài phân tích đăng tháng Sáu năm 1990 cũng đặt câu hỏi về chiến lược của Disney, cho rằng “Có những giới hạn hợp lý mà một chiếc bánh sẽ không thể nào phình to hơn được nữa,” đồng thời lưu ý rằng giám đốc tài chính Gary Wilson đã bán 60 triệu đô la cổ phiếu Disney của mình trong năm đó.

Khi năm 1990 dần khép lại, Katzenberg cảm thấy sự lạc quan vốn luôn sôi sục của mình đang dần cạn kiệt. David Geffen lo ngại rằng Katzenberg đang bị trầm cảm và khuyên ông nên điều trị tâm lý. Katzenberg thậm chí đã nghĩ tới chuyện nghỉ làm một thời gian. Giáng sinh năm đó, ông lui về ở ẩn tại khu nghỉ dưỡng Kahala Hilton ở Hawaii. Ở đó lúc nào cũng mưa. Katzenberg đọc tự truyện của William S. Paley và Samuel Goldwyn. Ông suy ngẫm về *Dick Tracy* và hoạt động của công ty. Khi những ý tưởng ập đến, Katzenberg trở lại với dự án đã khởi xướng với Wolf và bắt đầu gọi cho Wolf mỗi ngày từ Hawaii. Những bản thảo mới được trao qua đổi lại. Càng tiếp tục, Katzenberg càng phấn khích với “bản tuyên ngôn” mà mình đang ấp ủ cùng tiềm năng lấy lại thời kỳ hoàng kim của Disney. Sau khi trở lại Los Angeles, họ cùng trau chuốt nó lần cuối. Sau đó Katzenberg gửi bức tâm thư dài 28 trang của mình cho Eisner và các nhà điều hành khác của Disney.

“Khi bước vào một năm mới,” Eisner bắt đầu đọc, “tôi tin chắc rằng chúng ta đang bước vào một thời kỳ đầy rẫy hiểm nguy và có thể là cả những bất ổn nghiêm trọng. Rất nhiều sự kiện xảy ra trong và ngoài ngành điện ảnh đang đe dọa trầm trọng hãng phim của chúng ta.”

Trong khi đọc, Eisner không thể không liên tưởng tới bản tuyên ngôn của chính mình, được viết khi ông còn ở Paramount, gần tròn 10 năm về trước: “Thành công trong ngành điện ảnh rất dễ tạo ra thói tự mãn và liêu lĩnh...”

Eisner tiếp tục đọc. “Một vài người trong số quý vị có thể thấy ngạc nhiên khi đọc những dòng này. Cuối cùng thì chẳng phải Disney là hãng phim số một của năm 1990 sao? Phải, nhưng vị thế số một của chúng ta lại hoàn toàn không phải là dấu hiệu cho thấy một sức khỏe dồi dào. Thay vào đó, nó chỉ cho thấy một thực tế rằng chúng ta là hãng phim ít tồi tệ hơn cả trong xu hướng suy giảm chung của Hollywood trong suốt cả năm..., mà hồi kết là một mùa Giáng sinh thảm họa đối với gần như tất cả những ai ở trong cuộc.

Kể từ năm 1984, chúng ta đã dần đi chệch khỏi tầm nhìn ban đầu của mình về cách vận hành một công ty điện ảnh. Có một thời chúng ta từng theo đuổi một chiến lược khá khắt khe nhưng rất thành công mà chúng ta thường gọi là ‘triết lý chốt một và chốt hai.’ Ở một mức độ nào đó, hình như chúng ta đã thay thế nó bằng thứ chỉ có thể được gọi bằng cái tên phù hợp nhất là ‘Triết lý Phải rồi, Nhưng’ – đến đây Eisner gạch chân cụm từ và ghi chú “nói hay lắm” – “chẳng hạn như, ‘Phải rồi, thuê anh ta thì thật đắt đỏ, nhưng đó là cơ hội lớn cho chúng ta’ hay ‘Phải rồi, chi cho quảng cáo như thế thì thật là khủng khiếp, nhưng chúng ta sẽ gặp nguy nếu không...’

Những thành công ban đầu của chúng ta ở Disney đều dựa trên khả năng kể lại một câu chuyện hay một cách tài tình. Những ngôi sao sáng giá, hiệu ứng đặc biệt hay đạo diễn tên tuổi đều không mấy quan trọng. Đương nhiên, chúng ta đã buộc phải khởi đầu như thế. Chúng ta chỉ có ngân sách hạn hẹp và chưa được ai biết tới. Vì thế chúng ta phải thay những đồng đô la bằng sức sáng tạo và thay những ngôi sao lớn bằng những tài năng mà chúng ta tin tưởng là sẽ tỏa sáng. Thành công cứ thế tiếp nối thành công. Và cùng với nó là ngân sách lớn hơn và những cái tên đắt giá hơn. Dần dần, chúng ta thấy mình tự lúc nào đang thu hút những tài năng đủ sức làm nên những bộ phim ‘đình đám.’ Và cứ như thế, càng ngày chúng ta càng làm nhiều thứ ‘đình đám’ hơn. Kết quả là: chi phí tăng vọt, lợi nhuận giảm sâu còn rủi ro thì nhân lên theo cấp số mũ. Đã đến lúc trở lại với những gì chúng ta đã khởi đầu. Nếu cứ duy trì như hiện tại, thất bại nặng nề sẽ là điều hiển nhiên, bởi chắc chắn là chúng ta sẽ sản xuất ra những *Havana* hay *Two Jakes* (Hai kẻ bỏ đi) hay *Air America* (Hàng không Mỹ) hay *Another 48 Hrs* (48 giờ nữa) hay *Bonfire of the Vanities* (Lửa phù hoa) [tất cả đều là những dự án thất bại nặng nề] và rồi chúng ta sẽ đào mồ chôn chính mình.”

Katzenberg ca thán cái tinh thần “bom tấn” đã choán ngập cả

Hollywood, cho rằng “thời gian tồn tại của rất nhiều bộ phim giờ đây còn ngắn hơn cả những quả cà chua trong siêu thị.” Giải pháp mà Katzenberg đề ra là quay trở về công thức trước đây Disney từng áp dụng.

Eisner khá đồng tình với những quan điểm này, bởi hầu hết chúng đều là những ý tưởng mà ông cho rằng mình chính là người khởi xướng. Nhưng Eisner thấy giật mình khi Katzenberg bắt đầu bàn luận về những dự án cụ thể và nhắc đến những cái tên, đặc biệt là *Dick Tracy* và Warren Beatty: “*Dick Tracy* là trường hợp điển hình cho thấy kiểu tư duy chạy theo phòng vé đang ảnh hưởng tới trải nghiệm làm phim của chúng ta như thế nào,” Katzenberg viết. Chúng ta “biết rằng thành công của nó phần lớn sẽ được quyết định bởi kết quả của những suất chiếu ra mắt đầu tiên vào dịp cuối tuần. Vậy là chúng ta cố làm tất cả những gì có thể để lôi kéo khán giả cùng những lời khen ngợi mà chúng ta cho là nó xứng đáng được nhận... Giống như loài chuột, dường như tất cả chúng ta đều đang đua nhau chạy, ai cũng cố chạy nhanh hơn, cố tiêu nhiều tiền hơn và cố kiếm nhiều tiền hơn những người khác trong một cơn tâm thần điên loạn để thỏa mãn ảo vọng về tác phẩm bom tấn tiếp theo. Trong không khí gần như cuồng loạn ấy, tôi cảm thấy rằng chúng ta đã xao nhãng một cách nghiêm trọng khỏi những gì mà chúng ta vẫn làm tốt nhất,” những bộ phim như *Pretty Woman*, “những tác phẩm tỏa sáng nhờ sự khiêm nhường cùng cốt truyện tinh túy mà chúng ta từng làm trong những ngày hoàng kim trước kia.”

Eisner khó mà bỏ qua được sự tương đồng giữa tình thế này với những gì đã thôi thúc ông viết ra bản tuyên ngôn của mình ở Paramount: thất bại cay đắng với *Reds*, một thảm họa khác của Warren Beatty, và nó trái ngược hoàn toàn với thành công lớn của *Raiders of the Lost Ark*, bộ phim đã làm lu mờ cả chuỗi các bộ phim thất bại khác. Sau đó Katzenberg chỉ trích Beatty: “Khi Warren Beatty đến để ba hoa về bộ phim tiếp theo của ông ta – một bộ phim hành động hoành tráng, tiêu tốn tới 40 triệu đô la cùng sự tham gia của các tài năng lớn, [một sự ám chỉ rõ ràng tới bộ phim tiếp theo của Beatty, *Bugsy*]... chúng ta chỉ nên nghe những gì ông ta nói, cho phép chính mình được hào hứng đôi chút với thứ có thể trở thành quả “bom tấn” tiếp theo, sau đó thì tự tát vào mặt mình vài lần, vã nước lạnh lên mặt và từ tốn kết luận rằng đó không phải là thứ chúng ta nên lựa chọn.” *Dick Tracy*, Katzenberg kết luận, “cũng là hậu quả của việc chúng ta đánh mất quyền kiểm soát số phận của chính mình. Và cái giá phải trả

vì một bộ phim như vậy là quá cao.” Eisner cũng không hề thích thú trước việc Katzenberg nêu những cái tên như Steve Martin, Bill Muray, Dustin Hoffman, và Sylvester Stallone – tất cả đều là những nhân vật mà Disney từng đàm phán chuyện hợp tác – lấy đó làm ví dụ về những khoản “phụ phí ngôi sao” đang đẩy chi phí của các bộ phim Disney lên cao chót vót.

Dù không ngần ngại chỉ trích các dự án phim cũ, Katzenberg lại bỏ qua cho các dự án mới, cho rằng *Scences from a Mall* (Những cảnh trong siêu thị), *Billy Bathgate*, và *What about Bob?* (Còn Bob thì sao?) (do Billy Murphy thủ vai chính trong một gói thỏa thuận đạt được với Ovitz) là “những dự án xuất sắc,” nhưng cũng nói rằng có “quá nhiều các bộ phim như vậy.” Ông đặc biệt chỉ ra rằng dự án phim *The Rocketeer* (Chuyên gia tên lửa) trị giá 35 triệu đô la là “kiểu phim đặc sắc mà chúng ta phải tiếp tục thực hiện.”

Đến đây Eisner bắt đầu ghi lại nhận xét của mình. Ở đoạn Katzenberg kêu gọi sản xuất các bộ phim “chắc chắn và thú vị,” Eisner viết, “Sẽ rất thú vị nếu mỗi năm hay hai năm một lần chúng ta lại có một tấn bi kịch – cho dù nó là một dạng ‘chốt một hay chốt hai.’” Sau đó, ông thấy cần phải nhắc nhở Katzenberg rằng lợi nhuận không phải là tất cả. “Ngay cả khi thi thoảng chúng ta sẽ thành công với những bộ phim hành động rác rưởi – thì sao chứ – chúng ta đâu cần thứ thành công đó,” ông viết. Cuối cùng, khi Katzenberg đưa ra một nhận xét có vẻ vô hại rằng “Rạp chiếu phim là thứ gì đó đặc biệt. Bởi vậy các sản phẩm mà chúng ta nỗ lực đưa vào đó cũng nên đặc biệt như thế,” Eisner đã không thể kìm nén được mình. “Nhận xét này truyền tải một thông điệp sai lầm và đắt đỏ, hoàn toàn trái ngược với những gì anh vừa nói ở trên,” ông viết ngoằn ngoèo phía bên lề.

Katzenberg kết thúc bằng một đoạn được Eisner hiểu là có ngụ ý đề cao bản thân: “Đam mê là từ duy nhất có thể dùng để giải thích vì sao một người có thể nghiền ngẫm 10 tới 15 kịch bản mỗi cuối tuần với hy vọng tìm ra thứ gì đó tuyệt vời. Đam mê là từ duy nhất có thể dùng để giải thích vì sao một người có thể dành 60 giờ làm việc mỗi tuần trong xưởng phim, và rồi để giải trí lại đi xem thêm ba bộ phim nữa vào cuối tuần ... Vậy hãy cùng quay lại bàn vẽ và quay lại với những niềm tin căn bản nhất. Và, trong khi làm vậy, đừng ngại thừa nhận với những người khác và với chính mình, một cách thẳng thắn và đầy nhiệt huyết... rằng chúng ta yêu việc mình đang làm.”

Eisner cảm nhận rõ những cảm xúc đan xen lẫn lộn của bản thân. Ở phần cuối trang ông viết, “Khi đọc xong lá thư này, tôi thực sự cảm thấy vui vì những ý tưởng lớn của chúng ta, về cơ bản, đều gặp nhau – Đáng lẽ tôi cũng nên viết ra một lá thư như thế này (dù sẽ không chi tiết bằng) – Chúng ta đồng quan điểm!” Eisner chặn Dan Wolf lại ở sảnh và nói với ông ta rằng ông thấy lá thư rất “tuyệt.” Nhưng dù câu nói đó có chân thành tới đâu thì những cảm xúc tốt lành cũng không kéo dài lâu. Những oán hờn, nghi ngại và giận dữ dần len lỏi. Tâm thư của Katzenberg, theo một cách nào đó, quá giống với bức tâm thư mà chính ông đã viết khi còn ở Paramount, khiến nó giống với một thứ “đạo văn,” như chính Eisner sau này mô tả về nó. Tên của Eisner thậm chí còn không được nhắc tới, cả Frank Wells cũng vậy. (Katzenberg đã cắt bỏ một đoạn lời cảm ơn dành cho Eisner trong một phiên bản nháp trước đó.) Katzenberg cũng lạm dụng đại từ “chúng ta” khi nói về thành công của “chúng ta.” Ông ta đã vỗ ngực tự cho mình là “thiên tài,” hay “Tôi là ông hoàng phim ảnh,” như Eisner sau này có viết.

Trên trang đầu tiên của lá thư, Eisner viết một vài dòng, gợi ý bóng gió về cảm xúc thực của mình: “Tôi yêu cầu không được để lá thư này rơi vào tay bất kỳ ai bên ngoài công ty, đặc biệt là giới báo chí, cả các công ty quản lý tài năng hay luật sư cũng vậy.” Nếu thông điệp đó còn chưa đủ rõ ràng thì khoảng gần hai tuần sau đó, ngày 23 tháng Một, Eisner gửi cho Katzenberg một mẫu tin nhắn viết tay: “Tôi đã bảo Linda thu lại toàn bộ các bản sao lá thư của anh về chuyện làm phim, để nó khỏi lọt ra ngoài. Anh biết đấy, tôi thực sự lo lắng về giới báo chí. Tôi sẽ không để bất kỳ ai nhìn thấy nó. Không ai được biết về nó cả...Chúng ta phải giữ lấy một vài bí mật – Được chứ.”

Eisner vẫn còn bị ám ảnh bởi lá thư khi ăn tối cùng Katzenberg tại nhà hàng Locanda Veneta tối thứ Hai tuần sau đó. “Đôi khi tôi có cảm giác rằng tôi đang cạnh tranh với anh,” Eisner nói. Nếu đọc kỹ những dòng ghi chú bên lề của Eisner thì Katzenberg đã có thể phần nào đoán ra, nhưng Katzenberg bỗng giật nảy mình. “Sao anh có thể nói vậy được?” Ông hỏi. Trung thành là một trong những phẩm chất đáng quý của Katzenberg; không ai trung thành với Eisner hơn thế, hay biết ơn vì những gì Eisner đã làm cho mình đến thế. Katzenberg sẽ không lượng thứ cho bất kỳ lời chỉ trích nào về sếp của mình. Ông từng quay mặt không nói chuyện với một trong những người bạn thân nhất của mình, nhà sản xuất Irwin Winkler, sau khi ông này chỉ trích về phần thưởng quá lớn mà Eisner nhận được từ Disney vào

năm trước đó. Nhưng Eisner không đào sâu thêm nữa vào vấn đề. Còn Katzenberg thì quyết định rằng nó chỉ là một câu nói thoáng qua và cố bỏ nó ra ngoài tâm trí.

Bất chấp những cảnh báo công khai của Eisner nhằm giữ bí mật những gì Katzenberg viết ra, chúng vẫn xuất hiện trên mặt báo chỉ ít lâu sau đó. Tờ *Variety* còn in lại toàn văn bức thư. Có thể đó là điều không tránh khỏi, bởi bản mà Eisner nhận được chỉ là một trong số hai tá bản sao được gửi tới cho các nhà điều hành của Disney. Eisner nói với phóng viên Peter Boyer của tạp chí *Vanity Fair* rằng ông không tin Katzenberg là người đã để lộ nó ra. Nhưng trong thâm tâm ông lại tin chắc rằng chính Katzenberg đã cố tình làm điều đó. Eisner khẳng định ông đã được đưa cho xem một bản phô tô lá thư đó với những dòng chú thích viết tay của chính mình, chứng tỏ rằng Katzenberg là người phải chịu trách nhiệm về chuyện rò rỉ thông tin, đúng như ông từng lo ngại. (Katzenberg không thừa nhận đã để lộ bức thư.)

Những lo ngại của Eisner về lá thư của Katzenberg nhanh chóng trở thành sự thực. Nó bị một nhà điều hành xưởng phim gọi là “28 trang vô vị.” Tất cả những người được nhắc đến trong đó đều giận dữ. Bill Murray lên án Disney trên chương trình truyền hình nổi tiếng “Larry King Live,” dù đáng lẽ ra ông ta phải quảng cáo cho dự án đang thực hiện *What About Bob?* Warren Beatty không nói chuyện với Katzenberg nữa. Alec Baldwin lại gọi Katzenberg là “chú lùn thứ 8 – Tham Lam”

Ngoài cơn cuồng nộ ở Hollywood, lá thư đó dường như đã đánh dấu một bước ngoặt quan trọng trong mối quan hệ giữa Eisner và Katzenberg, ập đến ngay giữa những thành công cùng sự xuất hiện thường xuyên trước công chúng của Katzenberg. Sự bực bội của Eisner bị đẩy lên cao trào đến nỗi có khá nhiều bằng chứng cho thấy Eisner muốn sa thải luôn đối tác lâu năm của mình. Cùng tháng mà lá thư được viết ra, tháng Một năm 1991, Frank Wells đã yêu cầu Cheryl Fellows, một nhân viên kế toán của công ty, thực hiện một công việc tối mật là tính toán giá trị của 2% “niên kim” lợi nhuận mà Katzenberg sẽ nhận được trong trường hợp ông ta bị chấm dứt hợp đồng hoặc chủ động rời khỏi công ty. Dự án được đặt cho mật danh là: Dự án Hòn tuyết lăn. Fellow được cảnh báo công khai là không được tiết lộ gì cho Katzenberg. Nơi làm việc của cô được chuyển từ một không gian mở sang một văn phòng kín để không ai nhìn thấy

những việc cô làm. Không rõ cái tên Hòn tuyết lăn có nguồn gốc từ đâu, không biết ý của nó là chỉ khối lượng công việc khổng lồ mà Fellows phải làm (như Disney sau này xác nhận), hay một cách hợp lý hơn, là ám chỉ sự gia tăng nhanh chóng của khối tài sản mà Katzenberg sẽ nhận được.

Với thành công của *Little Mermaid* và *Pretty Woman*, giá trị khoản ưu đãi dành cho Katzenberg đã tăng vọt, dù ban đầu có vẻ như chẳng có giá trị gì. *Little Mermaid* dường như chắc chắn sẽ gia nhập hàng ngũ những tác phẩm kinh điển của Disney, nghĩa là sẽ mang lại nguồn doanh thu vĩnh viễn từ băng hình gia đình, sản xuất lại và các sản phẩm ăn theo. Sự thực là nếu Eisner từng nói đến chuyện ông ta muốn sa thải Katzenberg thì chắc chắn là Wells sẽ muốn biết một động thái như vậy sẽ làm Disney hao tổn những gì. (Sau này Eisner xác nhận là ông không hề biết gì về Dự án Hòn tuyết lăn. Nhưng khi tôi chỉ ra thời điểm và hỏi liệu Eisner có nói với Wells rằng ông muốn sa thải Katzenberg sau khi nhận được lá thư không, ông đã ngừng lại một lát rồi đáp, “Có thể.”) Dù thế nào đi nữa thì khi những tính toán bắt đầu được thực hiện, Katzenberg cũng không hề biết gì về chúng.

Tại hội thảo dành cho các nhà phân tích Phố Wall do Disney tổ chức tại Orlando tháng Chín năm đó, bài trình bày của Katzenberg có nội dung chính xoay quanh bản tuyên ngôn của ông. Trên nền bản giao hưởng thơ *Also sprach Zarathustra*, trích từ bộ phim *2001: A Space Odyssey* (Chuyến du hành không gian – 2001), một đoạn băng được chiếu lên màn hình trong đó là một vật thể không gian bí hiểm đang tiến lại gần khán giả và lớn dần lên cho đến khi trở thành tựa đề “Bản ghi nhớ.” Trước đó, khi xem trình chiếu thử, Eisner đã cảnh báo Katzenberg, “Tôi không nghĩ anh nên làm thế đâu. Đó là thứ đã cũ rồi.” Nhưng Katzenberg đã bỏ qua lời gợi ý bóng gió đó, bài trình bày vẫn được giữ nguyên nội dung, trước sự thất vọng hiện rõ trên gương mặt Eisner.

Điều thực sự khiến Eisner bức bối là ông chẳng nhận ra chút dấu hiệu nhỏ nhoi nào cho thấy Katzenberg có lưu ý tới những lời khuyên ông để lại trên lá thư của ông ta. Đúng là rất nhiều dự án phim đã được khởi động trước khi Katzenberg viết bức thư đó, nhưng nhiều tháng rồi nhiều năm trôi qua, thành tích của Disney ở mảng phim chuyển thể, nếu có, thì lại tồi tệ hơn thời điểm Katzenberg viết bức thư đó. Một thước đo cho thấy mức độ sa sút nặng nề của Disney là bộ phim có doanh thu lớn nhất của hãng vào năm 1993 mang tên *Cool*

Runnings (Chạy đua), có nội dung về một đội trượt tuyết người Jamaica, chỉ mang về vền vẹn 69 triệu đô la.

Nếu như trước đây thật khó mà xác định nguyên nhân làm nên thành công rực rỡ của Disney thì giờ đây, phân tích những nguyên nhân dẫn đến tình cảnh trái ngược cũng khó khăn không kém. Không nghi ngờ gì rằng việc thành lập một xưởng phim mới, tăng gấp đôi hoạt động sản xuất phim chuyển thể, tăng cường thậm chí còn mạnh mẽ hơn nữa hoạt động sản xuất phim hoạt hình đã làm phân tán nguồn lực và sự tập trung của Eisner và Katzenberg. Nó phản ánh một phần nào đó sự thay đổi bối cảnh của ngành phân phối phim mà Katzenberg đã chỉ ra trong bức tâm thư của mình, trong đó, áp lực phải có những buổi ra mắt phim cuối tuần ấn tượng ngày càng lớn, các chiến dịch quảng cáo ngày càng đắt đỏ và những bộ phim “bom tấn” ngày càng có ngân sách khổng lồ, những thứ mà sau thất bại đau đớn với *Dick Tracy*, cả Eisner và Katzenberg đều thề sẽ cố tránh cho bằng được. Thành công của những năm 1991-1993 gồm có *Schindler's List* của Spielberg, các phần tiếp theo của *Aliens* (Người ngoài hành tinh) và *Batman* (Người dơi), và *In the Line of Fire* mà trước đó Eisner đã từ chối.

Ở một mức độ nào đó, chuỗi dài đến ngán ngẩm các bộ phim thất bại của Disney cũng phản ánh sự xuống dốc trầm trọng mối quan hệ giữa Eisner và Katzenberg. Trên cơ sở mối quan hệ đối tác lâu dài và hiệu quả trước kia, họ đã cùng chia sẻ những quan điểm tương đối nhất quán về các bộ phim. Nhưng giờ đây quan điểm của họ đã khác nhau quá xa. Cuối cùng Katzenberg đã đối đầu trực diện với Eisner, chỉ trích rằng Eisner thường tham dự các cuộc họp mà không hề có sự chuẩn bị từ trước; rằng ông không đọc kịch bản mà chỉ dựa trên những bản tóm tắt ngắn gọn hay “báo cáo theo dõi” do những người trợ lý non trẻ viết ra; rằng những nhận xét của ông chẳng những không giúp ích được gì mà còn rất “đáng xấu hổ.” Eisner xem những lời chỉ trích này là lời yêu cầu ông tránh xa khỏi các cuộc họp thảo luận về kịch bản và các ý tưởng làm phim chuyển thể diễn ra hàng tuần, nguyên do là bởi ông đang “ảnh hưởng xấu” đến quyền lực của Katzenberg.

Eisner dần thấy rõ rằng Katzenberg bắt đầu lên lịch các buổi trình chiếu phục vụ quá trình biên tập thô mà không tính đến sự có mặt của ông. Eisner cũng đồng ý với sự suy giảm vai trò này, một phần là bởi ông quá bận rộn với những phần khác của công ty, đặc biệt là dự án

xây dựng Euro Disney. Nhưng ông vẫn than phiền với Wells, đồng thời xem đó như dấu hiệu đáng lo ngại cho thấy cái tôi của Katzenberg đang nổi loạn. Đối với Katzenberg, lời giải thích rất đơn giản: Ông phải giữ một khoảng cách với Eisner bởi vì những nhận xét của ông ta khá bừa bãi mà phần lớn nguyên nhân là bởi sức lực của ông ta đã bị dần trải quá mức. Dù thế nào thì sự có mặt của Eisner tại các buổi họp hàng tuần của xưởng phim cũng đã thừa dãn.

Xưởng phim cũng có một vài thành công thừa thớt: Whoopi Goldberg trong *Sister Act* (Khi các sơ hành động), hay *The Mighty Ducks* (Những chú vịt vĩ đại), bộ phim được bật đèn xanh phần lớn là vì một trong số các con trai của Eisner có chơi môn khúc côn cầu; hay bộ phim đình đám của Tim Burton *The Nightmare Before Christmas* (Ác mộng trước đêm Giáng sinh). Nhưng khi những thất bại nặng nề về mặt thương mại chồng chất, Eisner phàn nàn với Wells rằng Katzenberg đang từ bỏ những nguyên tắc tài chính đã làm nên thành công của Disney, thỏa hiệp trước đòi hỏi của các công ty quản lý trong một nỗ lực mù quáng nhằm lôi kéo những tài năng có thể mang tới thành công. Đương nhiên, Eisner vẫn luôn lấn át được Katzenberg, nhưng ông không nói thẳng ra điều gì, và những bữa tối thứ Hai vẫn cứ tiếp tục như thường lệ. Tuy nhiên, trong thâm tâm, ông càng ngày càng cho rằng Katzenberg chính là nguyên nhân gây ra các thất bại của xưởng phim. Tiền thưởng của Eisner trong năm 1991 tụt xuống mức 4,7 triệu đô la, vẫn là cả một gia tài đối với nhiều người ở Disney, nhưng lại chỉ là một phần nhỏ nhoi so với những gì ông nhận được một năm trước đó.

Eisner phản ứng bằng lệnh cắt giảm không thương tiếc quỹ tiền thưởng của các xưởng phim chuyển thể, chỉ để lại phân nửa. Quyết định đó còn được Wells truyền đạt trong một lá thư cay nghiệt đến khác thường gửi cho toàn bộ đội ngũ lãnh đạo các xưởng phim. Katzenberg cực lực phản đối, vậy là quỹ tiền thưởng được cứu vãn phần nào, nhưng tinh thần của mọi người tại các xưởng phim Touchstone và Hollywood đều suy sụp.

May mắn cho Disney, lợi nhuận từ phim hoạt hình vẫn thừa sức bù đắp cho những thất bại của phim chuyển thể. Tháng Ba năm 1991, Katzenberg và Schneider sắp xếp một buổi chiếu thử phiên bản chưa hoàn thiện của *Beauty and the Beast* tại thành phố New York, phiên bản được chiếu lên trên thực tế không thực sự dở dang như lời tuyên bố. Nhằm thôi thúc sự mong đợi, Katzenberg đã lựa chọn một bản in

từ cách đó hai tháng. Ở đoạn mở đầu, “Belle” đã được lên hình với đầy đủ chi tiết và màu sắc, nhưng hầu hết phần còn lại của bộ phim thì vẫn ở dạng đen trắng. Nó tạo hiệu ứng để khán giả chỉ tập trung vào giai điệu và ca từ tuyệt vời của bộ phim. Thành phần tham dự đêm hôm đó cũng không chỉ dừng lại ở những khán giả thường thức của một bộ phim hoạt hình dành cho trẻ em mà còn có cả giới báo chí, các nhà phê bình và cả các thành viên viện Hàn lâm đang sống tại New York. Nó là một phần trong chiến lược đã được lên kế hoạch cẩn thận nhằm giành lấy đề cử giải Oscar cho *Beauty and the Beast*, mặc dù chưa từng có bộ phim hoạt hình nào nhận được đề cử cho hạng mục Phim hay nhất. (*Snow White* nhận Giải thưởng Đặc biệt.)

Sau buổi chiếu thử, David Geffen, Katzenberg và Schneider cùng kéo đến bệnh viện St. Vincent để thông báo tình hình cho Ashman. Nằm ở Greenwich, ngoại ô thành phố New York, St. Vincent đã trở thành trung tâm chữa trị bệnh AIDS hàng đầu nước Mỹ. Nhưng việc chữa trị hầu như chỉ là nỗ lực làm chậm quá trình suy giảm hệ miễn dịch của cơ thể và giảm bớt sự đau đớn. Không có thuốc chữa và vì thế cũng không có một phác đồ điều trị nào. St. Vincent được trang bị đầy đủ nhưng vẫn bị choáng ngợp bởi tử khí của căn bệnh thế kỷ, các phòng đều chứa đầy đàn ông đồng tính thuộc mọi thành phần, lứa tuổi khác nhau. Ashman đã nhập viện một lần từ tháng Mười hai năm trước nhưng sau đó vẫn đón Giáng sinh ở nhà cùng Lauch và các thành viên trong gia đình. Ông vẫn làm việc dù sức khỏe đã suy kiệt. Ông đã trở lại hợp tác với Menken trong dự án *Aladdin* và hầu hết phần nhạc phim đã được hoàn thành. Giờ ông lại nhập viện lần nữa.

Tin đồn có ba nhà điều hành quyền lực của Hollywood tới thăm Ashman lan truyền khắp các phòng bệnh. Lúc ấy Ashman đã nằm liệt giường, mắt mù lòa còn cơ thể thì kiệt quệ. Ông bị khó thở và không thể nói được nữa. Geffen quỳ bên giường bệnh và nắm lấy tay ông. “Rồi anh sẽ hồi phục,” Geffen cất lời. “Bệnh của anh sẽ được chữa lành. Phép màu sẽ đến. Anh phải tin tưởng, giống như anh đã truyền cảm hứng để rất nhiều người tin tưởng vào những phép màu. Anh không bao giờ được bỏ cuộc. Và tôi muốn anh biết rằng những người yêu quý anh đều đang ở bên cạnh anh.” Họ không chắc Ashman có nghe thấy hay hiểu những lời đó hay không, nhưng mắt ông ứa lệ.

Một tuần sau, Ashman qua đời. Ông chẳng bao giờ được nhìn thấy phiên bản hoàn chỉnh của *Beauty and the Beast*.

Lauch, bạn trai của Ashman nhớ lại rằng, “Thời gian làm các bộ phim đó là khoảng thời gian tuyệt vời đối với Howard, như cá gặp nước vậy. Anh ấy yêu sân khấu kịch, nhưng đôi khi lại bị nó làm cho nản chí, nhưng xưởng phim này đã khiến anh ấy say mê. Và anh ấy cũng đến với nó vào thời điểm thật hoàn hảo, anh ấy chỉ vừa mới tiến những bước dài đầu tiên. Anh ấy thực sự mới chỉ bắt đầu, và anh ấy cảm thấy vô cùng biết ơn.”

Katzenberg hoàn toàn suy sụp trước cái chết của Ashman. Kể từ khi khám phá ra kho tài liệu của Disney, ông dần cảm thấy sự hiện hữu của Walt, như thể Walt đã biến thành một thiên thần luôn dõi theo và phù hộ cho sự tái sinh của phim hoạt hình. Katzenberg cảm thấy như Walt đã đưa đường dẫn lối cho Ashman. Ông cầu nguyện để lại tìm được một người nào đó thay thế. Để tưởng nhớ Ashman, sau này ông đã tổ chức một buổi bán đấu giá các tác phẩm nghệ thuật từ *Beauty and the Beast* tại nhà đấu giá Sotheby và ủng hộ toàn bộ số tiền thu được cho tổ chức Khủng hoảng sức khỏe của Người đồng tính nam.

Tinh thần Ashman dường như bao trùm lên bữa tiệc đóng máy của đoàn làm phim *Beauty and the Beast* được tổ chức tại nhà hát El Capitan của Hollywood vào tháng Mười. Katzenberg mời cả Lauch và mẹ của Ashman tham dự, dù Lauch không thể tới. Tất cả những người đã đóng góp cho bộ phim cùng quy tụ tại nhà hát lịch sử được Disney phục dựng lại để xem phiên bản hoàn chỉnh được trình chiếu lần đầu tiên. Bộ phim đã được giữ bí mật tuyệt đối trong suốt nhiều tuần trước đó để tránh những lời đồn đoán vội vàng. Nhưng sau khi phiên bản chưa hoàn thiện của *Beauty and the Beast* trở thành phim hoạt hình đầu tiên khai mạc liên hoan phim New York danh giá vào tháng Chín và được khen ngợi bằng những tràng pháo tay vang rền từ đám đông khán giả thuộc đủ mọi đối tượng, tất cả mọi người ở Disney đều tin rằng mình đã có một tác phẩm thành công

Trước lúc chiếu phim, Roy và đạo diễn lần lượt đứng lên phát biểu, không tiếc lời ca tụng nhóm các nghệ sĩ sáng tạo, đặc biệt là Ashman và Menken. Sau đó Eisner bước lên sân khấu tuyên bố, “Ngày hôm nay tôi quyết định sẽ xây một xưởng phim hoạt hình mới trong khuôn viên của Disney.” Một tòa nhà đã cũ nào đó có thể sẽ được phá bỏ để dọn chỗ cho một tòa nhà mới, lộng lẫy do Robert Stern thiết kế. Các họa sĩ hoạt hình vỡ òa trong niềm hân hoan và vui sướng tột đỉnh. Mới vài năm trước họ từng lo sợ sẽ mất việc. Giờ đây

họ sẽ trở về trong chiến thắng sau cuộc lưu đày ở Glendale.

Peter Schneider đang phụ trách một cuộc khảo sát nhằm tìm kiếm địa điểm mới cho xưởng phim hoạt hình, và đã gần như quyết định sẽ thuê lại tòa nhà vừa bị chuỗi nhà hàng của Lawry hủy hợp đồng thuê, nằm cách Burbank khoảng 8 cây số theo đường xa lộ. Nhưng đây là Schneider nghĩ thế thôi. Trông Katzenberg rõ ràng là vừa ngạc nhiên vừa giận dữ. Ai cũng hiểu ngay ra rằng Eisner đã không nói gì với ông ta về kế hoạch xây một tòa nhà mới.

Khi sự phấn khích tạm lắng xuống, *Beauty and the Beast* được chiếu lên màn ảnh rộng. Một vài khúc nhạc bị chen ngang giữa chừng bởi tiếng vỗ tay giòn giã, bộ phim được hoan nghênh nhiệt liệt. Không khí vui vẻ cứ thế bao trùm suốt bữa tiệc diễn ra sau đó tại khách sạn Sheraton.

Nhà Eisner và nhà Disney không ở lại xem phim mà rời đi sớm để ăn tối cùng nhau ở Sheraton, bỏ Katzenberg lại rạp hát. Trong suốt bữa ăn, Eisner tỏ ra hả hê vì tuyên bố của mình đã làm Katzenberg ngượng mặt – hay ít nhất đó là những gì mà hai viên quản lý tài năng nghe được từ bàn kế bên đã kể lại.

Một tháng sau, *Beauty and the Beast* ra rạp trước sự tán dương cuồng nhiệt của giới phê bình. Janet Maslin viết cho tờ *New York Times*, “Hai năm trước hãng phim Walt Disney đã sáng tạo lại một tuyệt tác dưới dạng phim hoạt hình, với mục tiêu làm thỏa mãn không chỉ trẻ em mà còn cả các khán giả lớn tuổi và từng trải hơn. Với *Little Mermaid*, Disney đã thực sự rút ngắn được khoảng cách thế hệ, mang đến cho thể loại phim này một sự đa dạng mới mà vẫn không làm nhạt đi tinh thần tươi vui vốn có... Sét chắc chắn đã đánh hai lần ở cùng một chỗ. Với *Beauty and the Beast* tác phẩm ngọt ngào, trau chuốt và nhiều tham vọng hơn bộ phim trước đó, Disney đã làm được điều trước nay chưa ai thực hiện được: kết hợp kỹ thuật máy tính hiện đại với những gì tinh túy nhất của sân khấu Broadway. Ở đây, dưới vỏ ngoài của một câu chuyện cổ tích thần tiên dành cho trẻ nhỏ là những bản nhạc vui tươi, khoáng đạt mà từ lâu đã gần như mất tích trên sân khấu... Thành công lớn nhất của các nhạc sĩ có lẽ là bài hát chủ đề cho bộ phim, vô cùng ấn tượng nếu so với nhiệm vụ không mấy hứa hẹn là sáng tác một ca khúc chủ đề cho *Beauty and the Beast*. Quả là một bản ba-lát tuyệt vời, cả khúc song ca theo phong cách radio đương đại ở đoạn kết lẫn bài đơn ca ngọt ngào du

dương do ca sĩ [Angela] Lansbury thể hiện trong cảnh phim xúc động nhất cũng vậy. Với cảnh phim này, bằng sự kết hợp kỹ thuật hoạt hình máy tính điêu luyện, khán giả có lẽ nên mang theo khăn tay khi tới rạp thưởng thức bộ phim. Còn ngài Menken thì nên dành một chỗ trống ở nhà mình để lưu giữ tượng vàng Oscars.”

Nhà phê bình của tờ *Times* Frank Rich, trong một bài phân tích, điểm lại thành tựu nghệ thuật của năm đó đã thêm vào “Bản nhạc Broadway hay nhất của năm 1991 chính là bản do Alan Menken và Howard Ashman viết cho bộ phim hoạt hình của Disney, *Beauty and the Beast*. Ngài Ashman đã qua đời vì bệnh AIDS, còn ngài Menken là nhạc sĩ hợp tác thường xuyên với các nhà hát off-Broadway, nhưng chưa bao giờ tham gia sản xuất một vở nhạc kịch Broadway nào.” Bản thân Eisner, trong bức thư gửi cổ đông năm 1991, cũng viết rằng, “Thật đáng kinh ngạc là chỉ một sáng tạo đơn lẻ thôi lại có thể thay đổi mọi thứ... Tôi biết *Snow White* đã làm điều đó cho Walt. Và *Beauty and the Beast* đang làm điều đó cho chúng ta... *Beauty and the Beast* là một trong những kiệt tác của mọi thời đại (ông nói không một chút ngưng ngừng). Và nó sẽ trường tồn mãi mãi.”

Beauty and the Beast thu về 145 triệu đô la doanh thu phòng vé, khiến nó trở thành bộ phim có doanh thu cao thứ ba trong năm đó (*Terminator 2: Judgment Day* (Kẻ hủy diệt 2: Ngày Phán xét) chiếm vị trí số 1). Tờ *Times* cho biết, trong một số suất chiếu, lượng khán giả người lớn còn áp đảo hơn hẳn trẻ em với tỷ lệ 10/1. Trên 22 triệu băng hình đã được bán ra, nhiều gấp hai lần so với *Little Mermaid*. *Beauty and the Beast* trở thành phim hoạt hình đầu tiên được đề cử giải Oscar cho Phim hay nhất, và đã thắng hai giải – cho Bài hát gốc hay nhất và Nhạc phim gốc hay nhất. Katzenberg đã sắp xếp với viện Hàn lâm để Lauch lên nhận giải thay cho Ashman. (Bộ phim kinh dị *The Silence of the Lambs* (Sự im lặng của bầy cừu) giành giải Phim hay nhất.)

Beauty and the Beast cũng giành được giải thưởng đặc biệt cho thành tựu kỹ thuật, và trong lời phát biểu khi nhận giải, các kỹ sư Lem Davis, Mark Kimball, Randy Cartwright, và Dave Wolf cảm ơn Roy Disney vì đã ủng hộ niềm tin của họ rằng công nghệ có thể thay đổi toàn bộ nghệ thuật hoạt hình.

Được khích lệ một phần bởi bình luận của Frank Rich trên tờ *Times*, Katzenberg thúc Eisner tận dụng thành công thương mại cùng

âm nhạc tuyệt đỉnh của *Beauty and the Beast* để chuyển thể nó thành một vở nhạc kịch Broadway. Katzenberg vẫn luôn hối thúc Eisner làm thứ gì đó cho sân khấu Broadway, và Disney cũng từng đầu tư một số khoản khiêm tốn vào các vở nhạc kịch. Nhưng Eisner vẫn phản đối. “Chúng ta không cần nuôi dưỡng tính háo danh của mình bằng cách sản xuất kịch Broadway,” Eisner nói, có ý rằng ý tưởng đó phần lớn là do cái tôi quá lớn của Katzenberg thôi thúc.

Như thường lệ, Katzenberg lại cầu cứu Wells, người đã khiến Eisner cân nhắc lại, với một số điều kiện: Vở nhạc kịch sẽ chỉ do một mình Disney thực hiện, để có thể được toàn quyền kiểm soát phần sáng tạo, và Eisner muốn dùng những người đã hợp tác với Disney, đã thấm nhuần văn hóa Disney. Như Eisner thường nói, các công viên giải trí còn sản xuất nhiều chương trình biểu diễn hơn tất cả các sân khấu Broadway cộng lại.

Và còn có một điều kiện nữa: Chính Eisner phải trực tiếp tham gia sản xuất. “Tôi sẽ chỉ cho phép chuyện này nếu chúng ta làm cùng nhau,” ông khẳng định với Katzenberg. Katzenberg không hiểu tại sao Eisner không thể để mình tự làm mọi việc. Vở kịch Broadway chỉ có ngân sách vền vẹn 34 triệu đô la, bao gồm cả chi phí cải tạo rạp hát, không nhiều hơn chi phí cho một dự án phim điện hình. Nhưng theo quan điểm của Katzenberg thì trong suốt quá trình sản xuất, Eisner chỉ làm mất thì giờ một cách vô nghĩa. Các buổi diễn thử được thực hiện ở Houston, và hầu như tuần nào Katzenberg cũng bay tới đó. Nhưng Eisner cấm không cho Katzenberg gửi các bản đánh giá trực tiếp cho các diễn viên, khẳng định rằng mình cần phải được gửi cho xem trước. Katzenberg gần như tảng lờ chỉ dụ đó.

Khi vở kịch dần hình thành, Katzenberg tìm mọi cách để bạn trai của Ashman có thể tham gia vào quá trình triển khai. Launch gặp gỡ đạo diễn Robert Jess Roth và vui mừng khôn xiết khi biết Katzenberg đã cho giữ lại ca khúc *Human Again*, tác phẩm của Ashman và Menken đã bị cắt bỏ trong phiên bản phim. Launch biết ở đâu đó Ashman sẽ mỉm cười hạnh phúc.

Trong một chuyến bay tới Houston, Katzenberg đang đọc một kịch bản thì chợt dừng lại và quay sang hỏi Thomas Schumacher, phó phụ trách bộ phận phim hoạt hình của mình, người được giao phó nhiệm vụ cùng tham dự buổi diễn thử. “Tại sao Roy lại không ưa tôi nhỉ?” Katzenberg hỏi. Schumacher băn khoăn không biết trả lời sao.

Ông biết rằng cả Roy lẫn phần lớn các họa sĩ hoạt hình đều không thích Katzenberg. Rồi ông quyết định nói thẳng.

“Anh luôn lấn lướt,” ông nói. “Anh hay khoe khoang. Anh nhận hết công trạng về mình.”

Sau đó, Katzenberg đề nghị Schumacher viết ra một danh sách những điều Roy không hài lòng về mình. Danh sách của Schumacher gồm có thô lỗ, ngạo mạn, bỏ qua mối bận tâm của các nghệ sĩ, đứng đưng trước những gợi ý của Roy, không tỏ chút thích thú nào với *Fantasia*. Sau khi đọc hết, Katzenberg gật đầu nói, “Tôi hiểu rồi.”

Chỉ một năm sau thành công vang dội của *Beauty and the Beast*, *Aladdin* được công chiếu và gặt hái thành công thậm chí còn rực rỡ hơn về mặt thương mại. Theo gợi ý của David Geffen, Katzenberg chỉ thị cho Schneider thuê Tim Rice (người viết lời cho *Jesus Christ Superstar* (Siêu sao Chúa Jesus)) để hoàn tất nốt những gì Ashman còn để lại. Rice và Menken hoàn thành phần nhạc, và vì lòng biết ơn Disney đã giúp khôi phục sự nghiệp qua vai diễn trong *Dead Poets*, Robin Williams nhận lời vào vai vị thần với khoản thù lao chưa đầy 500 đô la một ngày, thỏa thuận do Michael Ovitz dàn xếp. Các nhà phê bình thích Williams trong vai vị thần: “Williams và phim hoạt hình sinh ra là để dành cho nhau” (Roger Ebert); một “phép màu say sưa và mềm mại” (Janet Maslin). Bộ phim mang về doanh thu đáng kinh ngạc 502 triệu đô la trên toàn cầu, kỷ lục doanh thu của năm đó. *Aladdin* còn thắng giải Oscar cho Bài hát hay nhất và Nhạc phim hay nhất, cùng 5 giải Grammy, trong đó có giải Bài hát của Năm cho ca khúc *A Whole New World* của Ashman và Menken.

Phần lớn là nhờ vào phim hoạt hình mà Walt Disney đạt lợi nhuận kỷ lục 1,4 tỷ đô la năm 1992, tăng 31% so với năm trước đó. Mảng phim giải trí có doanh thu 3,1 tỷ đô la và thu nhập hoạt động trên 500 triệu đô la, tăng 60%. Báo cáo tài chính sáng loáng đó đã làm lu mờ một thực tế là lần đầu tiên Eisner và Wells đã đánh giá sai lầm kể từ khi nắm quyền điều hành Disney 8 năm về trước. Toàn bộ lợi nhuận có được từ phim giải trí đều đến từ các bộ phim hoạt hình, trong khi các xưởng phim chuyển thể đều thua lỗ. Trong bức thư thường niên gửi cổ đông, Eisner còn cố tình che đậy các vấn đề đang ngày một trở nên trầm trọng ở Euro Disney. “Disneyland quá tốn kém,” ông viết. “Magic Kingdom của Walt Disney World vừa mở cửa thì cổ phiếu của công ty cũng giảm xuống một nửa (sau đó lại phục

hồi nhanh chóng). Tokyo Disneyland đang đe dọa sự sống còn của đối tác địa phương, công ty nhà đất Phương Đông. Còn Epcott chính là thứ tốn kém nhất trong số các công viên giải trí. Nhưng, cũng như tất cả những câu chuyện cổ tích khác, công ty của chúng ta không chỉ tồn tại mà còn đang sống trong hạnh phúc mãi mãi.”

Báo cáo thường niên của Disney năm đó cũng cho thấy Eisner và Wells đã thực hiện quyền mua trên 6,6 triệu cổ phiếu và bán đi 5,1 triệu trong số đó. Công ty thì cho rằng việc bán ra đó là để ứng phó với luật thuế mới trong đó sẽ loại bỏ ưu đãi thuế đối với các khoản tiền thưởng trên 1 triệu đô la; Disney cho rằng nó đã tiết kiệm được 90 triệu đô la tiền thuế nhờ các nhà điều hành thực hiện quyền chọn mua cổ phiếu của họ trước khi kết thúc năm 1992. Đương nhiên, thời điểm cũng thật trùng hợp bởi Eisner và Wells đều đã nhận ra tình trạng nguy khốn của các dự án phim chuyển thể, cùng các vấn đề ngày càng trầm trọng ở Euro Disney. Eisner đã thu về 197 triệu đô la tiền bán cổ phiếu, với Wells là 60,3 triệu. Cộng với khoản thưởng bằng tiền mặt hàng năm, Eisner đã kiếm tổng cộng 200 triệu đô la trong năm đó, một lần nữa vượt xa các nhà điều hành doanh nghiệp khác ở Mỹ. (Sandy Weill, lúc đó là chủ tịch của Travelers Group đứng ở vị trí thứ hai với khoảng cách khá xa, 52,8 triệu) Mặc dù năm đó Eisner lọt vào danh sách bốn trăm người giàu có nhất nước Mỹ của tạp chí *Forbes* nhưng không có lời bình luận nào xuất hiện. Sau cùng thì giá trị vốn hóa của Disney – và cả giá cổ phiếu – đã tăng vọt lên gấp 10 lần, từ 2 tỷ đô la năm 1984 lên 22 tỷ đô la chỉ 8 năm sau đó.

Thành tựu mà Disney và Eisner có được không chỉ là những con số đơn thuần. Với *Little Mermaid*, *Beauty and the Beast*, và *Aladdin*, dường như Disney đã hiện thực hóa phép màu mà nó vẫn thường xuyên nhắc đến, sản xuất những bộ phim gây xúc động sâu sắc, được giới phê bình ca ngợi nhưng vẫn rất gần gũi với công chúng, những tác phẩm kinh điển trường tồn với thời gian. Như Eisner từng viết khi còn ở Paramount, “nếu chúng ta làm phim giải trí thì chắc chắn là đôi khi chúng ta sẽ làm nên lịch sử, nghệ thuật, truyền tải một tuyên ngôn, hoặc có khi là cả ba. Chúng ta thậm chí còn có thể nhận các giải thưởng.” Với Roy trong vai trò phó chủ tịch phụ trách phim hoạt hình, Katzenberg trong vai trò giám đốc điều hành không chính thức, cùng một đội ngũ hùng hậu các nhà sản xuất, soạn nhạc, viết lời và các nghệ sĩ tài năng, hoạt hình Disney đã trở thành thứ gì đó tương tự như một dàn nhạc giao hưởng với hòa âm xuất sắc, cân xứng một cách hoàn hảo và luôn trình diễn ở trình độ kỹ thuật cao.

Eisner đã biến bức thư thường niên gửi cổ đông năm đó thành bài ca tụng bộ phận phim hoạt hình. “Công ty của các bạn có những con người tài năng nhất, nhiệt huyết nhất, sáng tạo nhất, độc đáo nhất, tháo vát nhất và thông minh nhất đang làm việc trong bộ phận sản xuất phim hoạt hình,” ông viết. “Có lẽ lúc này tôi giống như một ông bố đang hãnh diện khoe khoang các con mình, cho dù chắc chắn là chúng chưa hoàn hảo. Nhưng *Little Mermaid* của năm 1990 và *Beauty and the Beast* của năm 1992 là những đứa con hoàn hảo, được thai nghén từ tình yêu, qua bốn năm trời ấp ủ đã được sinh ra và đang dần lớn lên xinh đẹp cùng tuổi tác.” Nhắc đến dịp kỷ niệm một trăm năm ngày sinh cha của Roy, Roy O. vào tháng Sáu năm 1993, Eisner viết tiếp, “Trên tất cả những gì mà Roy cha đã mang đến cho công ty này, có lẽ gia tài lớn nhất mà ông để lại chính là con trai mình, Roy của chúng ta, người đã cứu vớt công ty năm 1984 – cùng với sự giúp đỡ từ bên ngoài của Stanley Gold, vừa là đối tác vừa là bạn của Roy, và Ray Watson, chủ tịch công ty, từ bên trong.”

Eisner nhấn mạnh rằng Roy xứng đáng được hưởng phần công lao to lớn nhất đối với thành công đáng kinh ngạc của bộ phận phim hoạt hình. “Lẽ thường hay cho rằng một khuôn hình vẽ tay tỉ mỉ là thứ cổ lỗ và đắt đỏ. Nhưng Roy thì không nghĩ thế,” điều đó cho thấy “ông thật sáng suốt và hết sức dũng cảm khi vào năm 1984 đã cương quyết rót những nguồn lực lớn vào thứ mà hầu hết mọi người đều cho là một công ty đang thua lỗ, suy tàn, chỉ làm ra những thứ để giải trí cho con nít mỗi buổi chiều. Roy hiểu được rằng, phim hoạt hình, khi được làm đúng cách, sẽ là những phép màu. Và phép màu chính là thứ đã tạo nên Disney.” Katzenberg thì chỉ được đề cập thoáng qua: “Một trong những trách nhiệm chính của ông là làm việc với Roy để giữ lại ánh hào quang đã mất của phim hoạt hình.

Chúng ta cần luôn nhớ rằng mình phải biết ơn Roy.” Eisner kết luận.

5

Một buổi chiều cuối năm 1991, Eisner gọi cho Steve Burke, vị giám đốc trẻ của chuỗi cửa hàng Disney. “Tôi sẽ tới St. Louis. Hãy đi cùng tôi nào, chúng ta sẽ vào thăm vài cửa hàng.” Khi đã yên vị trên máy bay, Eisner hỏi Burke xem tiếp theo anh ta muốn làm gì.

“Tôi thực sự rất vui khi phụ trách chuỗi cửa hàng,” Burke nói. Nhưng Eisner vẫn dai dẳng.

“Sau chuỗi cửa hàng Disney anh muốn làm gì?”

“Tôi vẫn ước ao mình sẽ điều hành một công viên giải trí.”

Eisner vội lấy điện thoại và gọi Wells. “Anh ta nói ‘công viên giải trí.’” Eisner nói, “Tôi đã bảo anh là anh ta sẽ nói công viên giải trí mà.”

Eisner gác máy và quay sang Burke. “Chúng tôi muốn anh điều hành Disneyland.”

Burke vô cùng vui sướng. Anh bắt đầu lui tới công viên cùng vợ và các con, phát triển các ý tưởng. Nhưng nhiều tháng trôi qua mà vẫn chẳng có chuyện gì xảy ra cả. Cuối cùng Wells gọi thông báo cho anh biết rằng Dick Nunis không hài lòng với ý tưởng sẽ lấy ai đó từ bên ngoài và chưa có kinh nghiệm về các công viên giải trí. Vì thế, thay vào đó họ muốn anh giúp điều hành Euro Disney, dự kiến sẽ mở cửa vào tháng Tư 1992, anh sẽ hợp tác chặt chẽ với người điều hành khu nghỉ dưỡng mới người Pháp tên Philippe Bourguignon. Burke không thực sự muốn chuyển cả gia đình tới Pháp, nhưng anh đồng ý. Wells hứa sẽ đưa anh trở lại Mỹ sau vài năm.

Khi gặp gỡ Burke, Bourguignon nói, “Steve, chúng ta tiêu hết 500 triệu đô la rồi.” Burke vô cùng kinh ngạc. Cả Eisner lẫn Wells đều không hề dả động gì đến chuyện đó. Anh không thể tin đó là sự thực. “Để cuối tuần này tôi xem qua các số liệu đã,” anh nói. Đến sáng thứ Hai, Burke phải thừa nhận, “Anh nói đúng.”

Chi phí xây dựng Euro Disney đã tăng lên mức cao chót vót, và mặc dù Eisner vẫn luôn khẳng định rằng dự án đang nằm trong ngân sách cho phép, nhưng chỉ là bởi ngân sách đó liên tục được nói rộng. Theo tổng kết sơ bộ của Eisner thì ông đã tham dự hơn năm mươi cuộc họp với các Kỹ sư Tượng tượng, say sưa nghiên cứu thiết kế của từng chi tiết nhỏ trong công viên mới, bắt đầu với lâu đài trung tâm của Magic Kingdom. Ở cả Disneyland lẫn Disney World, các lâu đài đều được làm từ vật liệu bê tông sợi thủy tinh đúc. Nhưng Tony Baxter, một Kỹ sư Tượng tượng mà Eisner rất tin dùng sau khi thiết kế trò chơi hấp dẫn nhưng đắt đỏ “Splash Mountain⁽²²⁾,” lại cho rằng ở Pháp, Disney khó mà sử dụng bê tông sợi thủy tinh đúc khi mà cả vùng đồng quê quanh đó đều khoe mình bằng những tòa lâu đài thật làm từ đá. “Chúng ta không thể tái hiện lịch sử nước Pháp một cách hào nhoáng giả tạo ngay trên chính sân nhà của họ được,” Baxter lý luận, và Eisner đã đồng ý.

Vậy là thay vì sử dụng chính loại vật liệu đã làm nên các tòa lâu đài tại Châu Âu, nguyên mẫu của các lâu đài tại các công viên giải trí của Disney trên đất Mỹ, các Kỹ sư Tượng tượng quay sang tái hiện lại những gì được vẽ ra trong các tác phẩm hoạt hình kinh điển của Disney, đặc biệt là *Sleeping Beauty*. Phiên bản ở Euro Disney được dựng nên từ đá màu hồng, với các cửa sổ kính vẽ màu bằng tay mô tả các cảnh trong phim *Sleeping Beauty* và một ngục tối trong đó có con rồng thở ra lửa. Dù không thể chối cãi là nó ấn tượng hơn hẳn các tòa lâu đài ở Mỹ, nó cũng làm hao tổn thêm nhiều triệu đô la.

Eisner hứng thú với các thử thách sáng tạo hơn nhiều so với các vấn đề thực tế, những thứ thuộc về trách nhiệm của Wells như thường lệ. Euro Disney là dự án xây dựng tham vọng nhất của Disney, chuyển tải y nguyên toàn bộ ý tưởng của Eisner cùng các Kỹ sư Tượng tượng ở Burbank, chưa kể đến đội ngũ kiến trúc sư quốc tế thiết kế các khách sạn, được hiện thực hóa bởi các nhà thầu châu Âu và Bob Fitzpatrick, cựu chủ tịch CalArts mà Eisner và Wells đã giao cho làm giám đốc dự án. Eisner không ngần ngại “trát tiền lên tường,” như chính ông từng nói, ý chỉ việc đầu tư vào những chi tiết ấn tượng sẽ gây ấn tượng tức thời với khách tham quan. Nhưng chi phí vận hành mới là điều khiến Eisner điên đầu. Trong một chuyến tham quan ở giai đoạn đầu, Eisner và đoàn tùy tùng được đưa đi lòng vòng trong bốn chiếc Land Rover. Eisner gọi ngay cho Wells. “Sao chúng ta lại chạy Land Rover mà không dùng xe Jeep? Đây mới chỉ là phần nổi của cả tảng băng chìm thôi. Mỗi thứ một tý là chi phí sẽ chất

lên thành núi đầy, và tôi nói luôn với anh là chúng ta phải kiểm soát mọi chuyện ngay từ bây giờ.”

Không ai ở Disney có chút kinh nghiệm nào về xây dựng ở Châu Âu, chưa kể tới việc phải đối phó với các tổ chức công đoàn hay sinh sự của Pháp. Khi họ tới bậc thềm tòa nhà Paris Bourse, nơi đặt trụ sở sàn giao dịch chứng khoán, để kỷ niệm ngày đầu tiên cổ phiếu Euro Disney được giao dịch công khai, Eisner và Gary Wilson đã bị những người biểu tình giận giữ chặn lại, ném trứng và cà chua vào người. Một tấm băng rôn ghi “Vịt Scrooge⁽²³⁾ cút về nhà đi!”

Từ khoản ngân sách dự kiến 1,3 tỷ đô la, chi phí thực tế đã tăng lên 2 tỷ mà tiến độ lại còn bị chậm. Khi Wells gọi cho một nhà tư vấn, ông này đã cảnh báo, “Anh đang lèo lái một trong những thất bại lớn nhất trong ngành xây dựng mà tôi từng chứng kiến.” Eisner và Wells buộc Judson Green, người từng đàm phán thỏa thuận với Marriott cho Disney World, phải tìm mọi cách cứu vãn sao cho lễ khai trương vẫn diễn ra như dự kiến và công viên nhanh chóng được đưa vào vận hành. Green điều động trên năm trăm nhân viên đang làm việc tại các công viên giải trí của Disney ở Mỹ sang châu Âu trong một nỗ lực âm ỉ nhằm chuẩn bị cho lễ khai trương. Họ bị ép phải làm việc 18 tiếng mỗi ngày trong suốt 4 tháng trời. Disney còn là nạn nhân của sự ngoan cố mang tên Eisner khi ông khẳng định rằng công ty buộc phải giữ cam kết khai trương công viên mới vào một thời điểm chính xác trong tháng Tư, như Walt từng làm với Disneyland, và Roy với Walt Disney World. Hạn chót đó chính là cơ hội để các nhà thầu gây sức ép, đe dọa sẽ làm chậm tiến độ trừ khi được thưởng nếu hoàn thành đúng thời hạn. Một nhóm các nhà thầu còn đòi hỏi 150 triệu đô la phí làm thêm giờ và “thay đổi trình tự thi công.” Euro Disney cuối cùng làm hao tổn một số tiền khổng lồ 4 tỷ đô la.

Dù cái giá phải trả có đắt đỏ đến đâu, Euro Disney vẫn khai trương đúng tiến độ vào 9 giờ sáng ngày 22 tháng Tư năm 1992. Tất cả các kiến trúc sư đều được mời tới dự, cùng với sự góp mặt của các ngôi sao Candice Bergen, Eddie Murphy, và Melanie Griffith. Nông dân trong vùng biểu tình đầy đường. Tổng thống Pháp Francois Mitterrand từ chối tham dự, phản ứng trước khoản đầu tư đắt đỏ bằng sự dửng dưng đặc chất Pháp. Lời bình luận “không phải thứ tôi thích” của ngài tổng thống khiến Eisner giận điên người.

Bằng tất cả nỗ lực của Disney, những phản ứng ban đầu đã cho

thấy rõ rằng người châu Âu sẽ không dễ dàng bị thuyết phục bởi phiên bản Mỹ của giấc mơ có thật mà Disney vừa tạo ra. Bình luận viên tờ *International Herald Tribune* Stephen Bayley viết, “Cựu thế giới đang được dâng mời một trò gian trá trắng tráo và đắt đỏ với toàn những thứ giả tạo được trau chuốt tỉ mỉ mà cái chiến dịch kỳ lạ của chủ nghĩa đế quốc văn hóa sao chép ngược này đại diện. Tôi thích nghĩ rằng, vào lúc chuyển giao thế kỷ, Euro Disney sẽ trở thành một thành phố bị bỏ hoang, tương tự như Angkor Wat...” Lượng người tham quan trong ngày đầu khai trương chỉ dừng lại ở mức 6 ngàn, kém xa so với con số 10 ngàn dự kiến. Lượng người tham quan trong suốt tháng Mười hai đạt đến mức 7 triệu, nhưng rồi lại giảm đáng kể trong mùa đông lạnh giá. Không giống như người Nhật, người Pháp không sẵn lòng xếp hàng dài chờ đợi dưới điều kiện thời tiết khắc nghiệt. Dù các khách sạn đều rất đẹp nhưng lại không có mấy người muốn ở cách Paris quá xa. Tỷ lệ lấp phòng tại các khách sạn chỉ ở mức 60%, kém xa so với mức 85% dự kiến. Wells thú nhận rằng ông rất “sợ hãi” mỗi khi lại gần chiếc máy fax vào buổi sáng để nhận số liệu về lượng người tham quan ở Euro Disney, hiện đang ngập trong khoản nợ 3 tỷ đô la và khó có khả năng làm ra lợi nhuận dù là trên cơ sở những giả định lạc quan nhất.

Sau khi công viên ở châu Âu mở cửa, Green trở về điều hành các công viên giải trí ở Mỹ, vậy là Bourguignon, nhà điều hành người Pháp trở thành chủ tịch kiêm giám đốc điều hành khu nghỉ dưỡng Euro Disney. Frank Wells gọi cho Steve Burke mỗi sáng, còn Burke thì cố đưa ra những cảnh báo rõ ràng, giống như Bourguignon vẫn làm. Nhưng thông điệp đó dường như không làm Eisner tỉnh ngộ, ông vẫn tiếp tục dự báo rằng đám mây u ám đang bao trùm Euro Disney rồi sẽ tan biến khi thời tiết trở nên ấm áp hơn và châu Âu thoát khỏi cuộc khủng hoảng diễn ra sau khi Iraq chiếm đóng Kuwait. Eisner vẫn định xây thêm một công viên thứ hai tại đó – một phiên bản Châu Âu của công viên các xưởng phim MGM của Disney tại Orlando – các Kỹ sư Tưởng tượng lúc ấy đã bắt tay vào làm việc hăng say. Nhưng đầu năm 1993, Richard Nanula, giám đốc tài chính mới được bổ nhiệm, cùng Larry Murphy, giám đốc bộ phận kế hoạch chiến lược, người vẫn thường xuyên cảnh báo về vấn đề chi tiêu quá giới hạn cùng những giả định quá lạc quan về số phận của Euro Disney, đã bay tới Paris cùng một nhóm chuyên gia khác của công ty để đánh giá toàn bộ tình hình tài chính. Thực tế cho thấy nó còn tệ hơn những gì Burke và Bourguignon vẫn cảnh báo.

Gần như toàn bộ những giả định mà Disney đưa ra trong những báo cáo nghiên cứu khả thi ban đầu được sử dụng để quyết định ngân sách xây dựng đều khác xa so với thực tế. Thói quen đi nghỉ của người Châu Âu không hề giống với người Mỹ, điều hoàn toàn có thể dự báo trước được nếu Disney dựa vào những dữ liệu về châu Âu chứ không phải lấy những kết quả thu được từ Disney World áp đặt lên một bối cảnh hoàn toàn khác biệt. Ví dụ, tầng lớp trung lưu ở châu Âu có nhiều thời gian để đi nghỉ hơn là người Mỹ. Nhưng như thế lại có nghĩa là họ chi tiêu ít hơn mỗi ngày để có thể trang trải được toàn bộ kỳ nghỉ của mình. Họ không sẵn lòng ở lại những khách sạn đắt đỏ như những gì Disney đã xây, cũng hoàn toàn không ăn, uống, xem biểu diễn hay mua đồ lưu niệm nhiều như người Mỹ. Tỷ lệ lấp phòng đạt ít hơn 50%. Không giống người Mỹ, 75% khách tham quan Euro Disney đều đặt trước qua các đại lý du lịch. Hầu hết người Mỹ thì gọi thẳng tới Disney để đặt phòng. Chi phí hoa hồng cho các đại lý mà Disney buộc phải trả khiến lợi nhuận hao tổn đáng kể. Với cơ cấu chi phí như vậy, Euro Disney sẽ không thể bù đắp nổi chi phí hoạt động, chưa kể tới khoản nợ khổng lồ 3 tỷ đô la.

Thời tiết ẩm áp cũng không giúp cải thiện tình hình được bao nhiêu. Thực chất, Larry Murphy đã nhìn thấy rõ ràng rằng dù có giả định một cách lạc quan nhất đi nữa thì Euro Disney vẫn không thể có lãi. Tình thế quá trầm trọng khiến Disney nhanh chóng rơi vào tình thế gần như sắp vỡ nợ, nhà băng và các chủ nợ chính có khả năng sẽ buộc nó tuyên bố phá sản dự án, một nỗi hổ thẹn không ai muốn nghĩ tới.

Quyết tâm buộc Eisner phải đối mặt với thực tế, Murphy đòi tổ chức một kỳ họp kín trong thời gian hai ngày tại một khu nghỉ dưỡng hẻo lánh ở Aspen vào tháng Bảy với sự tham gia của Wells, Bourguignon, Burke, các nhà điều hành cao cấp khác của công ty và Sid Bass. Bước đầu tiên là vạch rõ sai lầm đã phạm phải, chính là khoản chi khổng lồ được thực hiện chủ yếu theo sự chỉ đạo của Eisner. Murphy và nhóm của ông ta đã chuẩn bị các bảng biểu đối chiếu ngân sách ban đầu với chi phí thực tế, con số chênh lệch lên tới trên 1 tỷ đô la, và cả những hậu quả mà nó gây ra đối với các khoản nợ cũng như biên lợi nhuận hoạt động. Bourguignon và Burke bổ sung thêm những nhận định bi quan của mình; họ đã quyết định phải hết sức thành thực, nếu không sẽ có nguy cơ mất việc khi những kết quả tệ hại thực sự hiện lên trên các báo cáo.

Càng nghe, Eisner càng tỏ thái độ giận dữ ra mặt. Đó là lần đầu tiên có ai đó trong công ty chỉ trích trực diện thứ gì đó thuộc về trách nhiệm của ông. Cuối cùng, Eisner phát cáu rồi thét lên, “Tôi không hiểu chuyện này. Các bản dự toán đều thể hiện rằng chúng ta có thể tiêu số tiền đó mà.” Thật ra các bản dự toán đã được điều chỉnh tăng lên mỗi lần Eisner muốn chi nhiều hơn nữa. “Đó là bởi người ta chỉ nói với anh những điều mà anh muốn nghe,” Murphy nói. Đó cũng là lần đầu tiên có người được chứng kiến cảnh Eisner cao giọng trước sự có mặt của Sid Bass.

Murphy và Nanula đưa ra các biện pháp giải cứu quyết liệt: giảm giá vé vào cửa, phòng khách sạn, đồ ăn và hàng hóa bán trong công viên; cắt giảm đáng kể chi phí hoạt động bằng cách sa thải một ngàn nhân công; tái cơ cấu bộ máy quản lý. Murphy dự báo rằng, cho dù có thực hiện được toàn bộ các biện pháp trên thì Disney vẫn cần phải cơ cấu lại các khoản nợ, nếu không thì ngay trong năm 1994 và 1995, Euro Disney sẽ thua lỗ đến vài trăm triệu đô la.

Khi Murphy kết thúc bài trình bày của mình, tất cả mọi người đều lo lắng quay sang Eisner, lúc này chỉ lặng câm như muốn thu mình vào một góc. “Ông ấy cho tất cả những người đang cố gắng nói lên sự thực thấy rõ rằng những gì họ vừa nói ra không hề được chào đón,” một nhà điều hành có mặt tại cuộc họp cho biết. Dù từng tuyên bố với Katzenberg rằng mình muốn là người đầu tiên biết có vấn đề gì đang xảy ra, nhưng Eisner vẫn không thích được nghe tin xấu, mà ông cũng không hề quen với việc đó. Suốt những năm tháng qua, Disney mà ông dẫn dắt đã gặt hái chuỗi thành công gần như liên tục, phần lớn là nhờ vào những phút thăng hoa sáng tạo bất chợt của ông. Theo rất nhiều cách khác nhau, Euro Disney là một trong những thăng hoa vĩ đại nhất. Ngay từ đầu, dường như Eisner đã muốn cầu xin sự chấp nhận và cho phép của người châu Âu, chính vì động lực đó mà những yêu cầu đặt đở về sự hoàn hảo trong quá trình xây dựng được đưa ra. Dù sao thì nếu chẳng có hành động gì, hậu quả sẽ còn xấu hơn là áp dụng biện pháp khắc phục vừa được đề xuất. Eisner miễn cưỡng đồng ý không triển khai tiếp dự án xây dựng công viên thứ hai và cho Burke cùng Bourguignon trở về Paris để bắt đầu cắt giảm chi phí một cách quyết liệt.

Mặc dù về sau Eisner đã mô tả việc ra quyết định này giống như “nhai một viên thuốc đắng” hay “dao cứa vào tay,” ông vẫn thể hiện một thái độ lạc quan bất chấp những dự đoán u ám. Như chính ông

nói, “Chưa có một giây phút nào – kể cả giây phút đó – tôi lại mất niềm tin [vào Euro Disney]. Chúng tôi vẫn có một công viên tuyệt vời ở một địa điểm tuyệt vời. Chúng tôi phải đối mặt với một cơn khủng hoảng trong kinh doanh, một cơn khủng hoảng thực sự, thế nhưng trong vòng 30 năm qua, hầu như tuần nào tôi cũng đối mặt với một cơn khủng hoảng tương tự như thế, dù là ở quy mô nhỏ hơn. Dù những người có mặt trong cuộc họp đó có thể sẽ không đồng tình, nhưng khi chúng tôi kết thúc, tôi thấy về cơ bản là tôi vẫn rất lạc quan.”

Thừa nhận sai lầm không khiến Eisner thôi đổ lỗi cho những người khác về sự thất bại của Euro Disney. Gary Wilson và Frank Wells trở thành mục tiêu chỉ trích chính, Wilson thì bị cho là quá tham lam khi đẩy số lượng phòng khách sạn lên quá lớn và vay nợ quá nhiều, còn Wells thì quá lạc quan khi dựa vào số liệu của Disney World để lên kế hoạch cho Euro Disney. Đương nhiên, Wilson dễ dàng ra đi, dù vẫn giữ lại ghế của mình trong hội đồng quản trị. Judson Green thì thay thế Richard Nunis làm tổng tư lệnh của các công viên giải trí.

Điều đáng nói nhất là Euro Disney dường như đã trở thành cái hồ ngăn cách giữa Eisner và Wells. Eisner lên án Wells vì tất cả mọi chuyện – từ thâm hụt ngân sách cho đến các quyết định tồi tệ về nhân sự, đến chi phí hoạt động cao ngất trời. Đúng là Wells cũng phần nào có lỗi. Euro Disney đã khiến Wells bộc lộ điểm yếu trong năng lực quản lý của bản thân ông mà rất nhiều người cũng đã nhận ra. Ông quá bao quát mà không thể để tâm theo dõi một vấn đề cụ thể trong thời gian dài và ở mức độ chi tiết. Thế nhưng, chẳng qua ông cũng chỉ cố gắng thực hiện những quyết định lớn mà Eisner và nhóm sáng tạo của ông đưa ra. Và chắc chắn ông là người công bằng, điềm tĩnh và xốc vác.

Trong những bữa tối với Katzenberg tại Locanda Veneta, Eisner không ngừng trút cơn giận dữ của mình với Wells lên đầu Katzenberg, đến mức ông còn gợi ý rằng nếu Wells không bỏ việc sớm để đi leo núi hay ra tranh cử thì ông sẽ phải chủ động sa thải ông ta. (Trên thực tế Wells báo cáo trực tiếp lên hội đồng quản trị chứ không phải Eisner và Eisner không thể đơn phương gạt bỏ Wells được.) Ông cũng thường xuyên phàn nàn với Ovitz về Wells, và như không biết Ovitz và Wells là bạn của nhau. Một dịp nọ khi Eisner và Ovitz cùng các bà vợ đang ăn tối ở nhà hàng Palm, Eisner đến muộn, nhưng vừa

xuất hiện đã lập tức than phiền, “Frank chết tiệt. Anh ta điên rồi.”

“Lại chuyện gì nữa đây?” Jane hỏi.

“Anh ta quá phân tán. Anh không thể khiến anh ta tập trung được.” Eisner phàn nàn rằng Wells sẽ không bao giờ chịu trách nhiệm về những rắc rối ở Euro Disney.

Eisner còn cố biến ông chủ cũ đồng thời là bạn mình, Barry Diller, thành kẻ thù. Cũng giống như với Larry Gordon, Diller và Eisner không còn nói chuyện với nhau nữa, không những thế, họ còn luôn giữ khoảng cách để tránh phải chạm trán nhau trước công chúng. Mỗi cừu hận bắt đầu khi Disney mua lại một kênh truyền hình ở Los Angeles có tên KCAL, và muốn phát sóng “Disney Afternoon” trong khi đây là chương trình dành cho trẻ em đang được chiếu trên các kênh truyền hình liên kết của Fox, tập đoàn truyền thông lúc đó đang nằm dưới quyền Diller, trong đó có một kênh đang phát sóng ở Los Angeles. Eisner để Katzenberg gọi cho Diller. Theo những gì Diller kể lại về cuộc thảo luận giữa họ thì Katzenberg đã nói: “Chúng tôi muốn đàm phán lại về ‘Disney Afternoon’ và chúng tôi sẽ lấy lại thị trường L.A.”

Diller choáng váng. Họ đã ký hợp đồng với nhau. “Thật không công bằng,” Diller phản đối. “Tôi biết các anh đã mua một kênh truyền hình, nhưng hãy cho chúng tôi khoảng hai hay ba năm để thay thế chương trình đó đã. Như thế thì hợp lý hơn.”

Diller gọi cho Eisner và bị từ chối.

“Chúng tôi đã giúp đỡ khi anh cần,” Diller nhắc cho Eisner nhớ rằng chính ông là người đầu tiên mua quyền phát sóng “Disney Afternoon.” Eisner vẫn từ chối. “Được thôi, vậy thì chúng ta chẳng còn làm ăn gì với nhau nữa,” Diller giận dữ cắt máy.

Fox lập tức gỡ bỏ “Disney Afternoon” khỏi lịch phát sóng của tất cả các kênh truyền hình mà nó sở hữu đồng thời kêu gọi các kênh truyền hình liên kết làm điều tương tự, sau đó tự sản xuất các chương trình hoạt hình của riêng mình, trong đó có chương trình “Mighty Morphin’s Power Rangers” (Biệt đội quyền lực của Morphin vĩ đại) đã gạt hái thành công rực rỡ. “Disney Afternoon” chẳng bao giờ trở lại vị thế cũ sau lần bị gạt bỏ hàng loạt đó.

Nhưng đó vẫn không phải thứ đẩy sự phẫn nộ của Diller tới hạn, dù ông đã luôn cảm thấy Eisner đã phản bội mình. Đó là sau cùng Disney lại kiện Fox ra tòa, tuyên bố rằng Fox đang cố tình độc chiếm các chương trình truyền hình dành cho trẻ em, và rồi kiến nghị lên Hội đồng Truyền thông Liên bang rằng Fox đã phát sóng các chương trình truyền hình không phù hợp về mặt đạo đức như “The Simpsons” (Nhà Simpson) hay “South Park” (Công viên Miền Nam). Khi các luật sư của Disney tiếp cận Diller để dàn xếp một thỏa thuận hòa giải, Diller nói sự dàn xếp duy nhất mà ông sẽ xem xét là một lời xin lỗi.

Cuối cùng Disney đã từ bỏ việc kiện tụng vào năm 1992, nhưng Diller lại nói với Geffen rằng, “Tôi sẽ không bao giờ nói chuyện với anh ta [Eisner] nữa.”

Frank Wells cũng phải chịu đựng mũi giùi của Eisner. Có lúc Eisner còn gọi cho Gold để phàn nàn về Wells, thậm chí còn yêu cầu Gold sa thải Wells. “Anh bị điên đấy à?” Gold nói về những gì mình đã đáp lại Eisner. “Các anh cùng hội cùng thuyền cơ mà. Các anh cùng chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị đấy.” Eisner không bao giờ khơi lại chuyện đó nữa. Nhưng một buổi sáng sau khi chạy bộ quanh UCLA⁽²⁴⁾ như thường lệ cùng Stanley Gold, Wells ghé qua nhà Gold ở Beverly Hills và ngồi ở hiên nhà. Họ cùng uống nước ép hoa quả và cà phê. Cuối cùng Gold đứng dậy đi tắm để đến văn phòng. “Đến lúc phải đi rồi,” Gold nói. Wells không buồn nhúc nhích. “Tôi không đi làm đâu,” ông nói.

“Chuyện gì thế?”

“Tôi ghét công việc. Tôi ghét Michael Eisner,” ông nói. “Tôi không thể đến đó mà chịu đựng nữa sự phỉ báng của anh ta nữa.”

Gold gọi người giúp việc. “Ngài Wells sẽ ở đây cả ngày.” Ông đề nghị Wells hãy bình tĩnh và suy nghĩ kỹ càng. Ông biết Wells sẽ trở lại vì lợi ích của Disney.

Mùa xuân năm 1993, Tony Schwartz gọi lại cho Eisner, nhắc ông rằng ngày 22 tháng Chín năm 1994 sẽ là kỷ niệm 10 năm ngày Eisner gia nhập Disney, một thời điểm tốt để xem xét lại dự án viết sách mà Schwartz từng đề nghị. “Đáng ra trước đây tôi nên nghe theo anh,” Eisner nói, gọi nhớ tới thành công rực rỡ trong những năm đầu của

mình ở Disney. Ông vẫn còn lưu lại những cuộn băng ghi âm từ thời kỳ đó và nói với Schwartz sẽ xem xét đề nghị của anh ta.

Sau này Eisner viết lại rằng Schwartz đã liên hệ với ông vào đúng thời điểm làm cho ông dễ dàng chấp nhận lời đề nghị của anh ta, vì rất nhiều lý do khác nhau. “Chúng tôi đang giành thắng lợi trên rất nhiều mặt trận – điện ảnh, truyền hình, các công viên giải trí và cả hàng tiêu dùng. Đáng lẽ ra chúng tôi chỉ cần duy trì chính xác những gì mình đã làm được. Nhưng thay vì phải cảm thấy tự tin thì chúng tôi lại ngày càng do dự. Theo cảm nhận của tôi thì vấn đề nằm ở chỗ có một số nhà điều hành không chỉ hài lòng và thỏa mãn, họ còn chán nản và bất an. Dường như chúng tôi đang trải qua cơn khát thèm của lạ mà các ông chồng Mỹ vẫn hay mắc phải sau 7 năm hôn nhân, chỉ có điều là trong môi trường kinh doanh mà thôi⁽²⁵⁾... Tôi đã nói với Frank, đối tác của tôi đồng thời là tổng giám đốc của Disney rằng, viết một cuốn sách có thể là một phương thức khác giúp chúng tôi tập trung vào những thách thức mình đang phải đối mặt. Nếu cam kết hoàn thành một dự định nào đó trên giấy – với một thời hạn chót cụ thể - chúng tôi sẽ cảm thấy mình buộc phải tiến hành những thay đổi lớn, cho dù trong ngắn hạn có thể chúng sẽ không phù hợp với công ty... Trên hết, viết một cuốn sách đơn giản là một việc thú vị – một cuộc phiêu lưu mới.”

Có thể Eisner còn có cả những lý do khác nữa. Robert Sam Anson, nhà báo được biết đến nhiều nhất qua các bài phóng sự về phong trào đấu tranh vì nhân quyền và về Việt Nam, từng ký thỏa thuận để viết một cuốn sách dưới dạng điều tra về Disney. Cuốn sách của Eisner có thể làm mờ nhạt những ảnh hưởng từ cuốn sách của Anson, nếu không nói là xóa bỏ hoàn toàn dấu ấn của nó. Theo những gì mà Schwartz ghi lại thì sau này, Eisner có nói với Schwartz rằng ông lo Katzenberg “có thể đã liên minh một cách có chủ ý với Robert Sam Anson.” Dầu vậy, “Jane vẫn cho rằng tôi bị điên mới quyết định làm việc đó,” Eisner nói với Schwartz khi ông gọi lại cho anh ta để thảo luận thêm về phương thức hợp tác.

Sau 5 tháng đàm phán, họ đã đi đến một thỏa thuận. Eisner sẽ là tác giả và giữ toàn quyền kiểm soát nội dung; Schwartz sẽ nhận vai trò thứ yếu với dòng chữ ghi trên ấn bản “với Tony Schwartz.” Eisner không muốn Schwartz đàm phán với nhà xuất bản nào, mặc dù sau thành công rực rỡ của cuốn *Triump: the Art of the Deal*, Schwartz rất tự tin rằng anh có thể có được khoản tạm ứng từ 4 đến 5 triệu đô la

cho cuốn sách về Eisner và Disney. Thay vào đó, Eisner đề nghị rằng ông sẽ trả cho Schwartz khoản tiền tương đương (sau này Eisner thừa nhận không thể nhớ được là chính mình đã trả tiền cho Schwartz hay là Disney trả). Đến khi có bản thảo hoàn chỉnh, Eisner sẽ thương thảo tiếp hợp đồng xuất bản. Schwartz lo sợ rằng mình đang bán mình cho quỹ dữ để biết được chuyện gì đang diễn ra bên trong Disney, nhưng cuối cùng vẫn chấp nhận các điều kiện của Eisner.

Khi số mệnh của Euro Disney ngày một trở nên u ám hơn, Eisner càng bất mãn với mối quan hệ của mình với Katzenberg. Cuối năm 1992, ông gọi cho Ovitz. “Tôi phải loại bỏ anh ta thôi,” Eisner khẳng định. “Tôi không thể chịu đựng anh ta thêm được nữa.” Eisner tiếp tục bài ca muôn thuở về những lỗi lầm của Katzenberg. Dù đã quá quen với việc đó, Ovitz vẫn rất ngạc nhiên, bởi bộ phận phim hoạt hình mà Katzenberg dẫn dắt đang gặt hái những thành công rực rỡ.

“Tôi không nghĩ là anh nên làm thế,” Ovitz nói. “Sao phải lắc thuyền khi anh đang ở giữa dòng chứ?”

Nhưng Eisner vẫn khẳng định. “Anh phải tìm cho tôi một người thay thế,” ông nói.

Ovitz cho rằng cơn bão đồng sẽ qua đi khi Eisner hả giận, nhưng ông vẫn phải tiếp tục nghe điện thoại của Eisner mỗi ngày, trong suốt một tuần liền. Cuối cùng Ovitz đành đầu hàng. “Được rồi, tôi có một cái tên cho anh đây: Joe Roth.”

Lúc ấy Roth đang là giám đốc xưởng phim Fox, nơi xưa kia Diller đã kéo ông về. Roth sắp ra đi để thành lập công ty sản xuất của riêng mình còn Ovitz chính là người đại diện cho ông ta. Giữa độ tuổi 40, Roth có một vẻ điển trai phong trần, tóc dài kiểu tân thời, vô cùng quyến rũ và lịch lãm, lại được các đạo diễn và diễn viên rất ưa chuộng. Trên cương vị một nhà sản xuất, thành tích của ông khá đa dạng, nhưng cũng có một số thành công nổi bật mà đáng chú ý nhất là bộ phim *Home Alone*. Hãng Columbia Pictures cũng đang thuê ông thực hiện một dự án sản xuất phim. Ovitz gợi ý Eisner vẫn giữ Katzenberg lại và đưa Roth vào với tư cách là một nhà sản xuất độc lập cho Disney. Nếu Eisner quyết định sẽ buộc phải loại bỏ Katzenberg thì Roth sẽ ở sẵn đó để làm người thay thế, còn trong lúc này thì Eisner có thể thử xem liệu mình có hợp với Roth không.

Eisner lập tức gọi cho Katzenberg để lập một thỏa thuận hợp tác với công ty sản xuất của Roth, hãng Caravan Pictures. Thật đáng kinh ngạc là sau cuộc nói chuyện với Ovitz, Eisner vẫn nói với Katzenberg rằng mình xem Roth như một người có thể ngồi vào vị trí của Katzenberg khi Katzenberg “thăng tiến thêm” ở Disney.

Lúc đầu, Roth muốn hợp tác với Columbia hơn. Nhưng Ovitz đã dàn xếp thỏa thuận với Disney để nếu Eisner quyết định thay Roth vào vị trí của Katzenberg thì Disney sẽ phải mua lại cả công ty của Roth. “Tôi đảm bảo với anh là rồi đến một lúc nào đó công ty của anh cũng sẽ bị mua lại thôi,” Ovitz nói với Roth, cùng người vợ lúc đó của anh.

Khi Eisner, Katzenberg, Ovitz và Roth cùng ăn trưa để chốt lại thỏa thuận với Roth, Roth kéo Katzenberg sang một bên để cảnh báo, “Tôi có cảm giác là họ muốn tôi thế vào chỗ của anh, và tôi thì không chắc đó là điều tốt cho anh đâu.” Nhưng Katzenberg thì vẫn khẳng định với Roth rằng chính ông là người đưa ra ý tưởng kéo Roth về Disney.

Geffen cũng cố cảnh báo Katzenberg rằng Roth chính là người sẽ thế chân ông. Dù là người luôn lưu ý đến lời khuyên của bạn bè, nhưng lần này Katzenberg lại không đồng ý với Geffen, cho rằng mình sẽ là nhân vật số hai của Disney trong trường hợp Wells ra đi, và khi đó thì Roth sẽ là cấp dưới trực tiếp của mình.

Eisner đã rất muốn Katzenberg tin vào những điều mình nói, nhưng dù thế nào thì thực tế vẫn cho thấy cũng không hẳn là ông thực sự muốn như vậy. Eisner có một thói quen là viết thư cho luật sư của mình, Irwin Russell, cũng là một thành viên hội đồng quản trị của Disney. Các bức thư đều có vẻ là những bịch bạch không chút đề phòng, như trong đoạn sau đây mô tả những cảm xúc của ông với Katzenberg lúc bấy giờ:

Trong hai năm qua [1992 – 1993], tôi và Frank ngày càng chán nản với cách Jeffrey điều hành kinh doanh và đặc biệt là với lịch trình cá nhân của anh ta. Ngày càng ngày anh ta càng không muốn chúng tôi can dự nhiều, và việc này khiến tôi rất không hài lòng. Tôi không bao giờ biết được thực sự anh ta đang ở đâu hay làm gì. Và đương nhiên, kết quả u ám của bộ phận phim chuyển thể là điều khiến Frank lo lắng. Chúng tôi đã vài lần trao đổi với Jeffrey về những điều khiến chúng

tôi không hài lòng về anh ta.

Thế nhưng cũng chẳng lấy gì làm bất ngờ khi Katzenberg thì vẫn cảm thấy vị trí của mình ở Disney rất vững chãi và thậm chí còn kỳ vọng sẽ được đề bạt. *Beauty and the Beast* rồi *Aladdin* là hai bộ phim hoạt hình thành công nhất từ trước tới giờ và chắc chắn sẽ còn mang về nhiều triệu đô la nữa trong tương lai. Năm 1992, Disney trở thành xưởng phim đầu tiên kiếm được trên 500 triệu đô la trong một năm riêng lẻ. Xưởng phim làm ăn có lãi đến nỗi cho dù có áp dụng phương thức hạch toán truyền thống mà Disney vẫn dùng để tính toán tiền thưởng hàng năm của Katzenberg thì ông ta cũng vẫn kiếm được một khoản đáng kể – tổng số trên 10 triệu đô la cho năm 1991. Quyền được hưởng vĩnh viễn 2% lợi nhuận hàng năm mà Eisner và Wells từng nghĩ sẽ chẳng dẫn tới đâu khi đàm phán điều khoản liên quan đến quyền chọn cổ phiếu trong hợp đồng đầu tiên với Katzenberg giờ đây đã trở thành một ưu đãi khổng lồ, nhiều đến mức bản thân Katzenberg cũng băn khoăn không hiểu nó đáng giá bao nhiêu. Dù sao thì ông cũng có quyền lựa chọn ra đi vào năm 1994.

Đến tháng Tư, Arthur Emil, luật sư của Katzenberg, gửi yêu cầu tới Disney đề nghị thực hiện quyền của Katzenberg theo điều khoản 2%. Yêu cầu của Emil chỉ là để thỏa mãn sự tò mò, nhưng cũng đồng thời truyền đạt thông điệp tới Eisner và Wells rằng sự ra đi của Katzenberg sẽ làm Disney tổn kém một khoản lớn.

Đương nhiên, Wells hoàn toàn nhận thức rõ giá trị khổng lồ đang không ngừng gia tăng mà Katzenberg có quyền được hưởng, nhờ vào Dự án Hòn tuyết lăn bấy lâu nay vẫn được duy trì. Theo dự án được đề bên ngoài “Ưu tiên và bảo mật” đó thì các tính toán được thực hiện theo hai “kịch bản,” một là Katzenberg sẽ ra đi vào năm 1994, và hai là ông ta sẽ ở lại đến năm 1996. Đối với kịch bản 1994, Katzenberg sẽ nhận được 169,4 triệu đô la; còn với 1996 là 194,6 triệu. Tuy nhiên, Katzenberg lại nhận được một bức thư từ Joe Santaniello, một luật sư nội bộ của Disney, người đóng vai trò khá khó hiểu trong thỏa thuận của Katzenberg với Disney – chắc chắn là khó hiểu với Katzenberg. Lá thư nói rằng Katzenberg sẽ không nhận được bất kỳ khoản tiền thưởng nào nếu rời Disney vào năm 1994, hai năm trước khi kết thúc hợp đồng.

Katzenberg mang bức thư tới thắc mắc thẳng với Wells, nói rằng ông cho là đã có một chút hiểu nhầm. Ông nhắc Wells nhớ rằng ban

đầu chính Wells là người vận động để đưa điều khoản này vào, và rằng ông đã không sẵn lòng từ bỏ nó khi họ đàm phán hợp đồng mới vào năm 1988 đồng thời tin chắc rằng Wells sẽ “dàn xếp hợp lý mọi chuyện.” Wells nói sẽ xem xét và trả lời Katzenberg sau.

Trong lúc đó, Katzenberg cũng bận rộn đàm phán thỏa thuận mua lại Miramax, một công ty sản xuất độc lập được đặt theo tên cha mẹ của hai người anh em đã sáng lập ra nó, Harvey và Bob Weinstein. Bill Mechanic đã thu xếp một bữa tối để anh em nhà Weinstein và Katzenberg tiếp xúc với nhau tại liên hoan phim Cannes vào năm 1992, dù ông e là Katzenberg sẽ bị họ làm cho nản lòng, đặc biệt là Harvey, một tay nghiện thuốc lá nặng, thừa cân và đôi khi còn xõa xượi nữa. Nhà Weinstein trình chiếu tác phẩm *Sarafina!* của họ tại liên hoan phim, bộ phim ca nhạc do Whoopi Goldberg thủ vai chính, nhân vật là một giáo viên trong thời kỳ phân biệt chủng tộc ở Nam Phi. Mechanic nói với Katzenberg rằng anh em Weinstein có “con mắt nghệ thuật tuyệt vời” dù vẻ ngoài hơi xuềnh xoàng.

Ngay lần gặp đầu tiên, Katzenberg đã nảy ngay ra ý tưởng mở rộng tầm ảnh hưởng của Disney bằng cách mua lại Miramax. Nhà Weinstein cần vốn. Lúc đó họ chỉ đang tự sản xuất 10% số phim mình có, số còn lại thì họ phải mua quyền phân phối từ các nhà sản xuất khác. Đương nhiên là có những rủi ro đối với thương hiệu Disney. Thành công nổi trội nhất của Miramax cả về nghệ thuật lẫn thương mại là *The Crying Game* (Trò chơi nước mắt), bộ phim nói về một người chuyển giới. Một lần nữa, Katzenberg lại xin ý kiến của Wells. Ban đầu Wells cũng tỏ ra nghi ngờ, sợ rằng anh em nhà Weinstein sẽ chỉ nhận tiền rồi theo như lời của chính ông là “về nghỉ hưu luôn.” Nhưng với rất nhiều ưu đãi mà nhà Weinstein sẽ được hưởng khi ký hợp đồng với Disney, Wells cuối cùng đã cảm thấy thuyết phục, và Eisner cũng đồng ý. Có thể Miramax sẽ cứu vớt được xưởng phim chuyển thể của Disney. Disney đã mua Miramax với giá 60 triệu đô la cộng thêm khoản nợ mà nó đang gánh chịu, tương đương khoảng 40 triệu đô la nữa; nhưng chỉ riêng *The Crying Game* đã mang về 63 triệu đô la. Về phần mình, nhà Weinstein có được các cam kết tài chính, và quan trọng hơn là một điều khoản đảm bảo tính độc lập trong hợp đồng. “Không ai có quyền bảo chúng tôi phải làm gì,” Harvey Weinstein khoe khoang.

Chắc chắn là Dick Cook, giám đốc bộ phận tiếp thị và phân phối của Disney, cũng không có được quyền đó. Dù bình thường vẫn là

người ôn hòa, Cook lập tức mâu thuẫn với nhà Weinstein, vì thế Katzenberg giao cho Mechanic xem chừng họ. Mechanic lập tức có việc để làm, đánh giá bản thảo *Pulp Fiction* (Tiểu thuyết giật gân) của tài năng biên kịch và đạo diễn trẻ Quentin Tarantino cùng một bộ phim khác có tên *Priest* (Thầy tu). *Pulp Fiction* đầy rẫy những cảnh bạo lực và khổ dâm. Còn *Priest* thì nói về một thầy tu đồng tính ở Ai Len, với ngầm ý chọc ghẹo người Thiên chúa giáo, trong đó có cả Patty Disney và gia đình.

Chỉ vài ngày sau khi thỏa thuận với Disney khép lại, Harvey Weinstein gọi cho Mechanic từ London để nói rằng ông ta muốn có *Little Buddha* (Đức Phật thuở thiếu thời), một bộ phim do Bernardo Bertolucci làm đạo diễn và Keanu Reeves thủ vai chính. Mechanic tỏ ra nghi ngờ, nhưng rồi cũng chấp thuận khi Harvey khẳng định rằng cần phải hành động ngay. Miramax mua quyền phân phối bộ phim. Vài tháng sau, khi bộ phim đã được sản xuất xong, Harvey gọi cho Mechanic. “Tôi đã xem phim đó rồi,” Harvey nói. “Tôi sẽ cho Bertolucci tiêu đời rồi chỉnh sửa lại toàn bộ.”

“Harvey,” Mechanic nói. “Đó là Bertolucci. Tất cả những gì anh có thể làm là cắt ngắn nó đi mà thôi.”

“Một sản phẩm chậm tiến và vô vị,” nhà phê bình Roger Ebert viết về *Little Buddha* sau khi ra rạp. Nó chỉ thu về vền vẹn chưa đến 5 triệu đô la.

Ngay cả khi đã ký kết xong thỏa thuận với Roth, Eisner vẫn tiếp tục ba hoa với Katzenberg về một hợp đồng mới cũng như thêm trách nhiệm mới cho Katzenberg ở Disney. Eisner còn mời Katzenberg và vợ ở lại qua đêm tại dinh thự của mình ở Aspen vào tháng Mười, khi các nhà điều hành của Disney lại có một cuộc họp kín khác để bàn thảo về các kịch bản phát triển. Bất chấp đề nghị của Katzenberg trước đó về chuyện tính toán tiền thưởng, Eisner vẫn nói “tôi chưa bao giờ cho rằng” Katzenberg thực sự có ý định ra đi.

Thế rồi, đến giữa tháng Tám, Katzenberg hoàn toàn bất ngờ khi nhận được một lá thư từ Santaniello, vị luật sư nội bộ của Disney, yêu cầu ông nêu rõ “ý định” của mình. Katzenberg yêu cầu luật sư của mình đáp lại bằng cách gọi cho Wells để làm rõ vấn đề tiền thưởng. Wells không hề có ý định là người hòa giải, ông bảo Emil rằng nếu ông ta muốn có câu trả lời thì nên “đọc lại hợp đồng.”

“Tôi không cần phải đọc lại hợp đồng,” Emil giận dữ đáp trả. “Chúng tôi không thảo ra thỏa thuận đó.”

“Nghe này, sẽ không có vấn đề nào hết. Jeffrey sẽ ở lại thêm hai năm nữa,” Wells nói, “vậy nên đừng thất vọng về câu trả lời đó.”

Katzenberg giận dữ gọi cho Wells và nói ông không thể hiểu tại sao Disney lại “chơi trò ú tim” với mình như vậy. “Nếu mục đích của trò này là khiến tôi ở lại thì chắc chắn là nó sẽ khiến tôi làm điều ngược lại đấy,” ông cảnh báo. Wells nhắc lại rằng ông cần xem hợp đồng. “Hãy cùng hiểu cho rõ hợp đồng nói gì đã,” ông nói.

“Được. Chúng tôi sẽ xem lại hợp đồng, nhưng tôi phải nói là tôi biết chúng ta đã thỏa thuận thế nào, Frank ạ.”

Hôm sau, Katzenberg đến gặp Wells tại văn phòng. Ông nói đã đọc hợp đồng và chẳng thấy có vấn đề gì trong đó cả. “Nếu anh không thể xác nhận rằng hợp đồng đó viết đúng những gì mà tôi đang hiểu thì tôi nói luôn với anh là tôi sẽ ra đi.” Wells nói vấn đề chính là Eisner, ông ta đang “hiểu nhầm” và tin rằng Katzenberg sẽ không nhận được bất kỳ khoản tiền thưởng nào nếu ra đi vào năm 1994. Katzenberg nói sẽ cho luật sư của mình viết cho Eisner một lá thư, nhưng Wells nói Katzenberg hãy chờ đợi một chút. “Tôi sẽ nói chuyện với Michael. Tôi sẽ giải quyết chuyện này.”

Katzenberg cho rằng sự việc đã được dàn xếp. Như sau này ông đã khai trong phiên tòa xử lý tranh chấp với Disney, “Frank chính là người, ông biết đấy, giữ cho Michael Eisner và tôi hợp tác được với nhau trong công việc. Ông ấy chính là người giải quyết các vấn đề giữa chúng tôi... ông ấy chính là sứ giả hòa bình, người hòa giải tranh chấp.”

Katzenberg buộc phải đưa ra thông báo để đảm bảo mình sẽ có quyền ra đi, vậy là vào ngày 31 tháng Tám, luật sư của Katzenberg, Arthur Emil, đáp lại đề nghị làm rõ “ý định” mà Santaniello đã gửi cho Katzenberg bằng cách viết một bức thư chính thức gửi Eisner tuyên bố ý định thực hiện quyền chọn và ra đi vào năm sau. Eisner nói lá thư “khiến tôi kinh ngạc.”

Khi Eisner gặp Katzenberg, ông xác nhận đã nhận được thư, nhưng cho rằng đó chỉ là một thủ thuật trong đàm phán. Ông không

thể tin Katzenberg sẽ thực sự ra đi và từ bỏ khoản tiền thưởng cho năm 1995 và 1996, hai năm còn lại theo hợp đồng đã ký. “Anh thực sự muốn từ bỏ số tiền đó ư?” Eisner hỏi đầy hoài nghi, lưu ý Katzenberg rằng con số có thể lên tới 100 triệu đô la.⁽²⁶⁾ Theo Eisner thì Katzenberg thấy con số đó chẳng phải là vấn đề và cho rằng mình có thể “dễ dàng” kiếm được số tiền đó từ chỗ khác. Dù thế nào thì Katzenberg cũng đã nói rằng điều đó cũng không quan trọng bởi vì “tôi không hề có ý định ra đi. Tôi chỉ đang bảo vệ mình khỏi rắc rối về pháp lý, trong trường hợp anh không đáp được ngọn núi mới nào để tôi chinh phục mà thôi.” Eisner nói với Wells rằng “chẳng có cơ may nào là anh ta sẽ làm vậy đâu.”

Thế nhưng hẳn là Eisner vẫn cho rằng ít nhất cũng đã có lúc Katzenberg thoáng nghĩ tới chuyện ra đi, bởi sau đó Katzenberg đã tiếp xúc với Joe Roth đểướm hỏi ông ta về chuyện dẫn dắt xưởng phim thay mình. Như Eisner có mô tả trong một bức thư gửi Irwin Russell, “Tôi đã nói chuyện... với Joe Roth để hỏi anh ta rằng nếu Jeffrey ra đi (khả năng mà tôi nghĩ rất rất khó xảy ra) thì liệu anh ta có thay thế Jeffrey được không. Anh ta nói có. Nhưng tôi nói với anh ta rằng thời hạn hợp đồng của Jeffrey vẫn còn và chẳng có vẻ gì là ông ta sẽ ra đi, nhưng anh chẳng bao giờ biết được. Và đương nhiên là lúc nào cũng có thể có một chiếc xe tải tình cờ cán phải anh ta.”

Khi bộ máy lãnh đạo của Disney hội tụ ở Aspen trong tuần đầu tháng Mười, Eisner dường như đã quyết tâm nhân dịp này để giữ Katzenberg ở lại cho đến hết hợp đồng vào năm 1996, và thậm chí còn ký kết một thỏa thuận lâu dài hơn nữa.

Katzenberg và vợ, Marilyn, đến nhà Eisner vào tối thứ Sáu, đó là chuyến viếng thăm đầu tiên của họ tới “tệ xá” xa hoa của Eisner do Robert Stern thiết kế. Họ cùng chiêm ngưỡng khung cảnh kỳ vĩ từ ban công rồi yên vị trong những chiếc ghế bành thoải mái trong phòng khách. Như lời khai sau này của Katzenberg thì họ đã có một cuộc nói chuyện dễ chịu, và rồi Eisner chủ động bàn đến vấn đề hợp đồng của ông. “Tôi muốn chúng ta có một thỏa thuận mới,” Eisner nói. “Đã đến lúc rồi.” Eisner nói thêm rằng ông đã nhận ra Katzenberg muốn một vài thử thách mới, và ông muốn tăng cường thêm trách nhiệm cho Katzenberg.

Trong một bức thư gửi Irwin Russell mô tả cuộc thảo luận này, cũng là thứ giống nhất với một bằng chứng, Eisner viết, “Jeff đã ở

Aspen với tôi và chúng tôi đã thảo luận về tương lai của anh ta. Ngay đêm đầu tiên anh ta đã đòi được đưa vào vị trí của Frank. Đương nhiên là tôi dứt khoát từ chối yêu cầu đó.” (Sau này Katzenberg nói rằng ông không hề nhớ là đã có một cuộc nói chuyện như vậy vào đêm đầu tiên ở nhà Eisner.)

Chủ đề hợp đồng của Katzenberg dấy lên vào ngày hôm sau, khi Eisner và Katzenberg cùng đứng ở vỉa hè bên ngoài một quán rượu và đồ nướng có tên Boogies trong khi đợi các bà vợ mua áo len. Theo Katzenberg thì chính Eisner đã tự nói ra rằng ông ta đang đàm phán một thỏa thuận mới với Frank Wells, nhưng không cho rằng Wells sẽ ở lại đến hết hợp đồng. “Tôi nghĩ Frank sẽ ở lại thêm một hoặc hai năm nữa rồi sau đó ra tranh cử hoặc đi leo núi. Nếu chuyện đó xảy ra thì tôi mong anh sẽ trở thành nhân vật số hai trong công ty. Với lại tôi cũng sẵn sàng làm rõ vị trí số 3 hiện tại của anh. Tôi sẵn sàng đề bạt anh làm phó chủ tịch và đưa anh vào hội đồng quản trị nữa, nếu đó là những gì anh muốn. Tôi không thực sự nghĩ rằng anh muốn thế, nhưng tôi sẵn lòng làm vậy.” Eisner chỉ ra rằng nếu Katzenberg trở thành thành viên hội đồng quản trị thì cần phải công khai một số thông tin, như là điều khoản tiền thưởng của Katzenberg chẳng hạn. Đương nhiên là Katzenberg thấy rất bùi tai.

Eisner nhắc đến vị trí phó chủ tịch khiến Katzenberg nảy ra một ý. “Liệu có bất hợp lý không nếu Frank trở thành phó chủ tịch còn tôi trở thành tổng giám đốc?”

“Tôi không bao giờ có thể làm thế với Frank,” Eisner nói, giải thích rằng việc đó sẽ giống như là một sự giáng cấp.

“Ồ, tôi không bao giờ muốn anh làm thế với Frank,” Katzenberg nói. “Hãy quên nó đi.”

“Tôi tin là Frank sẽ chấp nhận bởi anh ấy sẽ làm bất cứ điều gì để giữ anh lại công ty,” Eisner nói tiếp, “nhưng trong lòng anh ấy hẳn là sẽ cảm thấy bị tổn thương.”

“Tôi không muốn lấy đi bất cứ điều gì từ Frank cả,” Katzenberg nói, cảm thấy gần như tội lỗi vì đã chót hỏi.

Eisner dường như rất sốt sắng xoa dịu Katzenberg. “Đương nhiên, nếu vì bất cứ lý do gì mà Frank không còn ở vị trí đó nữa; nếu

ông ấy quyết định theo đuổi sự nghiệp chính trị; nếu ông ấy ra đi để chinh phục các đỉnh núi; anh sẽ là nhân vật số hai và tôi muốn anh thay thế ông ấy.”

Nếu mục đích của Eisner là giữ chân Katzenberg thì ông đã thành công. Katzenberg vô cùng phấn khởi, đặc biệt là sau nhiều mâu thuẫn giữa họ trong năm đó. Lần đầu tiên Katzenberg mong muốn gia hạn hợp đồng theo những thỏa thuận mới mà Eisner vừa nói đến.

Eisner thì tường thuật lại một câu chuyện hơi khác những gì Katzenberg kể trong một lá thư gửi Irwin Russell. “Tôi nói rõ rằng nó thật vô đạo đức,” Eisner viết về đòi hỏi được làm tổng giám đốc của Katzenberg. “Anh ta thoái lui và gần như giả vờ rằng mình chưa bao giờ gợi ý chuyện đó. Anh ta chuyển sang kế hoạch 2. Kế hoạch 2 ấy! Jeffrey nói với tôi có ba điều mà anh ta sẽ ‘luôn luôn’ cần. Thứ nhất là nếu chúng tôi thâm tóm thứ gì đó mới thì anh ta sẽ điều hành nó, điều đó sẽ cho anh ta ‘ngọn núi mới để chinh phục.’ Nói cách khác thì anh ta thấy mình đã làm tốt mọi chuyện và muốn có thứ gì đó mới mẻ để làm. Anh ta cũng cảm thấy công ty của chúng ta thiếu tư duy tiến bộ, thiếu sự quyết tâm, tinh thần kinh doanh, sự linh hoạt hay những thứ tương tự; và rằng chúng ta không cùng đẳng cấp với những Rupert Murdoch, Summer Redstone, Ted Turner hay những nhân vật tương tự. Khi tôi hỏi anh ta rằng vậy thì theo anh ta, làm thế nào và tại sao giá trị của công ty lại có thể tăng từ 2 tỷ đô la lên 22,5 tỷ đô la được, anh ta chỉ im lặng. Anh ta đánh giá cao Rupert chứ không phải Warren Buffett.⁽²⁷⁾ Điều thứ hai mà anh ta muốn lúc đó là được ‘xức dầu thánh,’ nguyên văn lời anh ta nói với Frank Wells đấy. Tôi nghĩ như thế có nghĩa là anh ta muốn mọi người biết rằng anh ta rõ ràng là nhân vật số ba trong công ty và là ‘người kế vị’ Frank. Rồi anh ta còn muốn có chân trong Hội đồng nữa.”⁽²⁸⁾

Eisner còn đưa ra một lời kể khác nữa trong cuốn tự truyện xuất bản năm 1998 của mình, lần này thì không đề cập đến bất kỳ cuộc chuyện trò vào đêm thứ Sáu nào:

“Mãi sau này Jeffrey mới tuyên bố rằng tôi từng hứa với anh ta trong một cuộc dạo bộ cùng nhau rằng tôi sẽ để anh ta làm tổng giám đốc nếu Frank quyết định ra đi. Rõ ràng là ký ức của tôi về cuộc hội thoại đó lại hoàn toàn khác. Vấn đề duy nhất khiến tôi bận tâm là liệu qua lời nói, giọng điệu hay ngôn ngữ cơ thể của mình, tôi có vô tình

khiến Jeffrey lầm tưởng rằng một ngày nào đó mình sẽ thay thế Frank hay không. Điều mà tôi biết chắc chắn là cả Roy Disney và hội đồng đều không sẵn sàng để Jeffrey làm tổng giám đốc của Disney. Trong đầu tôi, tôi chỉ nghĩ đến khả năng – thậm chí là mong ước – rằng có thể anh ấy sẽ trưởng thành theo cách mà một ngày nào đó chuyện đề bạt anh ấy có thể sẽ xảy ra. Dù thế nào tôi cũng đánh giá rất cao Jeffrey với tư cách là một nhà quản lý phụ trách mảng phim giải trí, và tôi không muốn anh ấy rời công ty hay cảm thấy chán nản về triển vọng tương lai. Tôi đã đề nghị rằng thay vào đó chúng tôi sẽ bàn xem có thể làm gì khác để khiến anh ấy cảm thấy hài lòng. ‘Tôi cần những đỉnh núi mới để chinh phục,’ Jeffrey nhắc lại. Và tôi đã hứa sẽ suy nghĩ về chuyện đó.”

Trong cả hai phiên bản trên Eisner đều không chối bỏ việc mình đã đưa ra một lời hứa như vậy. Và trong một buổi phỏng vấn với Tony Schwartz, Eisner đã thừa nhận rằng ông đã nói điều gì đó khiến Katzenberg bị tác động. Schwartz đã tới Los Angeles vào mùa thu năm đó để bắt tay vào viết cuốn sách đã bị trì hoãn từ lâu. Schwartz gặp gỡ Eisner và trao đổi với các nhà điều hành khác, tham dự các cuộc họp và hòa mình vào Disney. Một vài nhà điều hành cho rằng anh ta là trợ lý của Eisner, nhân vật mới nhất trong một hàng dài người đã ra đi, bắt đầu từ Art Levitt. (Levitt đã rời khỏi Disney để trở thành giám đốc điều hành Fandango, một dịch vụ bán vé qua Internet.) Schwartz mang liền theo người chiếc máy tính xách tay và ghi lại những lần trao đổi với Eisner. Khi trở lại New York, anh thường gặp gỡ Eisner tại căn hộ của mẹ ông trong khách sạn Pierre. Dù biết rằng mình đang nói chuyện với một nhà báo nhưng dường như Eisner tỏ ra tương đối thành thật, như thể ông thích được nói chuyện thoải mái với một người ngoài cuộc, trong khi vẫn hoàn toàn nắm quyền kiểm soát đối với những gì thực sự sẽ được đưa ra công chúng.

Khi chủ đề liệu Eisner có hứa với Katzenberg rằng ông ta sẽ kế nhiệm Wells không nổi lên, những ghi chú của Schwartz chỉ ra rằng Eisner đã nói, “Có thể có,” (sau này Schwartz cũng khai rằng các ghi chú của mình ghi lại nguyên văn những lời nói của Eisner). “Điều duy nhất tôi có thể đã nói ra là: nếu ông ấy [Wells] không ký một thỏa thuận kéo dài bảy năm, nếu ông ấy không còn ở đây... nếu tôi không có ông ấy nữa thì anh là một ứng cử viên sáng giá.” Và trong một lần phỏng vấn khác với Schwartz vài tháng sau đó, Eisner đã nói, “[Tôi] không biết liệu mình có nói rằng ông ta có thể có vị trí của Frank hay

không nữa.”

Frank Wells đã trở lại Los Angeles vào sáng sớm, và Eisner nóng lòng muốn kể cho ông nghe về cuộc nói chuyện với Katzenberg. Không có cách nào biết được Eisner đã mô tả các yêu cầu của Katzenberg như thế nào khi họ nói chuyện với nhau, nhưng theo Eisner thì Wells đã đáp lại, “Jeffrey thực sự đã nói thế sao? Tôi chỉ ngạc nhiên sao anh ta có thể trâng tráo đến thế.” Dường như Wells bị tổn thương nhiều hơn những gì Eisner chờ đợi, nhưng dù sao thì rõ ràng là ông cũng đã gạt cảm xúc sang một bên. Ông và Eisner dành phần còn lại của cuộc trò chuyện để bàn cách làm thế nào họ có thể tăng cường thêm trách nhiệm cho Katzenberg.

Một khả năng mà họ bàn tới, khả năng mà chính Katzenberg cũng đã đề nghị, đó là mua một kênh truyền hình, một ý tưởng mà Eisner chưa bao giờ hoàn toàn từ bỏ kể từ khi bỏ qua không thầu tóm đài NBC vào năm 1984. Khi đó nó đã được bán cho GE. Động lực chính của Eisner là biến nó thành kênh phân phối các chương trình truyền hình và phim truyện do Disney sản xuất. Dù luôn hăm hở muốn gây dựng các hoạt động kinh doanh độc lập cho Disney hơn là thầu tóm các công ty khác nhưng Eisner lại cho các kênh truyền hình là một ngoại lệ. Đúng là chính Barry Diller cũng từng thừa nhận sự nghi ngờ của bản thân khi tạo dựng một kênh truyền hình thứ tư cho Fox, nhưng Fox mà Murdoch sở hữu đã có cả đồng kênh truyền hình, đủ để xây dựng mạng lưới cho riêng mình, còn Disney thì không. Mùa xuân năm 1993, Eisner nói với Dan Burke, cha của Steve Burke đồng thời là giám đốc điều hành của Cap Cities/ABC về khả năng sáp nhập với Disney. Eisner thậm chí còn bỏ ngỏ khả năng tự mình điều hành mạng lưới này trước khi trao cho Katzenberg. Họ cũng thảo luận về việc sẽ tăng cường vai trò của Katzenberg đối với các rạp hát Broadway, băng hình và cả trò chơi điện tử.

Nhìn bề ngoài, Katzenberg đã được đảm bảo chắc chắn về những điều mà Eisner đã hứa với mình khi ở Aspen. Nhưng Eisner thì viết cho luật sư/bạn tâm tình Irwin Russell của mình vào tháng Tư năm sau rằng Katzenberg “hoàn toàn tự tin là chúng [những điều kiện để ông ta ở lại] sẽ xảy ra, nó khiến anh ta ảo tưởng về mọi thứ. Và tôi cũng chẳng thèm can ngăn anh ta làm gì. Anh ta biết chúng tôi đang thảo luận với ABC còn tôi không bao giờ cho anh ta biết rằng nó chỉ là chuyện không tưởng mà thôi. Có vẻ như anh ta đã hoàn toàn an tâm dù kết quả kinh doanh của mảng phim chuyển thể vẫn rất khủng

khiếp còn anh ta thì ngày càng trở nên bí hiểm... Nếu Jeffrey có đang trên đường tới Washington thì tôi cũng chẳng bao giờ biết được. Tôi sẽ nói với thư ký của mình, ‘Tôi cần nói chuyện với Jeff.’ Cô ta sẽ nói máy được với anh ta từ trên máy bay. Tôi sẽ nói, ‘Anh đang ở đâu thế?’ Anh ta sẽ trả lời, ‘Trên máy bay.’ ‘Ồ,’ tôi sẽ đáp. ‘Anh đang đi đâu thế?’ Và anh ta sẽ chỉ nói, ‘Washington.’ Anh ta sẽ không bao giờ cho Frank hay tôi biết thêm bất cứ điều gì. Chúng tôi sẽ đào bới rồi đào bới. Nhưng thường là sẽ bỏ cuộc.”

Như có đề cập đến trong thư, Eisner thấy khó chịu vì kết quả kinh doanh u ám kéo dài của các bộ phim chuyển thể. Dưới sự điều hành của Katzenberg, xưởng phim đã có một năm tuyệt vời nhờ bán băng hình *Beauty and the Beast* cùng thành công liên tục tại phòng vé của *Aladdin*. Nhưng vận may của các bộ phim hoạt hình đã che đậy sự yếu kém của bộ phận phim chuyển thể khi mà giờ đây Disney đã điều hành cả xưởng Touchstone lẫn xưởng Hollywood và cho ra đời tới 40 phim mỗi năm. Cũng có một vài thành công rất khiêm tốn – *What’s Love Got to Do with It?* (Tình yêu thì có liên quan gì?), một bộ phim về cuộc đời của Tina Turner; *The Joy Luck Club* (Câu lạc bộ may mắn vui vẻ); phiên bản mới của *Tombstone* (Mộ đá) với Val Kilmer và Kurt Russell; và một sản phẩm của xưởng Walt Disney, *Homeward Bound* (Du lịch về nhà), một phiên bản mới với ngân sách thấp của bộ phim *The Incredible Journey* (Chuyến đi tuyệt vời) – nhưng thứ đáng nhớ duy nhất vẫn chỉ là *The Nightmare Before Christmas*, do cựu họa sĩ hoạt hình của Disney, Tim Burton sản xuất.

Với những thành tích đáng ngán của các bộ phim chuyển thể, Eisner ngày càng tỏ thái độ nhạt nhẽo bản tuyên ngôn của Katzenberg hai năm về trước. Không may cho Katzenberg, hầu hết các dự án phim mà ông ca ngợi – *Scenes from a Mall*, *Billy Bathgate*, và đặc biệt là *The Rocketeer* đều là những thất bại lớn nơi phòng vé. Eisner cho rằng những thất bại đó phần lớn là vì ông đã không có mặt trong các buổi họp, các buổi chiếu thử cùng một nguyên nhân nữa mà như sau này chính ông đã nói, “các xưởng phim, các kênh truyền hình thành công đều cần ít nhất hai nhà điều hành có năng lực dẫn dắt, hỗ trợ và bổ sung cho nhau.”

Eisner than phiền về những gì Katzenberg đã để lộ ra với Tony Schwartz, cho nó là sự “không phục tùng,” việc này cho thấy rằng đã hai năm rồi mà Eisner vẫn còn nhớ rõ. Theo các ghi chú của Schwartz thì “[anh ta] đã viết một bức tâm thư, mà anh ta cũng chẳng tự tay

viết ra nó, và vì quá tự hào về nó... nên anh ta muốn tôi đọc, cho rằng nó sẽ thật xuất sắc... vậy là tôi đọc nó và nói, Jeffrey, lá thư này không ổn, nó làm bẽ mặt quá nhiều người, nó còn quá tự phụ nữa... đừng cho ai xem nó; Tôi đã viết bên lề: ‘Đừng phô tô hay gửi nó cho bất kỳ ai’... anh ta chẳng buồn nghe lời tôi; Frank và tôi đã bàn tới chuyện gạt bỏ anh ta... kể từ giây phút đó tôi biết rằng mọi chuyện đã kết thúc... Không phải là vì bức tâm thư, mà vì tôi đã bảo anh ta đừng có chìa nó cho ai, đừng gửi đi, đừng đối trá... Tôi chỉ để kệ anh ta; chỉ ngồi đó nhìn rồi bỏ ra ngoài; tất cả mọi người mà tôi biết đều đã bị chọc giận... từ khi có cái bức thư chết tiệt đó chẳng còn có bộ phim nào tử tế nữa.”

Trong những bữa tối vẫn diễn ra hàng tuần, Eisner cũng có thể hiện ít nhất là vài mối quan ngại của mình với Katzenberg, nhưng ông cảm thấy Katzenberg không xem đó là chuyện thực sự nghiêm túc. Katzenberg đã làm lần. Theo cách hiểu của Katzenberg thì Eisner đã phê duyệt tất cả các dự án mà xưởng phim thực hiện. Katzenberg đã luôn nhấn mạnh rằng Eisner có quyền phủ quyết bất kỳ dự án nào mà ông ta không cho là khả thi. Và Katzenberg đã thực thi những gì Eisner chỉ dẫn, dù có không đồng tình. Một trường hợp cụ thể là bộ phim *Cabin Boy* (Cậu bé trên chiếc tàu cá) do Chris Elliott đóng. Đó là một diễn viên hài kịch đang tham gia vào chương trình truyền hình nổi tiếng “Late Show with David Letterman” (Đêm muộn cùng David Letterman)⁽²⁹⁾. Adam Resnick, người trước đây từng là biên kịch cho chương trình của Letterman là tác giả kịch bản. Katzenberg cho rằng ý tưởng về một cậu bé giàu có ngây thơ lên đênh ngoài biển với những người ngư dân thông minh và hóm hỉnh đã cũ rích, còn kịch bản thì thật kinh khủng. Ông cũng nói với Eisner như vậy. Chẳng ai ở Touchstone muốn làm bộ phim đó. Nhưng Eisner vẫn khẳng định nó sẽ là một bộ phim hài thành công.

Khi bộ phim ra rạp, các nhà bình luận chỉ trích nó gay gắt và nó cũng chỉ thu về vền vẹn 3 triệu đô la doanh thu phòng vé. Katzenberg bị chê bai không ngớt lời ở Hollywood, nhưng vì lòng trung thành với Eisner, ông đã không hề phát biểu để thanh minh cho bản thân. Nhưng cái nhún vai của Katzenberg trước những chỉ trích dành cho *Cabin Boy* dường như lại chẳng đối được chút thiện chí nào của Eisner. Ông lại phàn nàn với Ovitz về Katzenberg, bêu riếu Katzenberg là kẻ xấu tính, thiếu giáo dục, thô lỗ. Trong một buổi họp với các họa sĩ hoạt hình để phát triển bộ phim *The Hunchback of Notre Dame* (Thằng gù nhà thờ Đức Bà), Eisner nói về lịch sử của

nhà thờ chính tòa Paris và cuốn tiểu thuyết kinh điển của Victor Hugo. “Sao anh biết tất cả những điều đó?” Katzenberg hỏi, còn Eisner thì đáp trả bằng cái nhìn bối rối.

“Tôi học đại học,” Eisner nói.

Tại bữa tiệc sinh nhật lần thứ 60 của Frank Wells do vợ ông, Luanne, tổ chức tại dinh thự của một người bạn thân ở Beverly Hills, Eisner kinh hoàng khi Katzenberg bỏ đi ngay sau món ăn đầu tiên để tới một cuộc hẹn kinh doanh khác. Có vẻ như chính Wells thì không mấy quan tâm đến chuyện đó, nhưng ông cũng phải than phiền với Ovitz hết lần này đến lần khác về sự thiếu nhã nhặn, tính cách hung hăng cùng tham vọng trần trụi của Katzenberg, nó quá khác biệt so với thứ tinh hoa thành thị mà Wells được hưởng thụ từ nhỏ.

Trong một lá thư gửi Irwin Russell, Eisner viết, “Jeffrey cư xử như thể anh ta sẽ ở lại mãi mãi vậy, cả tôi và Frank đều rất bối rối. Một mặt anh ta vẫn dốc lòng dốc sức vì công việc của mình. Họp, họp, họp rồi các thỏa thuận và nhiều thỏa thuận hơn nữa; cố đạt cho bằng được khối lượng bằng bất cứ giá nào. Frank và tôi đều có thứ cảm xúc lẫn lộn rằng chúng tôi phải nói về anh ta suốt cả ngày. Mỗi ngày chúng tôi đều phải chịu đựng nỗi ám ảnh mang tên Jeffrey Katzenberg. Về cơ bản thì Frank thực sự không thích anh ta. Anh ta đối xử với Frank như thể anh ấy là vật cản ngăn không cho anh ta hoàn thành các dự định của mình. Anh ta chưa bao giờ thực sự tỏ ra nhã nhặn trước Frank, thực ra là còn khá thô lỗ nữa. Anh ta rời bỏ bữa tiệc sinh nhật bất ngờ của Frank ngay sau khi kết thúc món ăn đầu tiên để tới một ‘bữa tối bàn chuyện kinh doanh’ vô nghĩa nào đó. Đương nhiên anh ta vẫn luôn thô lỗ với mọi người trong công ty. Sự kiện nào anh ta cũng bỏ về sớm. Jane chẳng bao giờ mời anh ta tới bất cứ bữa tiệc nào ở nhà chúng tôi cả vì anh ta quá thô lỗ. Tại sao tôi lại phải ngạc nhiên về những cảm xúc của Frank kia chứ? Jeffrey là người duy nhất chẳng bao giờ nhắc đến hay viết cho tôi dòng nào kể từ sau khi bố tôi qua đời.”

Thật bất ngờ khi trong các lá thư gửi cho Russell, Eisner không bao giờ nói điều gì tốt đẹp về Katzenberg. Ngay cả các họa sĩ hoạt hình, những người nhìn chung luôn ác cảm với Katzenberg, cũng phải cho rằng việc Eisner luôn xem thường Katzenberg có phần hơi ác độc. Bởi từ phương diện kinh doanh mà nói, thật khó mà đổ lỗi cho Katzenberg khi mà bộ phận phim hoạt hình vẫn gặt hái những kỳ tích

tuyệt diệu. Nhờ những bộ phim hoạt hình thành công trong thời gian đó cùng doanh thu bán băng ghi hình, xưởng phim đã ghi nhận khoản lợi nhuận 622 triệu đô la vào năm 1993, bất chấp những khoản thua lỗ khổng lồ của bộ phận phim chuyển thể và truyền hình. Thu nhập hoạt động tại Disney giảm sâu từ mức 817 triệu đô la năm 1992 xuống 300 triệu đô la vào năm tài chính kết thúc vào tháng Chín năm 1993. Do giá cổ phiếu của Disney sụt giảm, Eisner và Wells đều chẳng nhận được khoản tiền thưởng nào trong năm đó. Các vấn đề đáng báo động ở Euro Disney cũng không thể bị che đậy thêm được nữa. Nó đã báo lỗ trên 1 tỷ đô la vào năm 1993. Trong lá thư thường niên gửi cổ đông, Eisner thừa nhận rằng Euro Disney là “nỗi thất vọng về mặt tài chính thực sự đầu tiên.” “Đây là một vấn đề nghiêm trọng, sẽ làm tiêu tốn nhiều thời gian công sức, và là vấn đề mà Frank Wells và tất cả chúng tôi đều đang hoàn toàn tập trung để giải quyết.”

Disney đã lập một quỹ dự phòng đủ để bù đắp thua lỗ cho Euro Disney đến ngày 31 tháng Ba năm 1994, nhưng Eisner đã dùng báo cáo hàng năm của mình để tuyên bố rằng chuyện này không thể tiếp diễn mãi được, và rằng những người khác cũng sẽ phải gánh “phần tương ứng,” nghĩa là các chủ nợ sẽ phải bỏ qua hoặc cơ cấu lại phần lớn khoản nợ khổng lồ 3 tỷ đô la. “Chúng tôi sẽ đàm phán trong thiện chí với các cổ đông và chủ nợ của Euro Disney. Nhưng khi làm vậy, tôi xin hứa với toàn bộ các cổ đông của công ty Walt Disney rằng chúng tôi sẽ không làm gì khiến sức khỏe của bản thân Disney bị xâm hại.”

Với những thành công về mặt tài chính của xưởng phim, đặc biệt là so với bức tranh trái ngược ở các bộ phận khác, dường như Katzenberg vẫn không thể hình dung ra Eisner lại có thể muốn ông rời khỏi công ty. Vấn đề liệu ông có ở lại cho đến khi kết thúc hợp đồng hay nhận khoản tiền thưởng 2% nếu ông lựa chọn ra đi vẫn còn chưa được giải quyết – Katzenberg chẳng bao giờ được nghe Wells nói gì thêm về sự “hiểu lầm” của Eisner – nhưng ông đã bỏ qua chúng sau những cuộc trò chuyện với Eisner ở Aspen và những nỗ lực của ông ta sau đó nhằm tăng cường thêm trách nhiệm cho ông, như là điều hành bất cứ doanh nghiệp nào mà Disney thu tóm. Về mặt pháp lý, lá thư mà Katzenberg gửi từ mùa thu năm ngoái tuyên bố ý định ra đi vào năm tiếp theo vẫn giữ vai trò là tiếng nói cuối cùng của Katzenberg về chuyện này.

Có những thời điểm trong mùa xuân năm sau đó, câu chuyện đi

hay ở của Katzenberg lại trở thành chủ đề nóng hổi. Katzenberg nói với Eisner và Wells rằng ông muốn ký một hợp đồng mới kéo dài năm năm với David Hoberman, người đứng đầu xưởng phim Touchstone hiện đang làm ăn thua lỗ của Disney. Eisner cho rằng thật vô lý khi ký kết một thỏa thuận lâu dài và đắt đỏ với David Hoberman nếu bản thân Katzenberg cũng sắp ra đi, vì thế Katzenberg đã hứa sẽ nói với Eisner quyết định cuối cùng của mình vào tháng Tư. Nhưng trước đó, trong bữa tối vẫn diễn ra định kỳ hàng tuần, Katzenberg nói ông muốn ở lại, nhưng với điều kiện là ông sẽ được quyền ra đi khi thông báo trước 30 ngày. Nói cách khác, Katzenberg sẽ được tự do nhận một vị trí cao tại một xưởng phim, kênh truyền hình hay công ty giải trí khác và rút lui khỏi Disney trong vòng một tháng. Theo thỏa thuận này, Katzenberg nói ông không muốn là thành viên hội đồng quản trị của Disney. Ông không muốn khoản tiền thưởng của mình bị tiết lộ ra ngoài, điều kiện bắt buộc nếu ông nhận vai trò đó.

Trước sự ngạc nhiên của Katzenberg, Eisner dường như rất thoải mái với thỏa thuận mới này. Eisner nói rằng mình hiểu Katzenberg không muốn gấn bó lâu dài trừ khi những điều kiện mà họ đã thảo luận ở Aspen được thỏa mãn, và nhân dịp này cũng một lần nữa thể hiện sự ngạc nhiên của mình trước việc Katzenberg sẵn sàng bỏ qua khoản tiền 100 triệu đô la bằng cách ra đi hai năm trước khi hợp đồng hết hạn.

Trên thực tế, như Eisner viết cho Russell, ông quá vui sướng khi trao cho Katzenberg quyền ra đi, cũng đồng nghĩa với việc trao cho Disney quyền sa thải ông ta mà chỉ cần thông báo trước 30 ngày. “Tôi rất mừng khi nghe điều đó,” Eisner viết, “bởi cả Frank và tôi đều không biết liệu chúng tôi có muốn anh ta ở lại hay không. Và giờ thì theo thỏa thuận mới này, anh ta còn không muốn tham gia vào hội đồng quản trị. Chắc chắn là tôi vô cùng vui sướng vì điều đó. Sự có mặt của ông ta trong hội đồng hẳn là sẽ không thể chịu đựng nổi. Frank và tôi vẫn còn chưa quyết định nhưng anh ta thì đã rất tích cực. Giá mà chúng tôi có thể khiến anh ta trở lại làm một thành viên trong đội của chúng tôi thì tốt biết mấy. Tôi nghĩ Jeffrey hơi ngạc nhiên khi thấy tôi đồng ý với điều khoản ra đi trong vòng 30 ngày, nhưng hình như anh ta khá hài lòng với nó.”

Khi Katzenberg ngày càng mất đi sự ân sủng thì những người khác, đặc biệt là Peter Rummell và cố vấn trưởng Sandy Litvack lập tức rơi vào tầm ngắm. Trong phần lớn sự nghiệp của mình Rummell

đã làm việc trong ngành bất động sản, cả cho Arvida trước khi nó được Disney mua lại lần trung tâm Rockefeller do tập đoàn Phát triển Disney điều hành – cũng chính là bộ phận đã xây dựng các khách sạn và hệ hống hạ tầng cho các công viên giải trí ở Orlando và Paris. Ở tuổi 46, Rummell gây ấn tượng với Eisner bởi khả năng ăn nói lưu loát, vẻ ngoài dễ coi cùng mối liên hệ với ngành kiến trúc nói chung và các kiến trúc sư hàng đầu thế giới nói riêng. Rummell đang phụ trách dự án phát triển một khu quy hoạch mới gần Orlando mang tên Celebration, đồng thời cũng đang giám sát việc cải tạo công trình điểm nhấn nhà hát New Amsterdam nằm trên phố 42 ở New York. Eisner thấy cả hai dự án đều là niềm an ủi giúp ông tạm thời thoát khỏi những tính toán về xưởng phim cùng nỗi phiền muộn về Euro Disney. Eisner thổ lộ với Tony Schwartz rằng Rummell là một “ngôi sao đang lên,” người có khả năng kế vị ông.

Cuối năm 1993, Eisner đang gặp gỡ Robert Stern ở New York thì Stern gợi ý họ nên đi bộ một lát để ngắm nhìn nhà hát New Amsterdam, được xây dựng vào năm 1930, nơi diễn ra các buổi biểu diễn của chuỗi nhạc kịch Ziegfeld Follies. Nơi đây từng là “viên ngọc quý của phố 42.” Eisner từng không chấp thuận để Disney tham gia vào dự án cải tạo quảng trường Thời Đại và phố 42, nơi cậu thiếu niên Eisner vẫn lui tới các rạp chiếu phim và nhà hát kịch ở đó nhiều thập kỷ về trước nhưng giờ thì đã xuống cấp nghiêm trọng và dần trở thành hang ổ nghiện ngập, tội phạm và mại dâm. Thế nhưng các cuộc đàm phán với Shubert Organization, tổ chức lúc đó đang cùng với Nederlander Group sở hữu gần như tất cả các nhà hát Broadway, với mục đích tìm ra một nhà hát thích hợp cho vở nhạc kịch *Beauty and the Beast* đã khiến Eisner bị thuyết phục rằng Disney cần phải có nhà hát của riêng mình nếu vẫn hy vọng kiếm được tiền ở Broadway.

Stern dẫn Eisner, Jane và con trai Anders tới nhà hát. Họ phải đội mũ bảo hiểm và mang theo đèn pin trước khi bước vào. Nước đang nhỏ giọt qua mái nhà, tạo thành các vũng nước trên sàn; phân chim ở khắp nơi; các mảnh thạch cao cùng đủ thứ rác rưởi khác vương vãi khắp sàn. Thế nhưng vẻ lộng lẫy của nó vẫn hiển hiện ra trước mắt những người đang tham quan: dấu vết còn lại của những bức tranh tường, cột trụ và các bức tranh nạm đá mosaic đầy ý nghĩa; các đường nét kiến trúc theo trường phái Art Nouveau⁽³⁰⁾.

Khi kết thúc chuyến tham quan, ý tưởng cứu vớt một công trình nhà hát ấn tượng và giúp nó lấy lại vẻ huy hoàng lộng lẫy đã phai mờ

lập tức hiện lên trong đầu Eisner. Đây là dự án sẽ giúp Eisner trở thành một người bảo trợ cho nghệ thuật Phục Hưng chứ không chỉ là một nhà điều hành doanh nghiệp bình thường nữa. Ngay khi lên máy bay để trở về Disney ngày hôm đó, Eisner gọi cho Rummel và đề nghị ông ta tiếp tục triển khai dự án. “Sẽ đắt đỏ hơn nhiều so với những gì anh đang nghĩ trong đầu đấy,” Rummel cảnh báo. “Và rất nhiều thứ khác nữa.” Nhưng đến thứ Hai, Rummel đã bắt tay vào đàm phán với những người phụ trách dự án Tái phát triển quảng trường Thời Đại.

Eisner cương quyết chi tiêu chặt chẽ: Disney chỉ bỏ ra 8 triệu đô la trong tổng ngân sách 34 triệu, số còn lại là sử dụng nguồn vốn vay lãi suất thấp từ thành phố và bang. Mặc dù các chi tiết vẫn còn đang được bàn thảo, tháng Hai năm 1994, thỏa thuận mua lại và cải tạo nhà hát New Amsterdam của Disney đã được công bố tại một cuộc họp báo diễn ra tại tòa thị chính thành phố New York. Thị trưởng Rudolph Giuliani gọi Disney và “quảng trường Thời Đại” là “một cặp trời sinh” và dự báo rằng dự án của Disney sẽ thúc đẩy công cuộc cải tạo quảng trường Thời Đại. Trong vòng vài tháng sau đó, các công ty và nhà phát triển bất động sản khác cũng theo bước Disney, trong đó có Tishman Realty, đối tác của Disney tại khách sạn Dolphin và Swan; Condé Nast, công ty xuất bản các tạp chí lừng danh *Vogue* và *Vanity Fair*; và cả công ty giải trí AMC – chủ nhân của một chuỗi rạp chiếu phim.

Sau khi đàm phán thành công dự án xây nhà hát New Amsterdam, Eisner chỉ định Rummell làm người đứng đầu bộ phận Kỹ sư Trưởng tượng và Rummell trở thành vị lãnh đạo mới nhất nối tiếp Rochlis kiểm soát bộ phận đang phát triển nhanh chóng này, bởi ngoài Euro Disney, bộ phận này đang gồng mình với công viên giải trí mới. Dự kiến công viên này sẽ được đặt tên là Disney’s America. Sau khi Dick Nunis gợi ý Eisner đến thăm bảo tàng Colonial Williamsburg, Eisner hồ hởi ủng hộ ý tưởng xây dựng một công viên giải trí có thể tái hiện đặc trưng lịch sử của nước Mỹ. Phòng lập kế hoạch chiến lược bác bỏ đề xuất xây công viên tại vùng duyên hải Virginia vì nơi này quá xa khu dân cư, nhưng Eisner lại rất thích đề án xây công viên nên Rummell nhanh chóng khiến Eisner chú ý đến các địa điểm tiềm năng gần thủ đô Washington D.C. nằm trên khu đất rộng hơn 1.200 ha bên ngoài thị trấn Haymarket, bang Virginia. Phần lớn số đất đó thuộc sở hữu của tập đoàn dầu khí Exxon nhưng trong thời kỳ suy thoái kinh tế năm 1991, tập đoàn này đã từ bỏ dự án phát

triển đầy tham vọng của mình. Vùng đất này cách thủ đô Washington hơn 32 cây số, nằm sát sườn một khu sân bắn và chỉ cách nơi xảy ra trận chiến lịch sử Manassas 8 cây số.

Với quyết tâm thể hiện rõ sự phát triển của nước Mỹ qua các giai đoạn lịch sử, có lẽ Disney's America là kế hoạch tham vọng nhất của Eisner từ trước đến nay, xét về mặt lý trí chứ không tính đến khía cạnh lô-gic. Tháng Một năm 1994, ông triệu tập một cuộc họp kéo dài cả ngày với Rummell và các Kỹ sư Tưởng tượng. “Công việc khó khăn nhất,” ông nói, “không phải là kể những câu chuyện lịch sử quan trọng, cũng không phải là tạo trải nghiệm kỳ thú cho khách tham quan; công việc khó khăn nhất là chúng ta phải đạt được cả hai mục tiêu này và kiên quyết không để hai mục tiêu đó lấn át nhau... Chúng ta phải nỗ lực liên tục để tạo ra trải nghiệm hấp dẫn suốt cả ngày, khiến du khách mỉm cười và rơi nước mắt, để họ tự hào về những ưu điểm và giận dữ trước những khuyết điểm của đất nước.”

Một số Kỹ sư Tưởng tượng nhận thấy đây là gánh nặng quá lớn đối với một công viên giải trí. Vì vậy ý tưởng xây dựng một nhà máy sản xuất thép để du khách có thể nhìn bao quát từ trên tàu lượn siêu tốc chạy xuyên qua nhà máy đã bị gạt bỏ vì sự kết hợp giữa yếu tố cảm giác mạnh và tính giáo dục bên trong nó là không đồng nhất. Ý tưởng về trò chơi mạo hiểm chèo thuyền vượt thác theo kiểu Lewis và Clark⁽³¹⁾ cũng bị gạt bỏ. Dù vậy, các Kỹ sư Tưởng tượng vẫn xây dựng các kế hoạch cực kỳ tham vọng cho bảy khu vực, mỗi khu vực mang một chủ đề riêng, trong đó có một làng thổ dân châu Mỹ, một pháo đài như trong thời Nội chiến, đảo Ellis⁽³²⁾, một hội chợ⁽³³⁾ và một nông trang gia đình. Hồ hởi trước viễn cảnh sắp có khu vui chơi cực kỳ hút khách, chính quyền bang Virginia quyết định phát hành trái phiếu trị giá 140 triệu đô la để có vốn nâng cấp hệ thống giao thông và dành 20 triệu đô la cho chiến dịch quảng bá hoạt động du lịch tại bang này. Tương tự như tại Pháp, Disney hoàn toàn có khả năng đề nghị xây dựng một công viên giải trí để đổi lấy các lợi ích lớn lao từ phía nhà nước.

Rõ ràng là rất nhiều các cổ đông và chủ nợ của Euro Disney đang rất hối hận vì đã hào hứng lôi kéo công ty Disney đến khu vực ngoại ô thủ đô Paris. Dù Eisner đã công khai cảnh báo rằng các bên cho vay phải gánh “phần tương ứng” của các khoản thua lỗ và rằng Disney sẽ cân nhắc đến việc để Euro Disney bị phá sản nếu cần thiết; nhưng các

chủ nợ châu Âu kiên quyết không đồng ý và nói rằng Disney phải có trách nhiệm cứu lấy công viên. Với tư cách là cố vấn trưởng, Litvack phải báo cáo Wells nhưng ông vẫn luôn phàn nàn với Eisner rằng Wells không giao cho ông đủ trách nhiệm. Do Eisner vẫn có xu hướng đổ lỗi cho Wells vì những rắc rối của Euro Disney nên những lời phàn nàn này thực sự rất hợp lòng Eisner, vì vậy Eisner khuyến khích Litvack đảm nhận vai trò chính trong quá trình đàm phán tại Paris. Khi một luật sư của bên cho vay dọa sẽ kiện Disney vì hành vi gian lận trong buổi thuyết trình đầu tiên để thu hút vốn, Litvack giận đến mức chỉ gọn lỏn bác bỏ lời cáo buộc rồi sau đó bước ra khỏi phòng họp và đáp máy bay thẳng đến Los Angeles, kiên quyết từ chối tiếp tục đàm phán.

Thái độ cứng rắn của Litvack đã phá vỡ thế bế tắc. Các cuộc đàm phán nhanh chóng được nối lại và Litvack nhất trí với thỏa thuận là cả hai bên, Disney và các chủ nợ, sẽ cùng nhau chia sẻ gánh nặng giảm bớt khoản nợ xuống 1 tỷ đô la. Cùng với nhiều điều khoản khác, thỏa thuận này tạm thời cứu nguy cho Euro Disney vì đã tạm hoãn các khoản trả lãi trong 16 tháng và các khoản trả gốc trong 3 năm. “Hãy cố gắng chốt thỏa thuận tốt nhất có thể,” Wells nói với Litvack.

Không lâu sau đó, khi Steve Burke đang họp thì Philippe Bourguignon đột nhiên hót hải xông vào và dẫn ông vào một căn phòng nhỏ. “Điện thoại của chúng ta đã bị nghe lén,” ông ta nói. Các phòng làm việc đều đã được quét để dò tìm thiết bị nghe lén. “Điện thoại của tôi và ông đều bị nghe lén. Chúng ta không biết ai làm việc này và bao lâu rồi, nhưng bọn họ đang tìm cách tìm cho ra nước cò cuối cùng của chúng ta.” Vẫn trong ngày hôm đó, Burke lại tham gia một cuộc họp nữa và khi chuẩn bị rời đi London thì nhận được điện thoại từ thư ký của Wells. Viên thư ký này nói rằng đến London, Burke hãy gọi điện ngay cho Wells từ bất cứ điện thoại công cộng. Khi Burke gọi cho Wells từ bất cứ điện thoại tại sân bay Heathrow, Wells nói: “Rất xin lỗi ông về việc này nhưng chúng tôi nghĩ rằng nếu bọn họ có thể nghe lén điện thoại văn phòng của ông thì bọn họ cũng có thể nghe lén ông dù ông ở bất cứ đâu.” Wells cũng nhấn mạnh rằng chính phủ Pháp được cho là có công nghệ nghe trộm và nhận dạng giọng nói, trong khi đó chính phủ Pháp lại là một trong những chủ nợ lớn nhất của Euro Disney. “Ông hãy đến gặp Sandy [Litvack] tại khách sạn Bristol, dẫn ông ta ra phố và giải thích rằng có thể chúng ta sẽ nói những điều mà không thực sự là ý của chúng ta.”

Nhưng trước khi Burke kịp thực hiện sứ mệnh thì một thỏa thuận về nguyên tắc đã được chốt vào ngày 3 tháng Ba. Từ một điện thoại công cộng, Litvack gọi điện báo tin cho Eisner và Wells. “Quá hào phóng,” Wells nói vậy vì ông cho rằng có người đang nghe lén cuộc điện thoại này.

“Hội đồng quản trị sẽ không bao giờ phê chuẩn thỏa thuận đó, và dù thế nào thì chúng ta cũng không thể thuyết phục Sid Bass đồng ý được đâu,” Eisner nói thêm.

Litvack giận sôi người và sau đó ông gọi cho Wells. “Chúng tôi đã có một thỏa thuận công bằng và hợp lý, vậy mà tất cả những gì ông làm chỉ là chỉ trích.”

Wells không nói gì. Litvack vẫn giận tím tái khi ông gác máy. Nhưng sau đó Burke đến khách sạn nơi ông ở và cùng ông đi dạo phố. Burke nói rằng Eisner và Wells nói phỉnh lờ như vậy chỉ vì lo ngại có kẻ nghe lén thôi.

Thật khó có thể biết liệu những lời khó nghe của Disney có dẫn đến sự nhượng bộ nào không, nhưng bản thỏa thuận về việc cơ cấu lại khoản nợ đã được công bố vào ngày 14 tháng Ba, cùng ngày với cuộc họp thường niên của Disney năm 1994 và vừa kịp lúc để Eisner trấn an hội đồng quản trị Disney thêm lần nữa. Mặc dù thỏa thuận này mang đến một vài sự nhượng bộ ngay tức khắc nhưng nó cũng chỉ có tác dụng trì hoãn ngày thanh toán mà thôi. Cái tên Euro Disney tai tiếng đã bị xóa bỏ và công viên được đặt tên mới là Disneyland Paris .

Khi các cuộc đàm phán về Euro Disney tạm thời được giải quyết, Frank Wells quay sang chú tâm vào các xưởng phim chuyên thể đang gặp khó khăn, Touchstone và Hollywood. Hợp đồng làm việc của một số lãnh đạo cấp cao của xưởng phim chuẩn bị hết hạn, trong đó bao gồm cả hợp đồng với Hoberman mà Katzenberg từng thảo luận với Eisner. Và đương nhiên ngày nào Eisner cũng tâm sự với Russell về trường hợp của Katzenberg. Tháng Ba năm 1994, Wells viết một bài phê bình các xưởng phim và tổ chức họp với Katzenberg và Eisner để thảo luận về nó.

Wells nêu hai điểm chính: Disney đang sản xuất quá nhiều phim và Eisner cần phải can thiệp nhiều hơn vào quá trình sáng tạo như

ông đã từng làm trong những năm đầu tiên họ hợp tác với nhau tại Disney. “Thật là không đáng khi phải làm việc trong một công ty như thế này,” bài phê bình nêu rõ. “Tôi thực sự tin rằng nếu hai ông tiếp tục phối hợp với tư cách là đối tác của nhau như trong 4 năm hợp tác đầu tiên, các ông có thể sản xuất khoảng 15 bộ phim mỗi năm và gặt hái những kết quả ngoạn mục. Nhưng tôi thực sự lo lắng về việc sản xuất nhiều hơn 15 bộ phim... Thực lòng tôi không tin rằng người đứng đầu bộ phận sản xuất (tức là Jeffrey – chúng ta hãy cứ nói thẳng với nhau như vậy) có thể xoay sở với hơn 15 phim mỗi năm trong khi vẫn dành sự quan tâm đầy đủ cho mỗi phim. Đặc biệt là khi Jeffrey phải gánh vác nhiều trách nhiệm hơn; ngay từ bây giờ, chúng ta nên đồng ý với nhau rằng Michael sẽ trở thành đối tác đích thực trong quá trình sáng tạo.”

Eisner tỏ thái độ hoài nghi. Trong một bức thư gửi Russell, ông mô tả về cuộc họp này như sau, “Khi tôi và Frank ra sức chứng minh cho ông ta [Katzenberg] thấy thành tích kém cỏi của ông ta trong suốt 3, 4 năm qua ở mảng phim chuyển thể, ông ta chỉ nói rằng mọi việc đã được xử lý ổn thỏa. ‘Năm nay chúng ta sẽ thu được 250 triệu đô la nhờ dòng phim chuyển thể...’ Frank cũng nói rằng thành công của chúng ta đã chấm dứt sau khi Katzenberg gạt tôi ra khỏi quá trình sáng tạo, và đặc biệt là khi ông ta tham vọng phát hành tận 60 bộ phim. Dù không biết có đúng thế hay không nhưng Jeffrey cũng đã bỏ ngoài tai mọi điều chúng tôi nói.”

Không lâu sau cuộc họp đó, Disney phát hành 2 phim chuyển thể: *Angie* và *The Ref*. Cả hai bộ phim này đều không thu được tiền lãi và phải hứng chịu những lời phê bình gay gắt. Kết quả này chỉ khiến Eisner ngày càng thêm bi quan hơn.

Eisner liên tục than phiền về Katzenberg trong các buổi gặp riêng với Tony Schwartz. Ngày 2 tháng Ba năm 1994, họ cùng thảo luận về bản tuyên bố năm 1991 của Katzenberg và tận 3 năm sau bản tuyên bố đó vẫn rõ mồn một trong tâm trí Eisner. Bản ghi chép đánh máy của Schwartz ghi: “jeffrey katzenberg... tôi nghĩ tôi ghét gã người lùn nhỏ thó đó... nhưng điều đó... vì tội đạo văn 4 năm trước; từ lúc đó ông ta tự cho mình là thiên tài đáng mến và ông ta gạt tôi ra.” Bản ghi chép cũng ghi rằng, Katzenberg nói với Eisner là Eisner khiến ông ta “lúng túng” trong các cuộc họp và “đã đồng ý gặp Eisner mỗi ngày nửa giờ” nhưng lại “chỉ nói chuyện tào lao mà không nhắc gì đến sản phẩm.”

Căng thẳng ngày càng gia tăng giữa Eisner và Katzenberg, cũng như mối ác cảm của Roy đối với Katzenberg, ngày càng biểu hiện rõ rệt trước mắt các nhân viên của phòng hoạt hình và xưởng phim. Hầu như ngày nào Peter Schneider và Thomas Schumacher cũng bắt đầu ngày mới bằng cuộc nói chuyện điện thoại về cuộc cãi vã mới nhất giữa “Bố” và “Mẹ.” Mỗi quan hệ giữa đôi bên căng thẳng đến mức Katzenberg ra lệnh không cho phép những người có nghĩa vụ báo cáo ông được nói chuyện với Eisner. Nếu chẳng may Eisner gọi điện cho họ, họ phải gọi điện thông báo ngay cho Katzenberg và báo cáo nội dung cuộc điện thoại đó. Katzenberg nói với Schneider rằng lệnh cấm này được đưa ra vì Eisner “điên khùng và thích chõ mũi vào việc của người khác.”

Nhưng Eisner trước đó cũng đã yêu cầu Schneider báo cáo ông mọi hoạt động của Katzenberg. Ông thường gọi điện cho Schneider để thu thập tin tức về Katzenberg và việc này khiến Schneider trở thành mật vụ hai mang. Đúng như sau này Eisner nói với Irwin Russell, “Tôi liên tục gọi điện cho Peter và mặc dù xét về mặt chính trị thì ông ta là một kẻ phiền toái nhưng ông ta thật sự biết rõ việc gì đang diễn ra.” Eisner nổi cơn thịnh nộ khi Schneider nói với ông rằng Katzenberg lấy các tấm cel và phông nền trong kho của Disney để bổ sung vào bộ sưu tập cá nhân của ông ta. Khi Schneider nói rằng việc này là không thích hợp vì Disney có kế hoạch bán đấu giá một số tài sản trong bộ sưu tập, thì Katzenberg đáp trả rằng chính Walt Disney cũng có một bộ sưu tập mà ông ta lấy trong kho của công ty. “Nhưng ông đâu phải là Walt,” Schneider nói.

“Tôi là Walt Disney của ngày hôm nay,” Katzenberg trả lời.

Ít nhất đó cũng là nội dung cuộc nói chuyện mà Schneider kể lại cho Eisner và Schneider nhớ rằng Eisner đã “tức phát điên” khi nghe đoạn Katzenberg tự cho mình là Walt. Eisner kiên quyết yêu cầu Katzenberg phải trả tiền mua các tấm cel cho công ty Disney (Katzenberg đã trả khoản tiền này). Ngoài việc tự tiện lấy các tấm cel, Eisner đặc biệt tức giận vì Katzenberg dám so sánh bản thân ông ta với Walt. Eisner vội vã báo tin này với Roy và việc này càng khiến Roy ác cảm hơn với Katzenberg.

Thứ Ba hàng tuần Schneider đều dùng bữa trưa với Roy tại phòng ăn dành riêng cho các lãnh đạo ở nhà hàng Rotunda. Vì Roy là một cổ đông lớn của công ty nên cả Eisner và Katzenberg đều không thể cấm

Schneider nói chuyện với ông ta, nhưng Schneider dễ dàng nhận thấy cả hai người kia đều không bằng lòng với điều đó. “Ông giao du nhiều quá đấy,” Eisner cảnh báo Schneider. Nhưng giống như hầu hết các lãnh đạo khác của Disney, Schneider cảm thấy ông có quá ít lựa chọn, đặc biệt là khi ông bị vướng vào cuộc chiến cam go mà trong đó, mỗi mẩu thông tin đều trở thành một cuộc thử thách về lòng trung thành.

Hồi đầu năm, Eisner cũng tức phát điên vì Katzenberg kết hợp với Steven Spielberg mở nhà hàng Dive! có chủ đề về biển. Mặc dù Katzenberg đã nói trước với Wells về dự án kinh doanh này và Wells không hề phản đối, nhưng Eisner vẫn cho rằng việc đó mâu thuẫn rành rành với kế hoạch mở chuỗi nhà hàng theo chủ đề của riêng Disney. Eisner cực kỳ khó chịu vì trong khi Dive! hoạt động thành công đến mức một nhà hàng nhượng quyền đã được khai trương tại Las Vegas thì kế hoạch của Disney lại chưa bao giờ vượt qua được giai đoạn thiết kế mẫu. Sau này Eisner nói rằng, “lo lắng lớn nhất của tôi về Jeffrey chính là về cách hành xử của ông ta và mức độ tập trung của ông ta đối với công việc cá nhân.”

Eisner giấu những cảm xúc này trước Katzenberg và Katzenberg gạt phăng những lời phàn nàn của Eisner về thành tích của mảng phim chuyển thể. “Ông cứ đợi đến năm sau đi. Lúc ấy sẽ cực kỳ tuyệt vời!”

Sự lạc quan của Katzenberg xuất phát một phần từ dự án phim đang được sản xuất *King of the Jungle* hiện đã được đổi tên thành *Lion King (Vua Sư tử)*. Thomas Schumacher đã thuyết phục Katzenberg rằng *King of the Jungle* nên làm theo kiểu phim ca nhạc. Tim Rice, người từng phối hợp với Howard Ashman làm phim *Aladdin*, muốn kết hợp với nhà soạn nhạc nổi tiếng Elton John nhưng Katzenberg phản đối. Geffen, bạn của John và cũng từng là nhà sản xuất các bài hát của ông, đã phải gọi điện thuyết phục Katzenberg lần nữa. Nhưng ngay khi John đồng ý thực hiện nhiệm vụ thì Katzenberg lại nhiệt tình đến mức ông ta liên tục gọi điện cho nhà soạn nhạc để yêu cầu này nọ về mặt truyền thông và tiếp thị. Cuối cùng John đành gọi cho Schumacher. “Bảo ông ta đừng gọi điện cho tôi nữa,” John nói. Schumacher gọi cho Katzenberg.

“Quá nhiều người gọi điện cho Elton rồi,” ông nói.

“Được rồi,” Katzenberg trả lời. “Thế thì chúng ta sẽ giới hạn chỉ

tôi và ông gọi cho ông ta thôi.”

“Ông ấy muốn ông đừng gọi cho ông ấy nữa.”

“Ồ.” Một thoáng im lặng. “Tức là chỉ mình ông gọi thôi à?”

“Tôi và Denise [Greenawalt],” Schumacher nói. Denise là người phụ trách truyền thông của bộ phim.

Schumacher thăm nghĩ Katzenberg đón nhận lời khước từ đó rất chuyên nghiệp và Katzenberg ban hành thông báo nói rằng John không muốn bị gọi điện làm phiền.

Katzenberg tôn trọng sắc lệnh do chính mình ban hành nhưng việc đó vẫn không ngăn ông tiếp tục tích cực tham gia dự án sản xuất phim, bởi nói cho cùng, dự án đó chính là ý tưởng của ông. Ông không hài lòng với quá trình xây dựng kịch bản. Vô số kịch bản được viết ra rồi bị từ chối và Katzenberg cảm thấy câu chuyện vẫn có phần nhạt nhẽo. Mùa thu năm 1993, tại một trong những cuộc họp hàng tuần, một họa sĩ cốt truyện nói rằng, “Ông biết không, việc ông đang ra sức làm chỉ là kể lại câu chuyện *Hamlet* mà thôi.” Katzenberg chững lại mất một giây. Rồi bỗng nhiên mọi thứ vụt sáng trước mắt ông. “Đúng vậy!” Ông hét lên. Katzenberg yêu cầu phần thoại phải “mang tính Shakespeare nhiều hơn.”

Kết quả là trong kịch bản mới, nhân vật Scar, em trai của Vua Sư tử và là chú của sư tử Simba (Jeremy Irons lồng tiếng cho Scar), có vai trò quan trọng hơn nhiều. Trong vở kịch của Shakespeare, chú của Hamlet giết chết cha của Hamlet, tức vua, để có thể cưới mẹ của Hamlet. Hồn ma của vị vua kia trở lại trả thù. Trong *Lion King*, Scar giết cha của Simba và sau đó, cha của Simba cũng trở lại dưới hình hài một bóng ma, tuy nhiên không nên đi quá sâu vào tình tiết tương đồng này. Khác với Hamlet, Simba rời bỏ vương quốc của cha để đi tìm chính mình, mô phỏng một chi tiết trong câu chuyện Kinh Thánh về Đứa con Hoang đàng⁽³⁴⁾.

Elton John và Tim Rice đã hoàn thành phần nhạc phim nhưng có vẻ phần nhạc này chứa đựng một câu chuyện rối rắm. Ban đầu Katzenberg từ chối bài hát mở đầu bộ phim, bài hát *Circle of Life*. Ngay cả sau khi John viết lại giai điệu, Katzenberg vẫn nghĩ “cùng lắm thì đó chỉ có thể là bài hát cuối phim.” Nhưng nhà soạn nhạc Hans

Zimmer, người được thuê giám sát phần âm nhạc, đã thay đổi ca khúc này, đưa âm hưởng nhạc châu Phi vào trong giọng hát và phối âm. Các đạo diễn muốn cắt cả bài hát *Can you feel the love tonight?* bởi họ cho rằng khoảnh khắc nó xuất hiện “không hợp lý” khi mà tình yêu giữa Simba và đối phương mới chỉ chớm nở. John được xem bản phim đã xóa bài hát. Ông nổi sùng lên và quát tháo Katzenberg trên điện thoại vì bài hát hay nhất của ông đã bị cắt đi. Katzenberg phải ra tay can thiệp và các đạo diễn đã tìm ra cách đưa bài hát vào phần sau của phim, khi tình yêu giữa Simba và Nala trở nên vững bền và khán giả sẽ mong đợi hai nhân vật này sum họp.

Katzenberg cũng ra sức vót vát *Toy Story*, bộ phim đầu tiên Disney kết hợp với Pixar. Cuối năm đó, John Lasseter và nhóm của ông đến Burbank để chiếu một đoạn trong bộ phim đó cho Katzenberg, Schneider và Thomas Schumacher – lúc này là đầu mối liên lạc giữa Disney và Pixar. Mặc dù rất thích ý tưởng biến các đồ chơi thành những nhân vật sinh động như con người nhưng các nhà lãnh đạo Disney đều cho rằng dự án phim này vẫn là “mớ bòng bong,” nguyên văn lời của Katzenberg. Cốt truyện không liền mạch. Nhưng rồi Katzenberg có một ý tưởng: với cá tính của các nhân vật Woody và Buzz Lightyear, nhân vật anh chàng cao bồi và nhà du hành vũ trụ, Lasseter đã có đầy đủ các yếu tố cần thiết để làm nên một bộ phim kinh điển về đôi bạn thân. “Các ông hãy đi xem hai bộ phim này,” Katzenberg nói với Lasseter và nhóm của ông ta, “phim *The Defiant Ones* (Những kẻ bất trị) và *48 Hrs.*” Đây là hai bộ phim kinh điển nói về “đôi bạn thân” mà ban đầu vốn không ưa nhau. Nam diễn viên Sidney Poitier và Tony Curtis đảm nhận hai vai chính trong bộ phim *The Defiant Ones*.

“Tôi hiểu rồi,” Lasseter nói. Katzenberg cảm thấy đó chính là khoảnh khắc đột phá, tương tự như ý tưởng về *Hamlet* cho bộ phim *Lion King*.

Dù những lời gợi ý này có tốt đến thế nào đi nữa thì chúng cũng không khiến cho các họa sĩ hoạt hình của Disney và Pixar tham gia dự án phim này yêu mến Katzenberg hơn. Roy thực sự thích thú với bức tranh biếm họa do các họa sĩ này vẽ mà mô tả hình ảnh Katzenberg đứng ở đầu bàn hội thảo và xung quanh ông ta là rất nhiều họa sĩ hoạt hình. Tất cả bọn họ đều mở khóa quần và đặt “của quý” lên bàn. Cái đó của Katzenberg nhỏ đến mức gần như không thể nhìn thấy rõ.

“Của ai to nhất?” Katzenberg hỏi.

“Của ông,” các họa sĩ hoạt hình đồng thanh trả lời.

6

Một trong những thước đo thể hiện vị thế ngày càng gia tăng của Eisner tại Los Angeles là tư cách hội viên của ông tại câu lạc bộ Bel Air Country, một nơi chỉ dành cho các hội viên mà ông tham gia hồi mùa thu năm 1993 theo lời đề nghị của các con trai. Các chàng trai trẻ này muốn học chơi golf – tương tự như khi Roy O. Disney tham gia Lakeside để Roy E. có thể học đánh golf. Michael Ovitz giúp ông chuẩn bị mọi thứ cần thiết. Bel Air là câu lạc bộ của Ron Miller và dù câu lạc bộ này không còn cấm người Do Thái (Ron Miller là người giới thiệu người Do Thái đầu tiên được làm thẻ hội viên và ông nhớ rằng mình đã phải nhận “tương đối nhiều chỉ trích về việc đó”) hay những người làm trong lĩnh vực giải trí nữa nhưng nó vẫn giữ được hình ảnh là một nơi thể hiện sự giàu có cùng những đặc quyền được thừa kế. Câu lạc bộ này nằm trên đường Bellagio, giữa trung tâm Bel Air và chỉ cách nhà Eisner vài phút.

Eisner không có thời gian và cũng không đủ kiên nhẫn để chơi golf mặc dù ông cũng thi thoảng chơi với cha và có cú đánh kha khá. Sáu tháng sau khi tham gia câu lạc bộ Bel Air, ông vẫn chưa đặt chân đến sân golf. Nhưng vào buổi chiều Chủ nhật ngày lễ Phục sinh, ngày 27 tháng Ba năm 1994, một ngày xuân đẹp trời ấm áp, ông cùng Jane và con trai Anders quyết định cùng chơi một hiệp. Dù Eisner hài lòng vì ông vẫn có thể đánh bóng nhưng họ vẫn chỉ là những tay chơi mới vào nghề. Họ làm bung lên rất nhiều mảng cỏ khi đánh, bóng thì liên tục bay vào lùm cây hoặc đóng cát, rơi xuống nước hoặc ra ngoài biên. Vì vậy mãi muộn, họ mới trở về để ăn bữa tối nhân ngày lễ Phục sinh do con trai cả Breck và bạn gái tổ chức. Mọi người cùng tụ tập đông đủ xung quanh bàn ăn tối mang phong cách nghệ thuật cổ và chiếc bàn này vốn là của bà nội Eisner.

Khoảng 6 giờ 30 phút, khi họ mới dùng bữa được năm phút, điện thoại rung chuông. Breck nghe điện và nói với cha rằng đó Lucille Martin, thư ký của ông. Thật là bất thường khi Martin gọi điện làm phiền Eisner trong một sự kiện mang tính gia đình thế này.

“Ông Michael,” cô nói. “Frank qua đời rồi.”

Eisner chết lặng. “Xảy ra chuyện gì?”

Martin có rất ít thông tin: Wells qua đời trong một vụ tai nạn máy bay trên đường trở về sau khi trượt tuyết tại khu vực hẻo lánh trên dãy núi Nevada. Chỉ có một hành khách sống sót. Cùng tham gia chuyến leo núi này còn có một người con trai của Wells, “cạ” leo núi Dick Bass, và diễn viên Clint Eastwood nhưng cả ba người này đều đi chiếc trực thăng khác.

Eisner nói ông cần chút thời gian để lấy lại tinh thần. Ông gác máy và ra hiệu cho Jane ra khỏi phòng ăn. Cuộc trò chuyện dừng lại đột ngột. “Frank chết rồi,” ông nói. Jane hét lên và khóc nức nở. Bản thân Eisner không thể hiện nhiều cảm xúc: “Phản ứng của tôi trước khủng hoảng là gạt bỏ cảm xúc sang một bên và tập trung xử lý vấn đề ngay lập tức,” ông nói.

Xe của Roy, Patty và cún cưng Labrador bị hỏng khi họ đang trên đường từ ngôi nhà nghỉ dưỡng cuối tuần tại San Juan Capistrano trở về, khiến họ bị mắc kẹt giữa đường cho đến khi có một chiếc xe tải đến giải cứu. Họ về khá muộn bữa tối tại nhà con trai Roy Patrick và bữa ăn vừa mới bắt đầu thì Martin gọi điện cho Roy. “Chúa ơi,” Roy nói. “Frank chết rồi.”

Điện thoại của Stanley Gold rung chuông khi ông đang ngồi trên xe cùng gia đình sau khi ăn bữa tối sớm sữa. “Ông có đang lái xe không?” Thư ký của ông hỏi. “Ông dừng xe đi.”

“Chuyện gì vậy?” Ông hỏi nhưng thư ký kiên quyết yêu cầu ông dừng xe. “Tôi mới nhận được tin từ Lucille. Frank chết vì tai nạn trượt tuyết.” Gold cúi gập đầu xuống vô lăng. Wells là người bạn tốt nhất của ông.

Tối hôm đó, khi Michael Ovitz bước vào nhà, như thường lệ, ông thấy một sấp giấy tờ ghi chép được xếp gọn ghẽ trên bàn ăn. Ông liếc qua sấp giấy và nhìn thấy một tin nhắn từ “M”: “Ông Eisner gọi điện. Ông Wells đã tử vong vì tai nạn máy bay cách đây một giờ.” Ovitz nghĩ tin nhắn đó chỉ là trò đùa tai quái vì ông chợt nhớ lại khi ông gọi cho Eisner báo tin John Belushi qua đời do dùng ma túy quá liều và Eisner đã không tin lời ông nói. Ông nhắc ngay điện thoại gọi cho Eisner.

“Ông ấy chưa chết đâu,” Ovitz nói.

“Michael à, ông ấy chết rồi.”

Như thường lệ, Sid Bass luôn là người đầu tiên Eisner gọi điện báo tin và lúc đó, ông gọi cho Bass tại một nhà hàng ở Aspen. Sau đó ông gọi cho Gold, Roy và Irwin Russell, người bạn tâm giao gần gũi nhất của ông trong hội đồng quản trị và sau đó Ovitz gọi cho ông. Với mỗi người, ông đều thảo luận về những bước đi cần thực hiện ngay tức thì và ông cũng nói về vấn đề người kế nhiệm Wells. Roy kiên quyết yêu cầu Eisner không tìm kiếm một Wells khác. “Ông ấy là độc nhất vô nhị,” Roy nói. “Ông không thể nhân bản ông ấy.” Tất cả đều thống nhất sẽ không đưa ra bất kỳ động thái quan trọng nào. Eisner gọi John Dreyer, người đứng đầu bộ phận quan hệ công chúng, và yêu cầu Dreyer dự thảo thông cáo báo chí. Ông cũng gọi cho Sandy Litvack, một dấu hiệu cho thấy vị thế ngày càng gia tăng của Litvack trong công ty. Ông cũng gọi cho các thành viên khác trong hội đồng quản trị, giám đốc các phòng ban của Disney và yêu cầu họ thông báo cho các nhân viên dưới quyền. Và cuối cùng, vào khoảng 9 giờ 30 tối, ông gọi cho Katzenberg.

Gia đình Eisner chuẩn bị lên đường đến an ủi Luanne Wells. Như thường lệ, Luanne không đi cùng chồng trong những chuyến đi chơi ngoài trời cuối tuần. Bà ở lại ngôi nhà trên bãi biển ở Malibu. Katzenberg đề nghị đi cùng Eisner. Đó là điều cuối cùng Eisner muốn và ông từ chối đề nghị đó vì “không thích hợp.” Thay vào đó, ông đề nghị Katzenberg gọi điện thông báo cho nhân viên của ông ta và nói rằng sớm hôm sau ông sẽ gặp ông ta. “Chúng ta phải giữ cho con thuyền ổn định,” ông nói.

Thông tin về cái chết của Wells xuất hiện trên trang nhất tờ *Los Angeles Times* số ra sáng hôm sau. Bài báo viết rằng ông và hai người nữa đã thiệt mạng khi trượt ngã vào dãy núi Ruby hẻo lánh tại phía đông bắc Nevada. “Không lời nào có thể diễn tả nỗi sửng sốt và cảm giác mất mát của tôi,” Eisner nói trong một bản thông báo được chuẩn bị sẵn. “Frank Wells là định nghĩa rõ ràng nhất về sức sống mà tôi từng biết. Sự uyên bác, nét quyến rũ, sự say mê của ông ấy đối với những trải nghiệm và những thử thách... trí thông minh tuyệt đỉnh của ông ấy... khiến ông ấy nổi bật hơn tất thảy. Thế giới này đã mất đi một con người vĩ đại.”

Sáng hôm đó, khi Katzenberg đỗ xe vào ga-ra lúc 6 giờ 30, ông chưa thấy xe của Eisner. Ông hủy hết lịch họp, hủy kế hoạch ăn trưa và ăn tối vì ông cho rằng Eisner cần gặp ông.

Suốt đêm qua, Katzenberg chỉ nghĩ đến lời cam đoan của Eisner tại Aspen, rằng nếu có bất kỳ chuyện gì xảy ra với Wells, Katzenberg sẽ là người kế nhiệm Wells. Tất nhiên là ông không trông mong sự việc xảy ra đột ngột và bi thương thế này. Wells vốn là người hòa giải giữa ông và Eisner và chắc hẳn Katzenberg sẽ rất nhớ Wells. Nhưng định mệnh vốn bất ngờ như vậy. 43 tuổi, Katzenberg đã sẵn sàng cho mối quan hệ đối tác với Eisner mà hai người đã thảo luận từ rất lâu rồi, và lúc này, dường như cơ hội đó đang nằm trong tầm tay ông.

Katzenberg phập phồng chờ đợi. Chắc chắn Eisner biết ông đã đến; chắc chắn ông ta phải nhìn thấy ô tô của ông. Mỗi lần chuông điện thoại reo ông đều nghĩ đó là điện thoại triệu tập của Eisner. Thời gian trôi đi, các lãnh đạo xưởng phim đến phòng ông, họ sừng sốt, lo sợ và cực kỳ tò mò về tương lai của Katzenberg. Katzenberg ra sức trấn an họ và hối thúc họ không nên xao nhãng công việc vì sự ra đi của Wells. Cuối cùng, không thể đợi thêm nữa, ông gọi điện đến văn phòng của Eisner. Martin nghe máy.

“Cô có cần tôi giúp gì không?” Katzenberg hỏi. “Tôi có thể giúp gì được không?”

“Ông ấy đang họp hội đồng quản trị qua điện thoại,” cô trả lời. Các ủy viên hội đồng đã được triệu tập họp qua điện thoại để thảo luận về vấn đề người kế nhiệm Wells, và họ đã chỉ định Eisner giữ chức chủ tịch kiêm tổng giám đốc.

Katzenberg sững sờ trước tin này. Ông là vị lãnh đạo quan trọng thứ ba trong công ty; vậy mà Eisner không nói gì với ông về việc triệu tập cuộc họp hội đồng quản trị.

Katzenberg cố gắng tập trung vào công việc. Ông có rất nhiều việc phải làm. *Beauty and the Beast* sắp được công chiếu trên sân khấu kịch nghệ Broadway; *Lion King* đang trong quá trình biên tập cuối cùng; Lasseter và đội quân phía Pixar đang hối hả chuẩn bị cho buổi chiếu *Toy Story*.

Cuối cùng, vào lúc 11 giờ 30, Martin gọi điện và Katzenberg khắp

khởi vui mừng trở lại. Nhưng Martin chỉ nói rằng Eisner vẫn tham gia bữa trưa thứ Hai định kỳ với các nhân viên công ty.

Với quyết định giữ chức tổng giám đốc, Eisner thực lòng muốn trấn an Phố Wall và gửi một thông điệp kiên định cho Katzenberg. Buổi sáng hôm đó, Eisner tiếp tục thảo luận về vấn đề người kế nhiệm với các cố vấn thân tín: Bass, Gold, Russell và Litvack. Bọn họ đều nhất trí cho rằng, ít nhất là tạm thời, Eisner nên đảm trách chức vụ của Wells. Chủ đề về Katzenberg cũng được đề cập tới. Eisner nói với Roy rằng “Jeffrey muốn làm tổng giám đốc,” và Roy nói rằng “Tôi cho rằng đó không phải là một ý tưởng hay ho.” Mặc dù nhận thấy hành vi của Katzenberg có tiến bộ nhưng Roy vẫn cho rằng Katzenberg dành quá nhiều thời gian để nói về “tôi” hơn là “chúng ta” và ông ta cư xử thô lỗ với nhân viên dưới quyền. Nhưng Roy kiên quyết cho rằng “Eisner chưa bao giờ đề nghị tôi chỉ định Jeffrey làm tổng giám đốc. Chưa bao giờ.”

Thực ra, đã rất nhiều lần Eisner phàn nàn về Katzenberg, kể cả trong những bức thư gửi Russell, đến mức không ai trong hội đồng quản trị coi Katzenberg là ứng viên sáng giá cho chức tổng giám đốc. Khi ông nhắc đến Katzenberg với Gold, Gold không thực sự quan tâm đến gợi ý đó và từ chối ngay lập tức (mặc dù cả Gold và Roy đều quá quyết cho rằng Roy chưa bao giờ dọ sẽ rời khỏi hội đồng nếu Katzenberg làm tổng giám đốc, như Eisner nói sau này.)

Ngay khi kết thúc cuộc họp qua điện thoại, Eisner bước vào phòng Wells, khóa trái cửa, lục tìm khắp lượt hồ sơ và bàn làm việc của Wells.

Chỉ ít phút trước khi diễn ra bữa trưa, Katzenberg ghé qua văn phòng của Eisner. Hai người cùng đi thang máy và bước vào phòng ăn dành cho lãnh đạo, một căn phòng lớn hình tròn của tòa nhà. Katzenberg không nói gì về việc Eisner đã phớt lờ ông và Eisner cũng tránh nói về vấn đề người kế nhiệm. Katzenberg tận dụng cơ hội này để hối thúc Eisner tiếp tục nói về sự ra đi của Wells với giới truyền thông; Katzenberg nói rằng những nhận xét của Eisner về Wells trên báo sáng nay “rất tuyệt” nhưng Eisner “cần phải làm nhiều hơn nữa” vì sẽ có nhiều người khác lên tiếng. Vốn sẵn ác cảm với Katzenberg, Eisner cảnh giác cho rằng đây là lời đe dọa úp mở về việc Katzenberg sẽ là người lên tiếng với báo giới để chứng tỏ ông ta sẽ là người kế nhiệm Wells. Câu nói của Katzenberg khiến Eisner lúng túng và khó

chịu; sau này ông nói rằng ông cảm thấy mình bị “đồn vào chân tường.”

Khi họ bước vào phòng ăn, Jody Dreyer (vợ của John Dreyer) và cũng là người thay thế Art Levitt làm trợ lý của Eisner, đã có mặt và tay cầm sẵn các bản sao bản thông cáo báo chí mới nhất nhằm thông báo Eisner sẽ giữ chức tổng giám đốc. Cô đưa một bản cho Katzenberg. Eisner không lường trước tình huống Katzenberg phải nhận tin từ thông cáo báo chí hoặc là trước mặt nhiều người đến thế này. Katzenberg đọc bản thông cáo và không nói gì. Roy cũng có mặt; Eisner đã đề nghị Roy đến đây.

Sau này Eisner mô tả bữa trưa đó “khó xử và buồn buồn.” Có những người sinh ra đã có đủ khả năng để giải quyết những tình huống như thế này nhưng Eisner tự thừa nhận rằng ông không phải là một trong số đó. Ông cảm thấy bất tiện khi phải nói về một người mới qua đời và cảm giác khó chịu đó của ông lan sang cả những người khác. Gần cuối bữa ăn, Eisner xác nhận lại những thông tin mà mọi người đọc trong thông cáo báo chí, đó là, ông sẽ là người đảm nhận chức vụ và trách nhiệm của Wells với tư cách là tổng giám đốc và giám đốc tác nghiệp. Họ cùng thảo luận về bản thông cáo cũng như những phản ứng của báo giới có thể xảy ra và Eisner nhấn mạnh rằng sẽ chỉ có ông và Roy lên tiếng trước báo giới. Eisner cảm thấy nhẹ nhõm khi Katzenberg đồng ý với sự hạn chế đó.

Khi họ rời phòng ăn, Katzenberg đối diện với Eisner. “Việc này là hoàn toàn phù hợp,” ông nói. Eisner ngạc nhiên một cách vui vẻ khi Katzenberg tỏ thái độ chín chắn đến vậy. Sau này, Eisner nói rằng ông đã “né được một viên đạn.”

Thật ra, lòng dạ Katzenberg tan nát và buồn khổ đến nỗi ông không thể nhìn thẳng Eisner trong suốt bữa ăn và hầu như ông không ăn gì. Giây phút ông nhìn thấy thông cáo báo chí – bản thông cáo được viết mà ông không hay biết và cũng không được tham vấn ý kiến – là lúc ông biết rằng mối quan hệ 19 năm giữa ông và Eisner – mối quan hệ mà ông đã dày công vun đắp với tất cả sức lực, sự trung thành, niềm hy vọng và ước mơ – đã chết.

Khi trở về văn phòng, cảm giác nhẹ nhõm của Eisner tan biến và thế vào đó là cảm giác có lỗi về cách hành xử của ông đối với Katzenberg. Ông nhận thấy mình đã làm Katzenberg mất mặt, rằng

ông không có đủ can đảm đối mặt với Katzenberg và giả thích về quyết định đó. Ông gọi cho Katzenberg và đề nghị hai người vẫn cùng nhau ăn bữa tối thứ Hai như thường lệ tại nhà hàng Locanda Veneta, và chỉ hai người mà thôi. Katzenberg sẵn lòng nhận lời và nói rằng ông đã hủy lịch làm việc suốt cả ngày và sẵn sàng trợ giúp Eisner nếu cần. Những hy vọng tiêu tan từ lúc ăn trưa giờ lại trôi dạt. Biết đâu quyết định của Eisner về việc đảm nhận chức vụ của Wells chỉ là quyết định tạm thời mà thôi.

Khi gặp Katzenberg tại nhà hàng, Eisner cảm thấy kiệt sức sau một ngày bộn bề công việc. Ông mang theo hai bản ghi chép mà Wells đang viết dở – một bản mô tả trách nhiệm và bốn phận mới của Katzenberg, một bản thảo luận về việc trao cho ông quyền mua 1,4 triệu cổ phiếu. Eisner bắt đầu nói về việc phân chia các trách nhiệm của Wells. Katzenberg có thể đảm nhận phòng thu âm, đề án hợp tác liên doanh với các công ty điện thoại và video tương tác. Katzenberg không nói gì. Nét mặt ông ngày càng khó chịu khi ngồi nghe Eisner nói. Ông chợt nhận ra rằng Eisner đang chỉ trích cái mà ông coi là lĩnh vực kinh doanh “mất một đồng, đau một khúc ruột.” Hiện nay các bộ phận có vai trò thực sự quan trọng, bao gồm phòng kế hoạch chiến lược, tài chính và pháp lý, đều phải báo cáo Eisner. Katzenberg ngồi im nghe Eisner nói tiếp. “Jeffrey này,” cuối cùng Eisner cũng nói, “chúng ta phải chốt hợp đồng của ông.”

“Tại sao chúng ta không bàn về vấn đề này sau?” Katzenberg gợi ý. Ông đang phải đấu tranh vất vả để kiềm chế cơn giận và nỗi thất vọng. Eisner có vẻ nhẹ nhõm khi được gợi ý và ông đặt tập tài liệu sang một bên.

Lúc này Katzenberg ở trong trạng thái bàng hoàng đến mức bữa tối cứ thế trôi qua trong nhạt nhòa, ông và Eisner tiếp tục nói chuyện cứ như thể đây chỉ là một bữa tối thông thường như những bữa tối thứ Hai khác. Lời hứa tại Aspen không hề được nhắc đến; vấn đề về chức vụ tổng giám đốc tại Disney cũng vậy. Sau này Katzenberg nói rằng cứ như thể có một con voi đang ngồi chễm chệ trên một chiếc ghế thứ ba tại bàn ăn nhưng cả hai người đều không nói gì về con voi đó.

Đêm đó Katzenberg không sao ngủ được. Nhiều lúc ông giận đến mức nghẹt thở. Ông giận không chỉ là vì không được chỉ định làm tổng giám đốc như đã được hứa hẹn. Ông giận vì Eisner dám qua mặt

ông. Ông ta không dám đối diện với ông. Ông ta không trung thực. Đó là điều mà Katzenberg không thể chấp nhận.

Sáng hôm sau, Eisner gọi cho Katzenberg để thảo luận về bản hợp đồng với David Hoberman, người đứng đầu xưởng phim Touchstone. Katzenberg không dám tin là Eisner có thể tiếp tục làm việc như thế chưa xảy ra chuyện gì. Katzenberg nói ông cần phải nói chuyện với Eisner vì có việc “rất gấp.” Đây là lần đầu tiên Katzenberg đưa ra yêu cầu này sau 19 năm làm việc chung với Eisner.

Hai người gặp nhau tại bữa ăn trưa trong phòng ăn riêng. “Chuyện gì vậy?” Eisner hỏi.

“Tôi không hiểu,” Katzenberg nói và gần như không thể kiềm chế bản thân. Ông nhắc Eisner nhớ về lời hứa của ông ta tại Aspen, rằng nếu có chuyện xảy ra với Wells thì ông sẽ là người quan trọng thứ hai. “Nói cho tôi biết rằng ông thực lòng muốn như vậy, hoặc là nói với tôi rằng ông đã thay đổi quyết định. Chỉ cần ông nói thật thôi.”

“Còn phương án thay thế nào khác không?” Eisner hỏi và câu hỏi này khiến Katzenberg giận sôi người.

“Nếu ông không thể nói với tôi sau 19 năm chung lưng đấu cật, nếu ông không thể nói với tôi điều đó, vậy hãy nói cho tôi biết mọi điều tôi cần biết về tương lai của tôi. Tôi tức giận hết cỡ rồi đây. Tôi phải bước tiếp chứ.”

“Ông dọa tôi đấy à?” Eisner cao giọng hỏi.

“Chỉ cần ông thành thật với tôi,” Katzenberg nài nỉ. Katzenberg nói rằng ông không tin Eisner có thể tham dự bữa tối hôm qua cứ như thể chưa có gì thay đổi, cứ như thể Wells vẫn còn sống, thậm chí còn nói về trách nhiệm mới và hợp đồng với Katzenberg. Katzenberg nói ông bị “tổn thương” vì Eisner không đề nghị ông giữ chức tổng giám đốc vào tối thứ Bảy hoặc ngày Chủ nhật, và rằng Katzenberg nghĩ Eisner chỉ tạm thời đảm nhận chức vụ đó. “Tôi sững sờ khi ông không nói đến vấn đề này vào bữa ăn tối qua,” ông nói. “Sau 19 năm đồng cam cộng khổ với ông, tôi có quyền được trở thành đối tác của ông.”

“Lúc này tôi không muốn thảo luận về việc đó,” Eisner nói. “Nói về Frank đi.”

“Ông có thể tin tưởng tôi như ông tin tưởng Frank,” Katzenberg quả quyết nói.

Từ “tin tưởng” đã khiến Eisner có cơ để giải bày tâm sự. “Tôi tin tưởng ông,” ông nói, “nhưng không giống như tôi tin tưởng Frank. Ông hãy đọc bài báo mà tôi nói về quan hệ đối tác giữa tôi và Frank. Nói về sự tin tưởng, thực sự là chúng ta đang gặp nhiều vấn đề khủng khiếp. Tôi không muốn phải rón rén đi quanh WDI [bộ phận Kỹ sư Tưởng tượng] như tôi phải khẽ khàng đi quanh phòng hoạt hình. Tôi không thể bị ngăn cấm không được vào các Công viên như tôi bị cấm vào phòng sản xuất phim chuyển thể.” Eisner ngừng lại để lấy bình tĩnh. “Nếu ông hiểu lời tôi nói, có thể tôi sẽ cân nhắc lại việc kia. Chúng ta hãy cùng xem mọi việc sẽ diễn ra thế nào.”

“Tôi sẽ không thử giọng cho ông xem đâu,” Katzenberg phản pháo. “Sau 19 năm, sẽ không có vụ thử giọng đâu. Đáng ra đến bây giờ thì ông phải hiểu tôi rồi chứ.”

Eisner nói ông không phải là người duy nhất hoài nghi về việc Katzenberg đảm nhận chức tổng giám đốc. Còn có Roy và các ủy viên khác trong hội đồng quản trị. “Ông gặp rắc rối lớn với Roy,” Eisner nói. “Tại sao ông không thể thiết lập mối quan hệ tốt đẹp với Roy trong khi ông sẵn sàng ăn tối và mời rượu cánh báo chí, cánh nhà Spielberg và đại diện của các ngôi sao tài năng?”

“Cho tôi 60 đến 90 ngày,” Katzenberg nói. “Sẽ ổn ngay.”

“Sẽ mất nhiều năm.”

“Để tôi làm tổng giám đốc hai năm, nếu tôi làm không tốt, ông cứ sa thải tôi,” Katzenberg đề xuất.

“Không.”

Họ đang đi vào ngõ cụt.

Sau đó, Eisner là người lên tiếng trước. “Có phải ý ông là nếu tôi không cam kết trong vòng 60 hoặc 90 ngày tới ông sẽ là tổng giám đốc của công ty Walt Disney, ông sẽ ra đi?”

“Đúng vậy,” Katzenberg nói.

Eisner đứng dậy khỏi bàn ăn và bước ra khỏi phòng. Katzenberg cũng đứng dậy ngay. Họ đi về hai hướng ngược nhau⁽³⁵⁾.

Về đến văn phòng Eisner gọi ngay cho Sandy Litvack, người bạn tâm giao mới nhất của ông. Eisner kể cho Litvack nghe sự việc vừa xảy ra và yêu cầu Litvack đến gặp Katzenberg để trấn an ông ta. Ông không muốn phải đối mặt với cuộc khủng hoảng với Katzenberg sớm đến vậy trong khi Wells mới qua đời. Sau đó ông gọi cho Stanley Gold nói rằng Katzenberg dọa sẽ bỏ việc, rằng Katzenberg “dọa dẫm tôi.” Ông gọi điện cho Irwin Russell. Ông vẫn đang nói chuyện điện thoại khi Litvack trở lại với tâm trạng “sửng sốt” sau cuộc chạm chán với Katzenberg – đó là theo quan điểm của Eisner. Litvack nói rằng Katzenberg nổi cơn tam bành và lớn tiếng nói rằng, “Tôi chính là Michael Eisner! Mười năm trước tôi đã giỏi hơn Michael Eisner rồi! Tôi sẽ là Michael Eisner, không ở chỗ này thì ở chỗ khác!”

Cũng ngày hôm đó, Litvack hối thúc Eisner sa thải Katzenberg.

Nhưng Eisner áp dụng chiến thuật ngược lại. Ông không muốn Katzenberg nắm quyền kiểm soát đối với chuỗi sự việc này. Ông sẽ khiến ông ta hy vọng, sẽ làm dịu cơn giận của ông ta và dần dần xoa dịu tình hình. Ông đề nghị Katzenberg đến văn phòng làm việc của ông. “Tôi rất xin lỗi vì cuộc trò chuyện giữa chúng ta căng thẳng đến vậy,” Eisner nói về bữa trưa giữa hai người. “Ông là một vị lãnh đạo cừ khôi,” và “ông có một tương lai rạng ngời. Nhưng bây giờ chưa phải lúc để chúng ta thảo luận về những việc đó.” Eisner nói rằng ông chỉ có thể làm vậy lúc này vì ông còn bận lòng với lễ truy điệu Wells và chỉ có thể xử lý công việc kinh doanh ngắn hạn. Hai người tiếp tục nói về mối quan hệ căng thẳng giữa Katzenberg và Roy cũng như cách Katzenberg cải thiện mối quan hệ đó.

Nhưng Eisner không thể che giấu cơn giận của mình. Tối đó, Eisner gọi cho Ovitz. “Bỏ hết việc ông đang làm và đến nhà tôi ngay,” Eisner nói. Khi Ovitz đến, Eisner, Jane và Ovitz cùng ngồi trong phòng đọc và đầu bếp nhà Eisner phục vụ bữa tối tại đây. Không cần vòng vo, Eisner nói ngay, “Tôi không thể tiếp tục chịu đựng nữa.” Sau khi kể lại các sự việc diễn ra trong ngày, ông tuôn ra một tràng dài đả kích Katzenberg: Ông ta nói dối. Ông ta không có cá tính, không có lòng tự trọng, không có giáo dục. Roy căm ghét ông ta. Frank căm ghét ông ta. Sandy cũng căm ghét ông ta và Sandy nghĩ ông ta nên bị sa thải ngay lập tức. Jane không nói gì. Ovitz đã quá quen với những

lời kêu ca phàn nàn của Eisner về Katzenberg nhưng ông thực sự ngạc nhiên trước thái độ đả kích kịch liệt đến vậy của Eisner.

Như mọi khi, Ovitz lập luận phản đối quan điểm của Eisner. Dù Eisner nghĩ sao về Katzenberg thì việc sa thải ông ta ngay sau khi Frank qua đời thế này sẽ không đem lại lợi ích gì. Đặc biệt là khi Disney đã có quá đủ rắc rối và bất ổn. Nhưng Ovitz ra về với cảm giác dường như ông không thể thuyết phục Eisner.

Sáng hôm sau, Eisner cân nhắc lại mọi chuyện. Ông gọi Katzenberg đến phòng và tỏ thái độ hòa giải. Ông nói ông xin lỗi vì lại phải nói về vấn đề chỉ định Katzenberg làm tổng giám đốc. “Chắc phải mấy tuần nữa tôi mới xử lý vấn đề này,” ông nói.

“Cứ xử lý lúc nào ông muốn,” Katzenberg nói. “Mấy tuần, mấy tháng nữa...”

Eisner cho rằng Katzenberg đang “có tâm trạng tốt,” và gọi cho Ovitz nói rằng cuộc khủng hoảng đã bị đánh chặn.

Thứ Hai kế tiếp, vào ngày 4 tháng Tư, gần 5.000 người tập trung tại công ty Disney để tham gia lễ truy điệu Wells. Đội hợp xướng của First African American Methodist Church (Nhà thờ Giám lý người Mỹ gốc Phi đầu tiên) hát nhạc phúc âm. Wells tham gia nhà thờ này trong khi ông giúp Disney bình ổn sau vụ bạo loạn năm 1992 tại miền Nam Trung Los Angeles. Tham gia phát biểu tại lễ truy điệu có Clint Eastwood, người cùng tham gia chuyến trượt tuyết với Wells, diễn viên Robert Redford và Bob Daly, chủ tịch công ty Warner Bros. và cũng là bạn thân của Wells từ khi hai người còn làm việc tại Warner. Daly so sánh Wells với Clark Kent, “một người đàn ông đeo kính đáng vóc cao lớn và khiêm tốn nhưng ẩn sau vẻ ngoài đó là một siêu nhân.”

Sau đó Eisner bước lên bục phát biểu. “So với những người mà tôi từng gặp, Frank luôn sẵn sàng đón nhận những ý tưởng sáng tạo nhất,” ông nói. “Giấc ngủ là kẻ thù của Frank. Frank nghĩ rằng giấc ngủ khiến ông ấy không thể làm việc hiệu quả. Lúc nào ông ấy cũng muốn tham gia thêm một cuộc họp nữa. Ông ấy nghĩ rằng giấc ngủ khiến ông ấy không thể hoàn thành mọi việc. Ông ấy vẫn không ngừng đấu tranh với giấc ngủ đó, nhưng rồi cuối cùng, giấc ngủ và cũng là kẻ thù của Frank, đã thắng.”

Có lẽ không chủ tâm nhưng trong bài phát biểu của mình, Eisner đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc Wells chưa bao giờ tỏ vẻ muốn chiếm lấy địa vị nổi bật hoặc thách thức địa vị đứng đầu của ông. “Ông ấy hoàn toàn được giải phóng khỏi gông cùm của thói ghen tị, sự ganh đua hay hoài bão cá nhân. Công ty chính là mối quan tâm lớn nhất của ông ấy. Mỗi giây mỗi phút Frank đều gắng sức làm việc vì lợi ích của công ty Walt Disney. Định hướng đạo đức của ông ấy luôn luôn đúng.”

Người phát biểu cuối cùng là Briant, con trai Wells. Briant rất điển trai và đang phấn đấu trở thành diễn viên. Briant vẫn bị ám ảnh bởi mối quan hệ giữa hai cha con anh tương đối sóng gió và hai người đã cãi vã ngay trước khi Wells đi trượt tuyết. “Cha,” anh nói, “giá như cha con mình có thêm thời gian. Cha là vị anh hùng trong lòng con.”

Lễ tang của Wells không góp phần xoa tan mỗi ưu tư, nếu như không nói là nỗi ám ảnh, của Eisner về Katzenberg. Chưa đầy hai tuần sau, vào ngày 16 tháng Tư năm 1994, Eisner giải bày cảm xúc của ông về sự ra đi của Wells và cách đối đãi của ông với Katzenberg trong một lá thư rất dài gửi cho Irwin Russell.

Irwin thân mến,

Tôi muốn ghi nhớ bữa ăn trưa giữa tôi và Katzenberg không vì lý do nào khác ngoài việc tôi muốn xoa tan cơn giận và nỗi thất vọng của mình. Tôi giận, bởi vì chỉ một ngày sau khi Frank qua đời, Jeffrey đó, ông ta dám tỏ thái độ chướng tai gai mắt và trơ tráo đòi đảm nhận chức vụ và trách nhiệm của Frank, nếu không ông ta sẽ rời bỏ công ty. Tôi thất vọng vì sự ngu ngốc và thiếu sáng suốt của ông ta càng khiến tôi tin rằng hoặc là ông ta ngu ngốc thật sự, hoặc là ông ta nhận được những lời khuyên lơn ngu muội của những kẻ như David Geffen, hoặc là ông ta đang tự lừa dối bản thân về tài năng và giá trị của mình.

Sau khi trích dẫn một hồi về những sự việc dẫn đến bữa trưa đó, Eisner viết tiếp:

Đó là một bữa ăn trưa và cũng là sự việc mà tôi mô tả từ đầu bức thư này. Ông ta “bị tổn thương.” Ông ta không tin rằng “tôi không mời ông ta làm việc đó ngay khi tôi biết tin về Frank hôm Chủ nhật.” Ông ta “sốc” vì bữa tối hôm trước đó tôi vẫn nói chuyện như thế

Frank vẫn còn sống. Ông ta cho rằng tôi chỉ đảm nhận chức vụ của Frank trong thời gian ngắn “vì công ty” và có ý định sẽ sớm đảo ngược tình thế. Ông ta nói rằng, hè vừa rồi tôi có nói rằng nếu Frank không còn ở công ty nữa, ông ta sẽ là người kế nhiệm Frank. Và chắc chắn Jeffrey không phải là người gây ra hoặc muốn Frank phải ra đi như vậy. Chỉ là lòng trung thành của tôi với Frank và năng lực của Frank đã ngăn không cho Jeffrey có được công việc đó hồi mùa hè, và đó chính là công việc mà bây giờ ông ta nói ông ta chưa bao giờ nài nỉ xin xỏ.

Tôi từ chối ngay lập tức. Tôi nói rằng ông ta nên đọc mấy bài báo trên tờ *L.A. Times* và *New York Times* viết về quan điểm của tôi về mối quan hệ đối tác giữa tôi và Frank. Tôi nói với ông ta rằng tôi tin tưởng ông ta, nhưng sự tin tưởng đó không giống với sự tin tưởng của tôi đối với Frank...

Nói về sự tin tưởng, Eisner nhắc cho Katzenberg nhớ đến mối ác cảm lâu nay:

Suốt 19 năm qua (16 năm thì đúng hơn) có tới ba hoặc bốn Jeffrey Katzenberg. Tôi nhắc để ông ta nhớ rằng chỉ vài tháng sau khi ông ta làm việc cho tôi tại Paramount, ông ta đến gặp và đề nghị Barry Diller sa thải tôi. Barry hỏi lý do vì lúc đó, chúng tôi là lãnh đạo xuất sắc của xưởng phim suốt 4 năm liền và có trong tay 5 trong số 10 chương trình truyền hình ăn khách nhất. Tôi cũng không nhớ ông ta trả lời thế nào. Ông ta rời khỏi phòng với vẻ mặt xấu hổ... Bữa trưa kết thúc một cách tồi tệ.

Lúc này chúng tôi đang đứng ở đâu?

Tôi cũng không biết rõ. Sau bữa trưa mà Jeffrey đề nghị tôi chọn-hoặc-bỏ, tôi gọi Sandy [Litvack] đến văn phòng của tôi. Tôi giải thích toàn bộ sự việc với Sandy và tương tự như ông và Stanley Gold, ông ấy cũng giận tím mặt. Stanley Gold nói, “Mọi người đều biết ông ta đã thất bại. Ông ta nghĩ ông ta là ai chứ? Điên khùng.” Chúng ta cũng biết Roy Disney căm ghét Jeffrey và Stanley đã nói rõ (với Sandy) rằng nếu chúng tôi ủng hộ việc giao cho Jeffrey chức vụ của Frank, Roy sẽ bỏ hội đồng quản trị và sẽ “công khai nói về mối âu lo của ông ấy.” Dù thế nào thì Sandy cũng đã đến gặp Jeffrey để nói về quan điểm của mình.

Sandy quay trở lại phòng tôi với tâm trạng choáng váng. Jeffrey mất bình tĩnh vì ông ta rất tức giận và rất buồn. Ông ta nói với Sandy thế này, “Tôi chính là Michael Eisner. 10 năm trước tôi đã giỏi hơn Michael Eisner rồi. Tôi sẽ là Michael Eisner, không ở chỗ này thì ở chỗ khác...” Và ông ta còn nói rất nhiều điều khác nữa. Sandy nói rằng tôi nên sa thải Jeffrey ngay lập tức. Nhưng chúng tôi đã thảo luận thêm và tôi quyết định sẽ nói chuyện với Jeffrey để xoa dịu tình hình và đưa mọi việc vào tầm kiểm soát của tôi. Thực lòng mà nói, tôi không tin lúc này đang có sẵn nhiều công việc chờ đợi ông ta. Jeffrey rồi sẽ làm tốt mọi việc. Rồi ông ta cũng sẽ giữ chức vụ lãnh đạo cấp cao, nhưng sớm muộn ông ta sẽ thất bại thôi.

Eisner nói rõ rằng lúc này Katzenberg sẽ không thể kế nhiệm Wells. “Jeffrey đang chờ đợi và có lẽ ông ta đang tự dối mình để tin rằng ông ta sẽ được ngồi vào ghế của Wells. Có lẽ ông ta cũng phát hiện ra rằng tất cả những thứ mà ông ta tưởng là của mình đều không có thật... Jeffrey không thể có được vị trí của Frank và chỉ có vậy thôi...” Eisner kết luận:

Tôi không biết tại sao tôi lại viết lá thư này, chắc có lẽ vì tôi muốn viết hết mọi suy tư của mình ra giấy. Có lẽ một vài năm nữa đọc lại cũng thú vị. Và trong lúc chờ đợi, tôi tin rằng câu chuyện vẫn sẽ tiếp tục diễn ra.

Michael, 16/4/1994

Thứ Hai kế tiếp, tất cả những người tham gia “câu chuyện” cùng tụ tập tại nhà hát Palace ở New York để tham dự buổi chiếu ra mắt *Beauty and the Beast*. Những người kỳ cựu của Broadway phàn nàn rất nhiều về việc chương trình được hỗ trợ tài chính bởi một tập đoàn lớn. Disney đã loại bỏ hoàn toàn vai trò truyền thống của các nhà sản xuất và nhà tài trợ cho sân khấu Broadway, hay toàn bộ quá trình phát triển các chương trình diễn thử để xin tài trợ vốn đã trở thành một nghi thức cùng “các thiên thần” giàu có của Broadway, những người vẫn thường trả tiền cho các chương trình. Disney chỉ đơn giản là cấp vốn cho toàn bộ chương trình, từ đầu đến cuối.

Eisner cố tình tránh xa cộng đồng sáng tạo Broadway bởi ông cho rằng chương trình này có sự tham gia của các ngôi sao tài năng nghệ thuật đến từ bộ phận sản xuất các chương trình sân khấu trong công viên giải trí theo chủ đề của Disney (trừ người thiết kế trang phục.)

Một vị lãnh đạo tham gia chương trình quả quyết nói rằng đó là vì Eisner không muốn phải đối mặt với các công đoàn của Broadway. Và người ta cũng hoài nghi rất nhiều về việc đưa nhạc kịch trong hoạt hình lên sân khấu.

Khán giả đồng loạt đứng lên vỗ tay tán thưởng chương trình và reo hò cổ vũ. Sau buổi ra mắt chương trình, nhà hát Palace thu về mức tiền vé kỷ lục là 700.000 đô la. Những lời nhận xét về chương trình cũng rất tích cực. Tuy nhiên, tờ *Variety* có lời nhận xét hào phóng hơn cả khi viết rằng, “Chắc chắn chương trình này sẽ vấp phải nhiều lời chế nhạo từ những người theo chủ nghĩa truyền thống trên sân khấu Broadway... Tuy nhiên, những lời phàn nàn đó sẽ trở nên vô nghĩa đối với các khán giả đến nhà hát Palace. Chương trình Broadway đầu tiên của Disney sẽ khiến nhà hát luôn chật ních khán giả và khiến những người phản đối phải tẽn tò trong một thời gian dài.” Chưa nói đến khía cạnh nghệ thuật, chương trình này đã là chiến thắng dành cho Disney – một thành công hết sức bất ngờ trên sân khấu Broadway dù ban đầu còn nhiều chấp chới, đặc biệt là đối với nhà sản xuất lần đầu tiên trong thể loại này như Disney. Hàng trăm con người tài năng cùng góp tay làm chương trình, vì vậy rất khó có thể tách bạch công lao của từng cá nhân, nếu như không muốn nói rằng đó là việc làm vô nghĩa. Nhưng chính Katzenberg là người hối thúc thực hiện chương trình, thuyết phục Wells cấp kinh phí, đồng thời, ra sức thuyết phục Eisner miễn cưỡng để chương trình được thực hiện. Vậy mà Eisner vẫn kiên quyết yêu cầu xóa tên Katzenberg trong phần cảm ơn cuối chương trình. Katzenberg giả vờ như ông không quan tâm đến điều đó, dù thật lòng ông rất khó chịu. Nhưng ông vẫn cho rằng Eisner biết rõ thực hư.

Sự căng thẳng giữa Eisner và Katzenberg ngày càng hiển hiện rõ nét trong xưởng phim, khiến các lãnh đạo khác càng được khuyến khích tỏ thái độ bất đồng với Katzenberg và thậm chí có thể đến gặp thẳng Eisner mà không cần qua Katzenberg. Trong một buổi chiếu khác của bộ phim *Toy Story* cũng vào tháng đó, sự chia rẽ bè phái đã trở nên rõ rệt trong đội ngũ lãnh đạo của Disney. Lasseter hoan nghênh ý tưởng làm phim về đôi bạn thân của Katzenberg, và chính Katzenberg cũng cảm thấy bộ phim đang đi đúng hướng dù vẫn còn nhiều khiếm khuyết. Schneider không đồng tình, đến mức họ nghĩ bộ phim này không có cơ may được sản xuất. Schneider vận động Roy đóng dự án làm phim này và ghi xóa khoản lỗ. Roy báo cáo việc này với Eisner và Eisner gọi cho Katzenberg ngay. “Chúng ta có nên đóng

dự án này không?” Ông hỏi.

Katzenberg không mấy ngạc nhiên khi Schneider, cấp phó của ông, lại một lần nữa qua mặt ông để báo cáo thẳng cho Roy và Eisner, nhưng ông nói rằng theo hợp đồng với Pixar, mức đóng góp của Disney chỉ là 21 triệu đô la và phần lớn số tiền đó đã được chi. Pixar sẽ phải chi trả các khoản tiền còn lại. Vì vậy không còn nhiều rủi ro nữa. Ông quả quyết cho rằng Lasseter cần thêm một cơ hội nữa. Mặc dù Eisner không hào hứng với ý tưởng của bộ phim nhưng ông vẫn đồng ý. “Được rồi,” ông nói. “Ông cứ làm phim đó đi.”

Katzenberg cũng gặp nhiều mâu thuẫn với David Vogel, người quản lý hãng phim Walt Disney Pictures. Vogel đều đặn gạt hái thành công vì dòng phim gia đình kinh phí thấp như *Homeward Bound* hóa ra lại là món kiếm ra tiền. Nhưng dù đã nói với Eisner và các vị lãnh đạo khác về kế hoạch làm phim đầy tham vọng của mình, Vogel vẫn cảm thấy ông chỉ được giao sản xuất các bộ phim liên quan đến động vật, trẻ em và phải hợp tác với các đạo diễn, diễn viên hạng ba. Thật là bẽ mặt khi phải tham gia các buổi họp mà người ta thì nhau trình bày về các dự án phim mới nhất dành cho Julia Roberts hay Bette Midler còn ông lại phải nài nỉ xin tiền để làm phần tiếp theo của bộ phim *Benji*. Một hôm, Vogel đưa cho Katzenberg xem kịch bản phim *The Mighty Ducks* về môn khúc côn cầu trên băng. “Chẳng ai quan tâm đến môn khúc côn cầu đâu,” Katzenberg nói mà quên mất những câu chuyện không ngọt của Eisner về việc con trai ông rất thích chơi môn thể thao này.

“Được rồi,” Vogel nói. “Nhưng ai thêm quan tâm ông có thích môn khúc côn cầu hay không? Đây là bộ phim về trẻ nhỏ và môn khúc côn cầu có kinh phí chỉ 10 triệu đô la, vậy tại sao ông không để mặc tôi làm phim này? Thành công hay thất bại thì cũng có sao đâu.”

Katzenberg phản đối nhưng sau khi Vogel dọa bỏ việc, Katzenberg miễn cưỡng đưa kịch bản cho Eisner vào một buổi chiều thứ Sáu. Sáng thứ Hai, Katzenberg bước vào phòng làm việc của Vogel. Ông đặt mạnh kịch bản lên bàn làm việc của Vogel và nói, “Đây, bộ phim về môn khúc côn cầu của ông đây. Michael thích phim này. Ông làm đi.” Sau đó ông đi ra.

Sau khi bộ phim *The Mighty Ducks* trở thành bộ phim ăn khách, Eisner yêu cầu Disney mua một đội khúc côn cầu chuyên nghiệp và

đổi tên đội thành The Mighty Ducks . Vogel nuôi hy vọng được mời tham dự trận đấu mở màn của đội nhưng ông không nhận được lời mời nào, thậm chí đến cả vé xem mùa giải đó ông cũng không được mặc dù một số những người khác trong đoàn làm phim lại có. Cuối cùng, ông không bao giờ xem đội bóng mà bộ phim của ông đã góp công tạo ra.

Có lẽ Katzenberg cảm thấy mình bị cho ra rìa trong buổi chiếu mở màn *Beauty and the Beast* nhưng việc này không làm giới báo chí nản lòng. Tháng Năm năm 1994, tờ *Esquire* đăng một bài về Katzenberg, trong đó nói rằng, đúng như lời Eisner nói với Irwin Russell, “đây là minh chứng nữa cho thấy ông ấy thiếu khả năng kiểm soát bản thân, nói năng ngô nghê và không thể trở thành hình ảnh đại diện cho Công ty Walt Disney.” Các bài viết trên tờ *New York Times* và *Los Angeles Times* đều dự đoán có thể Katzenberg sẽ là người kế nhiệm Wells và điều này khiến Eisner cực kỳ tức giận. Nhưng điều khiến ông giận hơn cả là bài viết dài 1 trang trên tờ *Wall Street Journal* số ra ngày 16 tháng Năm năm 1994.

Nhà báo Richard Turner có ý tưởng viết bài báo này sau khi Katzenberg mời một số nhà báo đến phòng làm phim. Katzenberg sắp đặt sẵn một con voi thật, các bó cỏ khô, một dàn nhạc giao hưởng biểu diễn trực tiếp, Nathan Lane và Ernie Sabella cùng hát song ca thể hiện nhân vật Timon và Pumba. Một bài thuyết trình về quá trình sản xuất bộ phim *Lion King* thể hiện rõ hình ảnh của Katzenberg trong hầu như mọi cảnh quay. Đoạn trích của phim rất tuyệt; bài hát với Lane và Sabella cực kỳ vui nhộn.

Vì thế Turner gọi điện đến văn phòng làm việc của Katzenberg và đề xuất viết một câu chuyện hậu trường về quá trình sản xuất bộ phim và Katzenberg đồng ý. Câu chuyện của Turner bắt đầu bằng cảnh Katzenberg gặp gỡ nhà soạn nhạc Hans Zimmer: “Vốn không quen nghe những chỉ dụ từ một vị lãnh đạo xưởng phim, nhưng lúc này [Zimmer] chuẩn bị nghe một người như thế,” Turner viết. “Ông Katzenberg nói rằng, phần nhạc trong một cảnh quá ‘nặng nề’ – nó chứa đựng quá nhiều thông tin... Ông làm ơn viết lại cho phần nhạc đó dễ thở hơn đi. Tiếng nhạc quá to, lấn át hết cả cảnh phim.”

Có một điều chắc chắn là Katzenberg thực sự tham gia mọi khía cạnh của bộ phim *Lion King* nhưng những người tham gia cuộc họp nói rằng hình ảnh mà phóng viên Turner vẽ lên chỉ là phần tái hiện lại

đã được lên kịch bản trước về cuộc gặp với Zimmer và phóng đại sự đóng góp của Katzenberg. (Dù có lẽ là vậy nhưng Turner dứt khoát không công nhận ý kiến này vì Turner cho rằng anh ta đã tham dự nhiều cuộc họp tương tự và trong các cuộc họp đó, nhận xét của Katzenberg có vai trò cực kỳ quan trọng đối với bộ phim hoàn chỉnh.)

Turner cũng tham dự một buổi chiêu đãi tại Pasadena và sau đó cùng ăn tối với Katzenberg, Roy, Patty Disney và các thành viên đội sáng tạo. Turner nhận thấy mọi người đều uống nước lọc Evian, trừ Roy và Patty, hai người này hút thuốc và uống cocktail. Rõ ràng là các khán giả tại Pasadena rất yêu thích bộ phim nhưng Katzenberg và nhóm chuyên viên vẫn quyết định chỉnh sửa bộ phim, đặc biệt là phần kết. Turner nhận thấy Roy là “người hòa nhã và tốt bụng.” Ông cũng đưa ra một số gợi ý sáng tạo rất hay ho nhưng không gợi ý nào được đưa vào bản chỉnh sửa cuối cùng của bộ phim.

Rõ ràng là bài viết đó mang tính chất ủng hộ công ty Disney, ủng hộ *Lion King*, và trên hết là ủng hộ Katzenberg. “Ông Katzenberg là nhân vật lõi lạc của công ty Disney,” Turner viết như vậy, dù có vẻ mỉa mai, “và nếu không phải là hiện thân đích thực của Walt Disney, ông Katzenberg vẫn là người đem đến sự kết hợp giữa niềm đam mê và nỗi ám ảnh dành cho sứ mệnh của Disney là kiến tạo các nhân vật hoạt hình ‘cổ điển’ ... ông ấy gần như xuất hiện trong mọi khía cạnh của bộ phim *Lion King*.” Thomas Schumacher có một câu trích dẫn cực kỳ đáng nhớ: “Jeffrey vừa là một con chó chăn cừu, vừa là một con sói. Ông ấy là con chó chăn cừu để bảo vệ chúng tôi, và là con sói để săn đuổi chúng tôi.” Và có lúc Schumacher nói, “Không phải lúc nào ông ấy cũng nói rõ đúng sai nhưng khi tìm kiếm khuyết điểm, ông ấy không khác gì một quả tên lửa tầm nhiệt.”

Ban đầu Katzenberg có vẻ hài lòng. Ông gọi ngay cho Schumacher vào buổi sáng hôm bài báo đó được xuất bản nhằm chúc mừng Schumacher về câu trích dẫn của ông. Tất cả mọi người làm việc tại bộ phận hoạt hình đều cho rằng bài báo quá tuyệt vời. Nhưng Katzenberg sớm nhận ra rằng bài báo sẽ gây phiền hà. Eisner không được nhắc đến trong bài viết. Chỉ có một đoạn ám chỉ đến Roy mặc dù Katzenberg đã đề nghị Turner viết về Roy trong bài (Turner cũng xác nhận điều này). Turner đã sử dụng cụm từ “hiện thân đích thực của Walt Disney.” Với việc Katzenberg đang ở giai đoạn thử thách tìm cách lấy lòng Roy trong vòng 60 đến 90 ngày, thiết nghĩ Turner khó có thể chọn được hình ảnh so sánh nào gay go hơn, gây tổn hại hơn

thế.

Lion King mở màn vào ngày 15 tháng Sáu năm 1994. Buổi công chiếu diễn ra ở hai địa điểm, Radio City Music Hall tại New York và El Capitan tại Hollywood. Eisner và Katzenberg tham dự buổi ga-la và buổi chiếu tại Vườn thú Quốc gia Washington. Phản hồi từ giới phê bình tương đối tích cực mặc dù không được hân hoan như với *Beauty and the Beast* và *Aladdin*. Trên tờ *New York Times*, phóng viên Janet Maslin đặt *Lion King* vào trong bộ sưu tập các bộ phim kinh điển mới đây của Disney, bắt đầu từ *Little Mermaid*, và thấy rằng “nó quả thực rất sống động về mặt hình ảnh, chẳng kém gì những bộ phim trước nó. Tuy vậy, khác với những bộ phim trước, nó không mang nhiều tính tự phát nữa mà đã cho thấy một số tính toán của nhà sản xuất. Trong khi các bộ phim trước ngập tràn các yếu tố kỳ ảo, bộ phim hoạt hình mới nhất này khiến khán giả có cảm giác đây là sản phẩm khéo léo và họ có thể đoán trước được. Ưu điểm lớn nhất của nó là nó chứa đựng vẻ đẹp mãnh liệt của lòng yêu mến động vật mà không đưa trẻ nào có thể cưỡng lại. Chúng ta hãy hình dung thế này: không ai có thể đánh bại Disney trong việc sản xuất các sản phẩm tuyệt vời, chính xác và tràn đầy yêu thương đến vậy. Mặc dù các bộ phim hấp dẫn khán giả đến rạp không bao giờ thiếu các yếu tố mang tính thương mại, song, trong khi ma thuật của *Beauty and the Beast* dường như không tuân theo bất kỳ một công thức nào, thì *Lion King* lại ẩn chứa nhiều khoảnh khắc sao chép dễ nhận thấy. Kỳ lạ là mặc dù bộ phim này có một cốt truyện riêng nhưng điều đó lại khiến nó kém táo bạo hơn những bộ phim khác của Disney mà có nội dung dựa trên những câu chuyện cổ tích nổi tiếng.”

Ít nhất cũng có một nhà phê bình nhận thấy sự xuất hiện của bài hát *Can you feel the love tonight?* là thừa thãi – đúng như lời phàn nàn ban đầu của Katzenberg – nhưng khán giả lại không nhận thấy điều đó. Những bài hát trong phim *Lion King* đã vươn lên đứng hạng nhất (đây là lần đầu tiên những bài hát trong phim hoạt hình đứng đầu các bảng xếp hạng) và *Can you feel the love tonight?* lọt vào danh sách 40 bài hát được yêu thích nhất.

Cỗ máy tiếp thị của Disney trở thành cỗ máy chạy rất trơn tru. *Lion King* giúp công ty tung ra một loạt dòng sản phẩm đồ chơi và phụ kiện chưa từng có tiền lệ. Burger King tiến hành một chương trình quảng bá mang tầm cỡ quốc gia; Toys ‘R’ Us tung ra 200 đồ chơi ăn theo bộ phim *Lion King* cùng các trò chơi hấp dẫn được

trung bày trong một bối cảnh rừng rậm đặc biệt. Một nhà phân tích Phố Wall gọi *Lion King* là “bộ phim sinh lời nhất trong lịch sử phát triển của Hollywood.”

Sau buổi công chiếu mở màn, Katzenberg gọi cho Roy để chúc mừng. “Cảm ơn ông,” Roy nói và gác máy.

Michael Eisner chưa từng gặp Thượng Nghị sĩ George Mitchell, nhà lãnh tụ phe đa số trong Thượng viện, khi Stanley Gold giới thiệu hai người với nhau tại một bữa tối từ thiện vào tháng Năm năm 1994 được tổ chức để ủng hộ quỹ Irish-America. Mitchell là diễn giả khách mời của buổi tối hôm đó. Mitchell nói rằng năm sau ông sẽ rời Thượng viện và Gold nói với Eisner rằng không biết Mitchell có hứng thú tham gia hội đồng quản trị của công ty không.

Gold chỉ nói nửa đùa nửa thật; Mitchell không có kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh, đặc biệt là ngành giải trí. Nhưng Eisner lại hào hứng với triển vọng này, thậm chí ông còn gợi ý Mitchell có thể thay thế Wells. Xét ở phương diện nào đó, khiếm khuyết của Mitchell có thể được coi là ưu điểm: Chắc chắn ông ta sẽ không ganh đua với Eisner trên mặt trận sáng tạo. Còn Litvack, người bạn thân tín mới đây của ông, có thể xử lý các vấn đề liên quan đến tổ chức hoạt động mà trước đây Wells phụ trách, kiểu như một dạng chánh văn phòng. Mitchell sẽ khép kín vòng tròn lãnh đạo gồm 3 người. Mitchell có địa vị, ông ta có thể theo dõi vô số các vấn đề liên quan đến chính trị có thể ảnh hưởng đến công ty Disney, cũng như trở thành đại sứ của công ty trước công chúng, và đương nhiên việc này sẽ giúp Eisner khỏi phải thực hiện phần lớn các công việc thuộc về nghi thức. Eisner vẫn luôn đánh giá người khác dựa trên cảm tính và ông rất thích Mitchell. “Tôi rất ấn tượng với niềm đam mê kín đáo, thường thức và phong thái lịch thiệp trang nghiêm của ông ấy. Tôi đặc biệt ưa thích cách ông ấy nói đến niềm đam mê về tầm quan trọng của đạo đức trong cuộc sống chính trị,” sau này Eisner viết như vậy về ấn tượng đầu tiên của ông đối với Mitchell.

Eisner gặp Mitchell thêm vài lần để hiểu Mitchell hơn và để khơi gợi khả năng Mitchell trở thành tổng giám đốc, nhưng Mitchell từ chối. Ông không muốn làm việc xa ngôi nhà ở bờ Đông; ông cũng nói rằng ông thiếu kinh nghiệm; rằng ông có kế hoạch tham gia một công ty luật tại Washington, D.C. để có thể đóng góp nhiều hơn cho các vấn đề liên quan đến chính sách công. Nhưng Eisner thuyết phục Mitchell ít nhất cũng nên tham gia hội đồng quản trị Disney ngay sau khi rời

khỏi Thượng viện.

Khi triển vọng lôi kéo Mitchell giảm dần, ý nghĩ của Eisner lại hướng về người bạn lâu năm Michael Ovitz. Kể từ năm đầu tiên làm việc tại Disney, khi ông và Wells ra sức vận động Ovitz đến Disney làm việc nhưng bất thành, Eisner vẫn thi thoảng nhắc đến khả năng Ovitz nên rời công ty để đầu quân cho Disney. Nhưng viễn cảnh lôi kéo Ovitz trở nên vô cùng đắt đỏ bởi Creative Artists đang phát lên nhanh chóng. Tuy nhiên, gần đây, Ovitz mở rộng hoạt động, làm việc ngày càng nhiều trong vai trò của một nhà ngân hàng đầu tư, một nhà thương thảo, một chuyên gia cố vấn cho các lãnh đạo doanh nghiệp và ngày càng ít trong vai trò một đại diện. Vai trò nổi bật nhất của ông là làm cố vấn cho công ty Điện tử Matsushita của Nhật Bản trong thương vụ thu tóm Universal, và cố vấn cho tập đoàn Sony trong thương vụ thu tóm các xưởng phim Columbia và Tri-Star. Ông cũng là cố vấn chiến lược về quảng cáo và xây dựng thương hiệu của công ty Coca-Cola. Nhưng không vì vậy mà ông từ bỏ vai trò người đại diện của mình – ông vẫn là người đại diện cho các tác giả, đạo diễn và ngôi sao hàng đầu Hollywood – và những vai trò này khiến ông được gọi là “người đàn ông quyền lực nhất Hollywood” trong một bài viết xuất hiện trên trang nhất tờ *Wall Street Journal* số ra tháng Mười hai năm 1996.

Ngày 12 tháng Bảy năm 1994, Eisner dành ngày nghỉ cuối tuần với Joe Roth và vợ tại tư dinh của Eisner ở Aspen, sau đó ông cùng Roth đến Pittsburgh, nơi chiếu mở màn bộ phim mới nhất của ông, *Angels in the Outfield* (Những thiên thần ngoài sân bóng), do Disney và Caravan Pictures hợp tác sản xuất; đồng thời cũng là nơi kết hợp tổ chức trận đấu gồm toàn các ngôi sao. Eisner dành khoảng thời gian này để đánh giá khả năng Roth sẽ là người thay thế Katzenberg, trong khi Katzenberg không hay biết việc Eisner mời Roth đến Aspen và cũng không tham dự lễ công chiếu *Angels*. Roth được đánh giá là xứng đáng. Eisner cũng tin rằng nếu cần thiết, Roth có thể thế chỗ của Katzenberg tại xưởng phim ngay lập tức.

Trên chiếc máy bay của Disney từ Pittsburgh trở về Los Angeles, Eisner thảo luận về ưu nhược điểm của Ovitz với Jane. Ưu điểm là Ovitz có thể giúp Eisner giảm bớt gánh nặng, Hollywood và Phố Wall cũng sẽ thấy an tâm với việc bổ nhiệm Ovitz. Đồng thời, có lẽ khó có ai ở Hollywood có được tầm nhìn và sự kính trọng như Ovitz. Rõ ràng việc có được Ovitz sẽ là việc làm táo bạo của Eisner. Nhược điểm duy

nhất chính là cái tôi của Ovitz. Eisner nói với vợ, “Em phải hiểu rằng anh không muốn có cảm giác anh phải cạnh tranh với bất cứ ai. Câu hỏi lớn nhất của anh là liệu ông ta có thể chấp nhận ở vị trí thứ hai hay không và liệu ông ta có thể trở thành một người cùng hợp tác hay không.” Nhưng Eisner nói ông sẵn sàng nhượng lại quyền hành cho Ovitz. “Sự thật là anh rất hài lòng với việc tất cả các phòng ban báo cáo ông ấy, chỉ cần ông ấy cho anh biết việc ông ấy đang làm,” Eisner nói với Jane. “Sẽ cực kỳ tuyệt vời nếu anh và ông ấy có thể thống nhất về việc đó.”

“Việc em quan tâm đơn giản thôi,” Jane nói. “Em muốn cuộc sống của anh đơn giản hơn. Anh không nghĩ như vậy sẽ tốt hơn sao?”

Cuối tuần đó, Eisner đồng ý tham gia phỏng vấn với hai nhà báo Claudia Eller và Alan Citron của tờ *Los Angeles Times* và trong bài phỏng vấn, những lời nhận xét của ông mâu thuẫn rõ rệt với cảm nhận thực tế của ông về Katzenberg. Ngồi cạnh John Dreyer, người đứng đầu bộ phận quan hệ công chúng, Eisner nói rằng ông không tin tưởng “ai” hơn Katzenberg. “Ông ấy giúp đỡ công ty rất nhiều... ông ấy thực sự là một người đồng đội,” Eisner nói. Eisner cũng nói về mối quan hệ lâu năm giữa hai người, “Chúng tôi chưa bao giờ gây hấn với nhau... Ông ấy là người đào vàng giỏi nhất mà tôi từng biết. Ông ấy luôn có những dự án tuyệt vời, những ý tưởng táo bạo... Tôi là người đưa ra ý kiến còn ông ấy là người thực thi.” Eisner không nhắc đến vai trò của Wells và ông nói như thể ông không thăng chức tổng giám đốc cho Katzenberg là vì nghĩ cho Katzenberg mà thôi. “Lúc này, tôi không muốn Jeffrey phải lo lắng về hoạt động của doanh nghiệp bởi đây vốn là việc mà Frank Wells phải phụ trách... ông ấy duy trì cho cỗ máy luôn chạy trơn tru. Tôi muốn các ngôi sao của tôi giữ vững vai trò ngôi sao đó.”

“Tôi biết tôi sẽ hối hận vì việc này thôi,” Eisner nói với Dreyer sau khi kết thúc buổi phỏng vấn. Thực ra, ông đã thành công trong việc làm giảm sự đóng góp của Wells và giao cho Katzenberg vị thế “người đào vàng,” một điểm mà Eisner đã nhắc lại trong cuộc phỏng vấn với tác giả Tony Schwartz. Bản ghi chép của tác giả này nêu rõ: “Jeffrey là người đào vàng của tôi... ông ấy là quả cầu tua rua của tôi; còn tôi là người hoạt náo viên.”

Eisner và Roy cùng xem bản biên tập sơ bộ của bộ phim hoạt hình *Pocahontas* dự kiến khởi chiếu mùa hè năm sau. Mặc dù *Lion King*

tiếp tục là hiện tượng nổi bật tại phòng vé nhưng Eisner lo ngại rằng các phim hoạt hình của Disney sẽ bị giữ ở mức tiêu chuẩn cao mà khó có thể đáp ứng được sau những thành công vang dội liên tiếp của *Beauty and the Beast*, *Aladdin* và *Lion King*. Cả Eisner và Roy đều thấy *Pocahontas* có vấn đề. Đặc biệt, Eisner còn lo ngại rằng màn hai thiếu bước tạo đà cần thiết. Eisner cũng muốn Pocahontas nói tiếng Anh xuyên suốt bộ phim (thay vì nói giọng của thổ dân châu Mỹ và có phụ đề) và muốn thay đổi một trong các bản nhạc của Alan Menken (Menken đang phối hợp với nhà soạn nhạc Stephen Schwartz). Eisner chuyển những lời nhận xét của ông đến cho Katzenberg.

Vài ngày sau, Ovitz và Eisner cùng tham dự hội thảo thường niên về truyền thông và giải trí của nhà ngân hàng đầu tư Herbert Allen tại Sun Valley, Idaho. Sự kiện này nhanh chóng trở thành nơi tập trung của các doanh nghiệp lớn, những người có tầm ảnh hưởng, cũng như các vụ giao dịch, thu hút tất cả mọi người, từ Katharine Graham, Warren Buffett cho đến Bill Gates, và được ghi lại trong những bức ảnh hào nhoáng của Annie Leibovitz đăng trên *Vanity Fair*. Barry Diller cũng tham dự hội thảo; ông và Eisner đã nói chuyện lại với nhau sau khi Eisner gửi cho ông giỏ táo hái từ nông trang gia đình Eisner tại Vermont và một lá thư hòa giải. David Geffen cũng có mặt cùng với Katzenberg và dự kiến Katzenberg sẽ phát biểu trong phiên thảo luận do Jack Valenti, giám đốc điều hành kiêm chủ tịch Hiệp hội Điện ảnh Mỹ, chủ trì. Eisner mời Ovitz và Judy, vợ Ovitz, cùng ông và Jane đi chung máy bay của công ty Disney.

Eisner tận dụng khoảng thời gian trên máy bay để nói về những cơ hội mà Ovitz sẽ có được nếu đảm trách vai trò tổng giám đốc của công ty Disney và lần này Ovitz có phản hồi tương đối tích cực. “Tôi cũng muốn thay đổi,” ông nói. “Chắc sẽ rất tuyệt nếu tôi với ông làm chung với nhau. Chúng ta sẽ là cặp đôi bất bại.” Nhưng Ovitz đến Disney với tư cách gì vẫn còn rất mơ hồ. Eisner muốn dùng từ “đối tác” nhưng ở Hollywood nói chung và đặc biệt là với Eisner nói riêng, “đối tác” là thuật ngữ lỏng lẻo, mập mờ và thường chỉ được coi là mỹ từ dành cho một người có vai trò thấp hơn. Đến từ giới đại diện cho các ngôi sao, Ovitz vẫn còn xa lạ với các thứ bậc trong doanh nghiệp. Khi Ovitz còn làm việc tại công ty William Morris, công ty này không có chức danh chính thức và những ngày đầu tại CAA cũng như vậy. Ovitz hỏi liệu việc trở thành đối tác của nhau có phải có nghĩa là hai người sẽ cùng giữ chức giám đốc điều hành không. Eisner nhớ rằng Ovitz nói mình muốn trở thành đồng giám đốc điều hành.

Dù từ “đối tác” được định nghĩa thế nào thì khái niệm về sự bình đẳng vẫn khiến Eisner căng thẳng bởi nó chạm đến mối lo lắng mà ông giải bày với Jane, rằng ông lo sợ Ovitz sẽ “cạnh tranh” với ông. Điều này đối lập với thiện chí của Wells là sẵn sàng nhường lại chức CEO cho Eisner, một điều cực kỳ quan trọng với Eisner. Dù vậy Eisner vẫn thuyết phục Ovitz về Disney và nhấn mạnh vào vô số cơ hội mà công ty sẽ tạo ra cũng như những thử thách tuyệt vời khi quản lý công ty. Ông cũng cố gắng lôi kéo Ovitz khi nói riêng với Ovitz rằng Disney đang bắt đầu đàm phán với GE về việc mua lại kênh NBC – một cơ hội hoàn hảo bởi những kinh nghiệm đầu tiên của cả hai người đều là với các kênh truyền hình. Có lúc Ovitz cũng hỏi về hội đồng quản trị của Disney: “Nếu họ không phê chuẩn tôi thì sao?” Eisner cười khoái chí khi nghe Ovitz hỏi. Ông bắt đầu nêu hết tên các ủy viên hội đồng quản trị và nêu rõ các khía cạnh mà các ủy viên này chịu ơn ông, nhằm đảm bảo với Ovitz rằng hội đồng sẽ phê chuẩn mọi việc mà ông muốn. Nhưng khi máy bay hạ cánh, Eisner có cảm giác ông và Ovitz vẫn đang lâm vào “thế bế tắc” trong vấn đề chia sẻ vị thế hàng đầu. Sau này Eisner viết rằng ông “rất buồn” với cuộc trò chuyện đó.

Tối hôm đó, khi đi bộ đi ăn tối, Eisner cảm thấy hai cánh tay đau nhói. Ông nghĩ đó là do cuộc nói chuyện với Ovitz căng thẳng quá, do ông phải lo lắng về việc tìm người thay Wells và cả mối lo không ngớt về Euro Disney. Tối qua ông ngủ không ngon giấc. Ông dừng lại nghỉ. Chắc hẳn cơn đau này là dấu hiệu của bệnh nào đó nguy hiểm hơn mặc dù ông không muốn nghĩ về khả năng đó. Cha ông mắc bệnh tim và phải phẫu thuật tim khi 65 tuổi. Eisner bắt đầu phải uống thuốc hạ mỡ máu và định kỳ đi xét nghiệm, nhưng xét nghiệm gần đây nhất đã là 2 năm trước. Ông hết nghĩ đến cơn đau đầu, thì lại nghĩ sang cơn đau tim. Nhưng ông và Jane vẫn đi tiếp.

Sau đó ông, Jane và Katzenberg, người cùng tham gia bữa ăn tối với hai người, thông thả đi dạo trên sân băng trong nhà. Eisner nhắc đến việc tái cơ cấu tổ chức mà ông và Wells đã lên kế hoạch và tình hình căng thẳng tại Euro Disney; ông giải bày tâm sự với Katzenberg theo cái cách mà ông đã không làm từ rất lâu trước khi Wells qua đời. Sau khi gia đình Eisner trở về phòng, ông cảm thấy rất đau và khó thở nên kiên quyết muốn đi bệnh viện. Lúc đó cơn đau tan biến. Ông được điện tâm đồ và kết quả hoàn toàn bình thường. Ông quyết định cho rằng đó là cơn đau xuất phát từ đầu.

Sáng hôm sau, Eisner tham gia buổi thuyết trình của Tom Murphy, chủ tịch Capital Cities/ABC. Cuộc trò chuyện giữa Eisner và Dan Burke từ năm trước về ABC vẫn chưa đâu vào đâu nhưng ông vẫn rất thích mua một đài truyền hình, đặc biệt là sau khi FCC quyết định bỏ quy định đã có từ lâu là không cho phép các kênh truyền hình được sở hữu các chương trình mà họ chiếu. Murphy nhấn mạnh rằng ABC dự định sẽ tự phát triển các chương trình của mình và việc này khiến Eisner cực kỳ lo ngại về khả năng của xưởng làm chương trình truyền hình của Disney trong việc sản xuất và bán các chương trình cho các kênh truyền hình. Sau đó ông gọi cho thư ký Lucille Martin nói rằng ông muốn quay về Los Angeles ngày hôm sau, sớm hơn lịch trình một ngày, và yêu cầu cô đặt lịch khám bác sĩ và làm thử nghiệm tim gắng sức⁽³⁶⁾.

Tối hôm đó, Eisner nhận được điện thoại của bác sĩ nói rằng Martin có nói ông bị đau ngực. Bác sĩ yêu cầu Eisner phải làm thử nghiệm tim gắng sức ngay khi về đến nơi và bác sĩ đã đặt lịch khám cho ông tại trung tâm y tế Cedars-Sinai. Eisner có vẻ cảm thấy khỏe khoắn hơn sau khi có lịch hẹn với bác sĩ. Mọi việc diễn ra đều trong khả năng kiểm soát của ông.

Sáng hôm sau, ông tham dự buổi thuyết trình của Katzenberg và buổi thuyết trình thực sự khiến Eisner lo lắng, vì lúc này, gần như mọi thứ liên quan đến Katzenberg đều khiến ông phát bực. “Như thường lệ, ông ta rất hiếu thắng và thích nói thẳng, nhưng ông ta cũng ngắt lời các diễn giả khác và nói đùa quá trớn,” sau này Eisner viết như vậy về phiên hội thảo. Ông cũng phàn nàn với Jane và Ovitz – hai người cũng tham dự phiên hội thảo – rằng Katzenberg khiến ông ngượng chín mặt và ông ta không nên là người đại diện cho Disney. Họ nói ông ta phản ứng hơi quá đà. “Jeffrey là Jeffrey,” Ovitz nhún vai. “Ông ta đâu có làm gì mới mẻ hay khác biệt đâu.”

Đến bữa trưa, hai bà vợ hối thúc Eisner và Ovitz tiếp tục bàn đến chuyện hợp tác và sau khi chụp ảnh cho *Vanity Fair* năm đó, Ovitz đề nghị hai người nên đi dạo. Sau 10 phút, Eisner phải dừng lại nghỉ lấy sức và nói ông muốn ngồi nghỉ trong phòng Ovitz. Dường như họ vẫn chưa hiểu nhau khi Ovitz cho rằng “đối tác” nghĩa là phải có sự bình đẳng còn Eisner vẫn chờ đợi sự nhượng bộ giống như Wells rằng Eisner sẽ phụ trách hết mọi việc. Họ vẫn chưa giải quyết được việc gì khi Eisner và Jane ra sân bay. Trên máy bay, Eisner xem băng hình tập thử nghiệm của chương trình mới “ER” trên kênh NBC do khách

hàng Michael Crichton của Ovitz viết kịch bản và Spielberg sản xuất. Trong lúc này, một chương trình truyền hình về phòng cấp cứu bệnh viện thực sự khiến Eisner thoái chí.

Khi máy bay hạ cánh xuống Los Angeles, Eisner đi thẳng đến bệnh viện; Jane gặp ông tại bệnh viện sau khi cất hành lý. Ông không vượt qua được bài kiểm tra tim gắng sức và phim chụp huyết quản cho thấy 95% động mạch chính đã bị tắc. Trưởng khoa Tim đề nghị phẫu thuật ngay lập tức. Khi chuẩn bị được đưa vào phòng phẫu thuật, ông nói “yêu cầu cuối” với vợ con. Yêu cầu đầu tiên là “Anh muốn được chôn trên mặt đất, không phải dưới lòng đất.” “Anh cũng không muốn em và các con xây căn nhà mới như chúng ta vẫn thảo luận vì căn nhà hiện tại của chúng ta vẫn còn tốt, và chúng ta không cần phải xây nhà to hơn làm gì.” Yêu cầu cuối cùng là, “Nếu thực sự cần thiết, anh nghĩ Ovitz hoặc Diller sẽ là lựa chọn tốt để kế nhiệm anh.” Ông cũng nói rằng nếu có chuyện bất trắc xảy ra với ông, Jane nên được chỉ định vào hội đồng quản trị Disney.

“Được rồi, được rồi,” Jane nói.

Sáng sớm hôm sau, vào lúc 4 giờ, điện thoại của Ovitz tại Sun Valley rung chuông. Đó là Jane. “Michael phải phẫu thuật tim,” cô nói. Giọng cô có vẻ bình tĩnh. “Anh ấy đang được chăm sóc đặc biệt. Anh đến đây được không?”

Ovitz và vợ đã chuẩn bị sẵn sàng để tổ chức lễ kỷ niệm 25 năm ngày cưới tại Martha’s Vineyard nhưng ông hủy kế hoạch ngay lập tức và đáp chuyến bay lúc 8 giờ sáng đến Los Angeles, nơi Ovitz có tên trong hội đồng lãnh đạo của Cedars-Sinai. Khi Ovitz đến bệnh viện, ông gặp Jane và đến thẳng phòng chăm sóc đặc biệt. Giống như các bệnh nhân sau mổ tim khác, Eisner trông rất xuống sắc, xanh xao, bất động và có một cái ống trong cổ họng. Ovitz nhanh chóng nhận trách nhiệm sắp xếp mọi việc và dường như việc này khiến Jane cảm thấy rất nhẹ nhõm. Họ cùng nhau xếp lịch luân phiên chăm sóc Eisner để luôn luôn có một người, hoặc là Jane, hoặc là một trong các con trai của Eisner, hoặc Ovitz hoặc Judy, sẽ ở bên Eisner để theo dõi tình hình. Jane về nhà chợp mắt một chút. Ovitz ra lệnh không ai khác được phép đến giường bệnh, trừ bác sĩ chữa bệnh bằng liệu pháp tâm lý của Eisner và Irwin Russell. Một công ty an ninh có trách nhiệm canh gác tầng có phòng bệnh của Eisner và Ovitz yêu cầu họ không cho phép bất cứ ai vào trong, đặc biệt là cánh báo chí.

Eisner tỉnh lại lúc 6 giờ 30 sáng. Vài giờ sau, Sandy Litvack xuất hiện với bản thông cáo báo chí mà ông dự thảo sẵn và ông có vẻ rất tức giận khi Ovitz không cho ông vào thăm Eisner. Ovitz phê chuẩn bản thông cáo báo chí. Khi ống trong cổ họng Eisner được tháo ra, câu hỏi đầu tiên của ông với Ovitz là về tin tức trên mặt báo. Ông bị ám ảnh bởi ý nghĩ Katzenberg sẽ thông tin cho báo chí.

Sáng hôm đó Katzenberg từ Sun Valley trở về và sau khi nhận được kết quả bán vé tối hôm trước, ông gọi điện đến nhà Eisner để báo cáo về lễ mở màn thành công của *Angels in the Outfield*. Jane nghe máy. Có vẻ như cô đang buồn ngủ.

“Tôi có làm chị thức giấc không?” Katzenberg hỏi.

“Tôi cũng đang định gọi cho anh,” cô nói và kể về ca phẫu thuật của Eisner. Nhưng cô cũng nói rằng Eisner ổn.

“Còn ai biết tin này nữa không?” Katzenberg hỏi.

Jane nói báo chí chưa biết tin này nhưng những người chủ chốt đều đã được thông báo, bao gồm: Sid Bass, Michael Ovitz, Stanley Gold, Roy và Patty – họ đang từ lâu đài tại Ai Len quay trở về – Sandy Litvack, John và Jody Dreyer...

Nhóm nòng cốt, Katzenberg nhận ra như vậy.

Khi gác máy, Katzenberg quay sang Marilyn. “Các bà vợ không nói dối đâu,” ông nói.

“Nghĩa là sao?”

Ông giải thích rằng trong giây phút cấp bách, Jane tìm đến những người mà Michael tin tưởng nhất. Ông không nằm trong số đó. “Cô ấy đã nói cho chúng ta tất cả những điều mà chúng ta cần biết,” ông nói.

Sáng hôm sau Katzenberg đến Las Vegas từ sớm bởi ông có kế hoạch diễn thuyết trong buổi hội thảo về lĩnh vực băng hình. Ông tận dụng cơ hội này để phản đối việc hạ giá thị trường băng hình thông qua chính sách giảm giá sâu và tặng băng đĩa sao chép làm quà như MCA/Universal đang làm với bộ phim hoạt hình *An American Tail* (Một cái đuôi Mỹ) tại chuỗi cửa hàng của McDonald. “Chính sách này

ảnh hưởng tiêu cực đến lĩnh vực kinh doanh bằng hình,” ông nói trước hội thảo và câu nói này khiến chủ tịch Lew Wasserman của Universal rất khó chịu.

Mặc dù Ovitz đã ra sức ngăn chặn thông tin lan truyền nhưng tin đồn vẫn lan nhanh tại Hollywood, thậm chí người ta còn đồn Eisner đã qua đời. Để tránh làm Eisner lo lắng, Ovitz nói với Eisner rằng ông phải chứng minh cho mọi người thấy ông còn sống và đang hồi phục. Ông và Eisner cùng viết ra một danh sách những người có tiếng nói quan trọng, sau đó Ovitz gọi điện thoại và đặt điện thoại sát môi Eisner. Họ bắt đầu với Diller. Eisner chỉ có thể nói vài từ một vì ông rất đau và rất mệt. Sau mỗi cuộc gọi ông phải nghỉ cả tiếng để lấy sức.

Eisner dần dần bình phục mặc dù bác sĩ phải điều chỉnh thuốc cho ông vài ba lần, và ông đang bị căng thẳng. Khách khứa bắt đầu lẻ tẻ vào thăm; cuối cùng Litvack cũng được vào và cả Katzenberg cũng đến thăm Eisner chiều thứ Ba mặc dù chỉ sau khi Jane quả quyết yêu cầu ông chỉ nên nói “tin vui.” Khi ông bạn cũ Larry Gordon gọi cho Eisner từ Hawaii, Ovitz trả lời điện thoại nhưng không đưa máy cho Eisner nghe.

Ovitz cũng ra sức ngăn cản Eisner không đọc báo nhưng Eisner vẫn kiên quyết đọc, và bài viết của Bernard Weinraub trên tờ *New York Times* số ra ngày thứ Tư, 20 tháng Bảy, chỉ năm ngày sau ca phẫu thuật, thực sự khiến ông rất buồn. “Hollywood sees tension at Disney” (Căng thẳng tại công ty Disney) là tiêu đề bài viết. “Ông Eisner rất kín tiếng và có ít bạn thân,” Weinraub viết tiếp. Chỉ riêng câu đó thôi cũng khiến Eisner giận tím mặt. Ngược lại, “Ông Katzenberg thì hay nói thẳng và có rất nhiều mối quan hệ... Dường như ông Katzenberg rất lúng túng khi chỉ được coi như một nhân viên bình thường, thay vì là một người bạn, ngay cả khi ông Eisner đang trong quá trình bình phục sau ca mổ tim.” Eisner cho rằng Katzenberg nhúng tay vào bài báo đó. Sau đó, bài viết còn trích dẫn lời của “một trong những người bạn thân nhất” của Katzenberg – Eisner biết chắc chắn đó là gã David Geffen – nói rằng, “Câu hỏi ở đây là, Liệu Michael có muốn chia sẻ quyền lực với Jeffrey không? Nếu ông ta không muốn, cuối năm nay Jeffrey sẽ rời khỏi công ty.”

Eisner căng thẳng đến mức Ovitz phải gọi điện cho Katzenberg. “Ông phải dừng ngay việc này,” ông nói. “Ông thừa biết Michael giận phát điên vì mấy bài báo đó.”

“Không phải tôi đâu, Geffen đấy,” Katzenberg nói.

“Thế thì ông gọi cho David và bảo ông ấy thôi ngay đi,” Ovitz nói. “Ông phải kiềm chế ông ta.”

“Tôi không thể ngăn ông ta được,” Katzenberg nói. “Tôi không thể kiểm soát ông ấy.”

(Geffen thừa nhận ông ta chính là nguồn tin của bài báo kia.)

Hôm sau, ngày 21 tháng Bảy, Eisner ra viện và trở về ngôi nhà tại Bel Air. Ông vẫn mong được nghỉ dưỡng tại Aspen nhưng bác sĩ nói độ cao ở đó có thể ảnh hưởng đến quá trình bình phục. Ovitz và Judy đến Martha's Vineyard để tổ chức buổi lễ ngắn gọn kỷ niệm 25 năm ngày cưới. Khi Ovitz vắng mặt, Litvack quyết định phá vỡ quy định và nói chuyện điện thoại với Eisner, đến nhà thăm Eisner và đóng vai người đưa tin.

Eisner vẫn giận sôi người vì mấy bài báo nên ông không chịu gặp Katzenberg mà chỉ nói chuyện điện thoại ngắn gọn với ông ta, đồng thời giao cho Litvack làm người đưa tin giữa ông và người đứng đầu xưởng phim. Dù vậy, khi các phóng viên từ *Los Angeles Times* từng phỏng vấn Eisner trước khi ông phải phẫu thuật tim gọi điện đến công ty Disney để kiểm tra liệu những lời nói của Eisner trước khi phẫu thuật, ví dụ lời khen ngợi của Eisner rằng Katzenberg là “đồng đội” có chính xác hay không, ông vẫn nói sự thật đúng là như vậy.

Bài báo trên tờ *L.A. Times* được xuất bản ngày 24 tháng Bảy. Dù được khen ngợi nhưng một lần nữa Katzenberg lại cảm thấy day dứt khi bị coi là “người đào vàng,” đặc biệt, ông rất khó chịu với sự khẳng định của Eisner rằng Eisner là người duy nhất làm công việc đưa ra ý tưởng trong suốt chừng ấy năm hai người cộng tác với nhau.

Và ngay cả lời khen ngợi kia cũng là không thành thật. Nhiều ngày sau, trong một bức thư khác gửi Irwin Russell, Eisner giải bày cảm nhận thực sự của ông về Katzenberg trong những ngày sau khi diễn ra cuộc phẫu thuật:

“Bắt đầu từ đâu nhỉ?”

“Tôi cho rằng Hội thảo Allen & Co. tại Sun Valley cũng là một

nơi tốt đẹp như mọi nơi khác. Jeffrey có mặt ở đó, khuấy động căn phòng và thể hiện bản chất của một Jeffrey thực sự. Khi ông ta đến phiên họp Giải trí, ông ta thực sự là một tay 'họm hĩnh.' Tôi ngưỡng chín mặt thay ông ta nhưng Jane lại nghĩ ông ta không tệ đến vậy." Eisner mô tả cơn đau nơi cánh tay, chuyển bay đến Los Angeles và quá trình chụp chiếu xét nghiệm tại bệnh viện Cedars-Sinai. "Tôi phải làm thử nghiệm tim gắng sức, vào phòng cấp cứu, phòng chụp X-quang huyết quản và phòng phẫu thuật tim nhân tạo trong vòng 6 tiếng. Mọi người đều rất tuyệt; trừ ông Katzenberg kia.

Tôi tỉnh thuốc gây mê lúc 6 giờ 30 sáng. Ông biết đấy, tôi thực sự lo lắng về cách thức xử lý thông cáo báo chí. Có lẽ thông cáo được viết xong lúc 10 giờ 30 sáng và chỉ có Jeffrey có ý nghĩ riêng của ông ta. Tôi nghĩ Sandy biết ý nghĩ đó là gì.

Nhưng Jeffrey lại là người định hướng truyền thông. Chúng tôi biết ông ta gọi cho ai. Ông ta xúi giục truyền thông viết bài về ông ta, về cơ hội được làm người kế nhiệm. Có lẽ ông ta nghĩ cơn bạo bệnh của tôi sẽ khiến ông ta có cơ để lên tiếng trước báo giới, tương tự như khi ông ta đòi hỏi này nọ ngay sau khi Frank qua đời."

Dường như phần lớn các thông tin mà Eisner mô tả trong thư là ông được nghe từ Litvack nhưng ông lại tin ngay những lời nói đó mà không suy xét đúng sai; ví dụ như có lẽ Litvack cũng nhen nhóm hy vọng được kế nhiệm Wells làm tổng giám đốc. "Sandy đã trò chuyện vài ba lần với Jeffrey," Eisner viết. "Trong một cuộc nói chuyện với Sandy, ông ta nói ngay mong ước của mình. Ông ta muốn có mọi thứ. Ông ta không còn hài lòng với việc đứng sau Eisner nữa. Ông ta muốn được ngang hàng với Eisner. Ông ta nói rất nhiều với Sandy. Tôi không biết Sandy có ghi chép lại cuộc nói chuyện đó không nhưng những điều Sandy kể lại thực sự khiến tôi sửng sốt. Không CEO nào có thể chấp nhận điều gì tương tự mong muốn của ông ta. Sandy cho rằng với Jeff, tình yêu thương hay sự nịnh nọt không bao giờ là đủ. Lòng tham của ông ta là không đáy."

Trong thư Eisner cũng phàn nàn về bài diễn thuyết của Katzenberg tại Las Vegas, đặc biệt là vì ông ta không bàn thảo về bài thuyết trình đó với Eisner. "Khi tôi hỏi Jeff tại sao ông ta không cùng tôi xem lại bài thuyết trình, ông ta nói vì lúc đó tôi đang nằm trong bệnh viện. Tôi nói với ông ta rằng bài thuyết trình đó diễn ra vào hôm Chủ nhật. Tôi phẫu thuật hôm thứ Bảy. Chắc chắn ông ta phải viết bài

thuyết trình từ trước. Ông ta nói đâu cần thiết phải như vậy! Và ông ta nói, ‘Dù sao thì nếu tôi phải diễn thuyết, tôi muốn bài diễn thuyết đó phải xuất hiện trên trang nhất của các báo.’ Ông ta cũng nói, ‘Tôi không muốn mất công diễn thuyết mà báo giới không thèm viết tin gì.’ Khi Sandy hỏi ông ta về bài thuyết trình này, với nội dung tẩy chay một ngành công nghiệp, ông ta không nói gì. Đương nhiên cánh MCA rất rầu lòng. Đây là một minh chứng nữa về một gã ‘chỉ muốn làm vua’ nhưng lại thiếu năng lực, óc phán đoán và phẩm chất cần có, thậm chí không đủ để làm hoàng tử, chưa nói gì đến làm vua. Sandy cho rằng, trừ khi ‘Jeffrey là trung tâm của vũ trụ’ nếu không ông ta sẽ không thỏa mãn.

Tôi quyết định dùng kế hoãn binh để giữ mọi chuyện ở nguyên hiện trạng cho đến khi tôi khỏe hơn. Bác sĩ kiên quyết yêu cầu tôi phải gạt các vấn đề căng thẳng sang một bên...”

Ngoài ra các bác sĩ cũng khuyên Eisner nên tập yoga. Ông thuê huấn luyện viên đến nhà. Ông cũng bắt đầu chế độ ăn kiêng và ít chất béo. Ông tập máy chạy bộ 45 phút mỗi lần, mỗi tuần ba lần. Đối với một người như Eisner (“Tôi là người thích căng thẳng”) nỗ lực giảm bớt sự căng thẳng thực sự gây căng thẳng cho ông. Khi nằm trên sàn nhà và được hướng dẫn tĩnh tâm để thiền, ông chỉ nghĩ về... Katzenberg. Sau này Eisner có nói, “Tôi quyết định bỏ tập yoga sau vài tuần vì tôi nhận thấy cuộc sống của tôi sẽ bớt căng thẳng hơn nhiều nếu tôi không phải gắng sức đến vậy để thư giãn.”

Nhưng việc tiếp tục đảm đương trách nhiệm của một chủ tịch, tổng giám đốc và CEO sau khi phẫu thuật tim thực sự là quá nhiều đối với Eisner. Jane liên tục hối thúc ông phải tìm một người giúp ông giảm bớt gánh nặng. Ông mời Ovitz đến ăn một bữa trưa rất dài và ông tiếp tục nhắc lại khả năng Ovitz sẽ là “đối tác.” Lần này ông nói cụ thể hơn: ông sẽ giao cho Ovitz chức đồng chủ tịch và gợi ý này có vẻ hấp dẫn Ovitz vì Ovitz nói rằng ông sẽ cân nhắc thêm⁽³⁷⁾.

Ovitz thầm nghĩ Eisner có vẻ chán nản. Trông Eisner rất xuống tinh thần và chắc chắn nguyên nhân không hẳn chỉ vì ảnh hưởng của ca phẫu thuật. Ovitz không biết phải đón nhận lời đề nghị của Eisner nghiêm túc đến mức nào vì Eisner còn đưa ra một vài gợi ý khác khiến Ovitz cảm thấy rất kỳ lạ. Ví dụ như Eisner muốn Jane ngồi vào hội đồng quản trị của Disney. “Thế thì buồn cười quá,” Ovitz nói. Và Eisner cũng nói ông muốn “định hướng” cho con trai Breck nổi

nghiệp ông làm chủ tịch. “Michael à, đây đâu phải là công ty gia đình của ông đâu,” Ovitz nói.

Hôm sau Eisner gọi cho Ovitz nói ông đã suy nghĩ lại và việc bổ nhiệm Ovitz làm đồng chủ tịch “không phải là ý kiến hay ho. Việc này sẽ không đem lại hiệu quả trong một doanh nghiệp Mỹ,” ông nói. Sau đó, Eisner không nhắc đến việc lôi kéo Ovitz về Disney nữa. Thay vào đó, ông nói chuyện với George Mitchell, cho người thăm dò Bob Daly tại Warner Brothers và đặt lịch hẹn gặp Roger Enrico, chủ tịch PepsiCo.

Eisner có cảm giác ông không thể chịu thêm áp lực nữa nên ông quyết định gọi điện cho Katzenberg và đề nghị gặp ông ta tại nhà vào Chủ nhật, ngày 7 tháng Tám. Họ ngồi trong căn phòng nhỏ và Eisner vẫn mặc áo choàng tắm. Eisner bắt đầu phàn nàn về cánh báo chí, về sự căng thẳng mà những bài báo kia gây ra cho ông, đặc biệt là mấy bài viết nói rằng Katzenberg dọa sẽ bỏ việc. Katzenberg ngắt lời ông và đổi giọng. “Tôi chưa bao giờ nói với Frank Wells rằng tôi thực sự thích được làm việc với ông ấy và tôi rất mến ông ấy,” một Katzenberg vô cảm lên tiếng. “Tôi cũng chưa bao giờ nói với ông rằng ông quan trọng như thế nào đối với tôi.” Eisner có vẻ sững sờ trước sự thay đổi bất ngờ này. Katzenberg tiếp tục nói; ông cảm ơn Eisner vì những năm tháng hai người làm việc chung với nhau. Có vẻ như đây là một lời từ biệt. “Giờ thì tôi nghĩ đã đến lúc tôi nên bước tiếp.”

Trước viễn cảnh sắp đạt được thứ mà mình thực sự mong muốn – sự ra đi của Katzenberg – Eisner lại ra sức thay đổi quyết định của Katzenberg.

“Ông nhận được việc mới chưa?” Eisner hỏi.

“Chưa.”

“Chúng ta có thể thảo luận thêm không?”

Katzenberg nói ông nhận thấy Roy và Stanley Gold sẽ kiên quyết chống đối ông, cho dù Eisner muốn thăng chức cho ông.

“Tôi xử lý được việc này,” Eisner quả quyết nói, ấy là theo lời kể lại của Katzenberg. Thậm chí Eisner còn tình nguyện thay mặt Katzenberg nói chuyện với Gold và hội đồng quản trị. Đồng thời, ông

cũng đề nghị Katzenberg cho ý kiến về việc tái tổ chức công ty.

Katzenberg không được lạc quan và ông cảm thấy lúng túng. Việc tái tổ chức công ty là nhiệm vụ của tổng giám đốc. Liệu có phải quyết định ra đi của ông đã khiến Eisner suy nghĩ lại không? Ông cũng không hiểu lắm nhưng vẫn bắt tay viết thông báo nội bộ.

Eisner nhanh chóng ngấm ngầm phá hoại nỗ lực của Katzenberg. Vài ngày sau, vào thứ Tư, Eisner gọi cho Katzenberg để thảo luận về bộ phim *Pocahontas*, cụ thể là thảo luận về việc liệu Katzenberg đã xử lý vấn đề mà Eisner nêu ra trước khi phẫu thuật chưa. “Mấy việc đó nhỏ nhỏ thôi,” Katzenberg nói và câu trả lời này khiến Eisner tức phát điên; Eisner cũng nghĩ ngay rằng ý kiến của ông không được coi trọng. Katzenberg nói rằng Eisner nên tin tưởng bản năng của Katzenberg bởi ông đã gặt hái nhiều thành công lớn trong lĩnh vực phim hoạt hình. “Jeffrey này,” Eisner căn vặn, “lần nào ông ‘thành công’ thì chúng ta đều gặp vấn đề này và tôi đã ghi hết cả lại rồi. Tôi muốn những góp ý của tôi phải được thực hiện.” Katzenberg bất đắc dĩ phải nói rằng ông ta đảm bảo mọi lo lắng của Eisner đều sẽ được xử lý ổn thỏa.

Sau đó Eisner gọi cho Peter Schneider để hỏi dồn dập về những việc đã và chưa được xử lý liên quan đến những lo âu của ông về bộ phim *Pocahontas*. Sau khi suy ngẫm thêm về việc này, hôm sau Eisner lại gọi điện cho Schneider. Cuộc nói chuyện khẳng định nỗi hoài nghi của ông rằng Katzenberg cố tình phớt lờ ông. Eisner cực kỳ tức giận khi Schneider nói rằng Katzenberg đã lên lịch chiếu phim vào lúc 7 giờ sáng thứ Sáu mà không thông báo với Eisner. Và ngay cả nếu có mời Eisner thì ông ta cũng thừa biết Eisner không thể tham dự buổi chiếu phim sớm đến vậy. Bị mắc kẹt giữa hai ông sếp, Schneider báo cáo Katzenberg về cuộc điện thoại của Eisner và Katzenberg cũng giận tím mặt vì Eisner chơi trò mèo vờn chuột với ông. Ông thảo vội một bức thư tay:

“Việc ông cảm thấy cần thiết phải gọi cho Peter Schneider để kiểm tra tôi và hỏi xem các góp ý của ông về bộ phim *Pocahontas* đã được xử lý hay chưa không có ý nghĩa gì với tôi hết... Hôm nay ông lại gọi Peter hỏi xem đã xong việc gì chưa, xem bộ phim có được thảo luận với Menken và Schwartz không, xem liệu chúng tôi có làm hao tổn tiền của để sản xuất phim không... thậm chí ông còn chỉ đạo Peter ngày mai phải gọi ngay cho ông sau khi kết thúc buổi chiếu phim để

báo cáo tình hình và việc này thực sự đáng ngạc nhiên đấy... nhưng việc tồi tệ nhất chính là ông không tin tưởng rằng tôi sẽ làm việc mà tôi đã nói là sẽ làm. Nếu ông cho rằng đây là cách hay để chúng ta cư xử với nhau trong tương lai thì đó không phải là cách của tôi đâu.”

Eisner gọi cho Sid Bass trong tâm trạng vô cùng tức giận và đọc cho Bass nguyên bức thư. “Thứ Sáu, ngày đẹp để rời khỏi công ty. Ông cứ gọi cho Jeffrey và bảo ông ta đi ngay đi,” Bass nói.

Eisner cũng gửi một bản sao cho Litvack và nói rằng Sid Bass yêu cầu sa thải Katzenberg. Lần này Litvack lại khuyên ông nên kiềm chế. “Hãy làm việc đó theo kế hoạch của ông. Hãy mạnh mẽ lên. Hãy sa thải ông ta khi ông có kế hoạch cụ thể,” Litvack nói. Eisner gọi lại cho Sid Bass và Bass cũng cho rằng họ nên đợi thêm.

Jane nói Eisner không nên tiếp tục giao thiệp với Katzenberg khi ông đang trong quá trình hồi phục bởi việc này gây quá nhiều phiền não.

Cuối cùng Eisner gọi cho Katzenberg và nói, “Bức thư của ông sai rồi, lộn xộn, ngốc nghếch và quan trọng hơn cả là tôi sẽ không giao thiệp với ông trong mấy tuần tới đâu. Việc này khiến tôi rất phiền lòng và làm chậm tiến độ phục hồi sức khỏe của tôi. Nếu ông không thích như vậy thì tôi cũng chịu thôi.” Ông gác máy trong tâm trạng lo âu căng thẳng và gọi cho Litvack.

“Goi cho Jeffrey và không nói gì về việc này nữa,” Eisner ra lệnh. Litvack hứa sẽ khiến cho Katzenberg cảm thấy “có lỗi” về tình hình sức khỏe của Eisner và “kéo dài thời gian.”

“Jeffrey không cảm thấy có lỗi đâu và viên cố vấn David Geffen của ông ta còn tệ hơn nữa,” Eisner nói.

Litvack nói chuyện với Katzenberg và thuật lại cuộc nói chuyện với Eisner. Có vẻ như những lời nói đó là giọt nước làm tràn ly. Eisner kể lại cuộc nói chuyện đó trong bức thư gửi Irwin Russell sau khi nghe Litvack thuật lại:

Irwin thân mến,

Trong bức thư gần đây nhất mà tôi gửi ông, nói về Jeffrey

Katzenberg và thái độ lạ thường, khinh khỉnh và rắc rối của ông ta, tôi nghĩ tôi nên viết thêm chương 2 cho ông. Thật ra, viết ra giấy hành vi cá nhân khó hiểu này thực sự là liệu pháp chữa bệnh với tôi, là cách cung cấp tin tức cho Roy và Stanley cũng như toàn bộ hội đồng quản trị; và biết đâu một ngày nào đó lại hữu ích cho trọng tài phân xử. Và còn vì một lý do khác nữa, đó là con trai Breck của tôi nói rằng chúng ta đang làm sống lại vở kịch của đại thi hào Shakespeare nên mọi việc đều đáng được ghi nhớ.

Sau khi mô tả về các sự kiện dẫn đến cuộc gặp giữa Litvack và Katzenberg, Eisner viết:

Jeffrey nói với Sandy rằng ông ta phải là người quản lý công ty hoàn toàn và trọn vẹn như vậy; và nếu tôi không tin tưởng ông ta nhiều hơn sự tin tưởng mà tôi thể hiện đối với bộ phim *Pocahontas*, thì việc này sẽ không đem lại lợi ích gì...

Jeffrey nói với Sandy rất nhiều điều nữa mà tôi không thể nhớ nhưng cuộc nói chuyện này và ba cuộc nói chuyện trước đó cũng đủ chứng minh rằng cảm nhận của Roy là hoàn toàn chính xác. Sự cẩn mẫn chăm chỉ của Jeffrey vẫn chưa đủ để vượt qua lời đánh giá kém cỏi của Roy về ông ta...

Và Eisner kết luận như sau sau khi giải bày mọi tâm sự:

Cuộc nói chuyện giữa Sandy và Jeffrey trước và sau khi Frank qua đời và kể từ khi tôi phẫu thuật đã chứng minh ông ta là người tham vọng mù quáng một cách bệnh hoạn và ông ta cũng không có óc phán đoán nhận xét. Roy đã đúng. Nếu để công ty cho ông ta thì ông ta sẽ phá hủy nó. Khi tờ *Wall Street Journal* viết rằng hồi còn nhỏ, “ông ta có hành vi cư xử cực kỳ tồi tệ với hai người bạn,” họ không hay biết rằng hai người bạn đó chính là tôi và Frank. Jeffrey là một người đàn ông nguy hiểm và ông ta đang được cố vấn bởi một người đàn ông nguy hiểm không kém. Nếu từng có một câu hỏi về khả năng lãnh đạo doanh nghiệp của ông ta, thật ra đương nhiên là chưa từng có, thì lúc này không còn câu hỏi nào nữa.

Kế hoạch của tôi trong tối nay là bắt tay xử lý xưởng phim trước; hoạt động quản trị doanh nghiệp nên để sau. Tôi sẽ cố gắng sắp xếp cơ cấu tổ chức của xưởng phim ổn thỏa khi không có Jeffrey và sẽ để ông ta rời khỏi công ty trước lễ Lao động⁽³⁸⁾. Không còn phương án

nào khác... Tôi sẽ không nói gì với ông ta về những việc nêu trên và cũng sẽ không nói về cảm nhận thực sự của tôi về con người ông ta... Hy vọng việc đó sẽ chấm dứt chuỗi sự kiện liên quan đến Jeff Katzenberg và công ty có thể tiếp tục làm ra các sản phẩm hiệu quả hơn. Chắc chắn ông ta sẽ nói này nói nọ với báo giới nhưng rồi việc đó cũng sẽ qua thôi.

Tôi hy vọng bức thư này sẽ góp phần làm sáng tỏ mọi việc, đặc biệt là việc đầu mới là câu hỏi đích thực!

Cuối thư là chữ viết vội “Michael” và đề ngày 14 tháng Tám.

Eisner không đợi đến tận lễ Lao động. Chỉ 5 ngày sau, ông gọi cho Joe Roth và hỏi liệu Roth có muốn quản lý các xưởng phim không. Roth đồng ý. Tối hôm đó, ông gặp Rick Frank và đề nghị Frank quản lý phòng truyền hình, băng hình gia đình và kênh truyền hình cáp Disney. Với tư cách là người đứng đầu bộ phận phim hoạt hình, lúc này Roy sẽ báo cáo trực tiếp với Eisner thay vì Katzenberg; Peter Schneider sẽ quản lý các công việc thường nhật tại bộ phận phim hoạt hình. Về cơ bản Eisner sẽ thế chỗ của Katzenberg để đảm trách vị trí người đứng đầu của cả ba phòng kia. Vậy là ông sẽ gánh vác công việc của ba người: bản thân ông; Wells, tổng giám đốc; và Katzenberg, người đứng đầu xưởng phim. Càng ngẫm nghĩ về kế hoạch nhân sự này Eisner càng cảm thấy hay ho. Đây chính là sự đổi mới mà ông và Wells vẫn thường đàm thảo với nhau.

Eisner đề nghị Katzenberg đến gặp ông vào lúc 11 giờ sáng thứ Tư như thế nhằm thảo luận về bản thông báo nội bộ về việc tái cơ cấu công ty mà Katzenberg vẫn đang dự thảo. Katzenberg mang theo một bản sao bản thông báo nhưng Eisner không cho ông cơ hội để nói về bản thông báo đó.

“Đây là ngày mà tôi đã lo sợ suốt một thời gian dài,” Eisner bắt đầu nói. “Giá như sự việc không đến mức này và giá như chúng ta có thể chung tay hòa hợp. Nhưng tôi sẽ không giao cho ông công việc mà ông mong muốn và ông cũng sẽ không hài lòng với công việc mà ông đang đảm nhận.” Eisner đưa cho Katzenberg bản thông cáo báo chí mà Dreyer và Litvack đã dự thảo để thông báo việc “từ chức” của Katzenberg và bổ nhiệm Roth, Frank và Schneider.

Katzenberg đọc bản thông cáo báo chí và sau đó đặt xuống bàn.

Ông có vẻ không ngạc nhiên và cũng không buồn. “Có hai loại chia ly,” ông nói. “Thứ nhất là cuộc chia ly mà trong đó hai người là bạn thân, và thứ hai là cuộc chia ly mà trong đó hai người là kẻ thù.” Eisner nói ông muốn là bạn. Trong trường hợp đó, trong vài tuần còn lại theo hiệu lực hợp đồng, Katzenberg nói ông muốn giám sát việc ra mắt sắp tới của bộ phim *Pulp Fiction*, bộ phim phát hành đầu tiên theo hợp đồng với Miramax do ông đứng ra đàm phán và chương trình *Quiz Show* của Touchstone; và ông cũng muốn tham dự buổi công chiếu mở màn *Lion King* tại London – hôm đó Elton John sẽ tổ chức một bữa tiệc vinh danh ông.

Katzenberg cũng nhắc đến khoản tiền thưởng mà ông được quyền hưởng và nhắc Eisner nhớ đến những ngày làm việc cuối cùng tại Paramount, khi Eisner kiên quyết đòi nhận séc từ Marty Davis và đã đi đến ngân hàng đổi tiền mặt. “Không phải vì ông sẽ không nhận được khoản tiền của ông,” Katzenberg nói. “Đó là vì ông muốn cho xong mọi việc. Tôi cũng muốn như vậy.”

Eisner có vẻ đồng ý. Lúc này ông cảm thấy phấn khích bởi kỳ tích mà ông mong đợi bấy lâu nay đã thành hiện thực. “Dường như sự căng thẳng đã biến đi đâu mất,” sau này Eisner viết như vậy. “Cuộc nói chuyện của chúng tôi hướng về những năm tháng cũ và khoảng thời gian vui vẻ mà chúng tôi đã có với nhau... Sau này Jeffery nói rằng đó là buổi nói chuyện thư thái nhất giữa chúng tôi trong suốt cả năm trời.”

Khi Katzenberg về đến văn phòng, Steven Spielberg đang gọi điện từ Jamaica đến, nơi ông đang ghé thăm đạo diễn Robert Zemeckis của bộ phim *Roger Rabbit*. Mặc dù thông cáo báo chí của Disney sẽ không được phát hành trước 2 giờ chiều nhưng thông tin đã bị rò rỉ từ lúc Katzenberg vẫn ngồi trong phòng Eisner. Trong khi Spielberg tỏ thái độ thương cảm, đạo diễn Zemeckis hồi thúc, “Mấy ông phải phối hợp làm gì đó đi chứ.” Kế đến là điện thoại của Geffen. “Tôi có nên làm gì đó với Spielberg không?” Katzenberg hỏi.

“Ông đùa tôi đấy à?” Geffen nói. “Nếu tôi là ông thì tôi đã ra tay ngay rồi.” Tại xưởng phim Disney, Rob Moore, giám đốc tài chính của xưởng phim, chạy vù vù khắp hành lang để phát thông cáo báo chí. David Vogel đang bận gọi điện thoại nhưng Moore vẫn nhét bản thông báo qua cửa sổ văn phòng Vogel và điên cuồng ra hiệu yêu cầu Vogel phải đọc. Vogel gác máy ngay lập tức và đi thẳng lên văn phòng

của Katzenberg. Không có ai xuất hiện trước văn phòng Katzenberg mặc dù trước đó luôn có một đám đông xếp hàng chờ đợi được Katzenberg lưu tâm tới.

Katzenberg ngồi một mình trên ghế. Trước mặt ông là một tập hồ sơ đề chữ “Michael.” Vogel ngồi chéo góc với Katzenberg. Katzenberg có vẻ không để ý đến sự có mặt của ông. Ông lôi ra một tập tài liệu từ tập hồ sơ và nhìn chăm chăm vào đó. “Có lẽ tôi sẽ không xử lý việc này nữa,” ông vừa nói vừa xé bản thông báo nội bộ làm đôi, rồi làm tư. Ông ném mạnh nắm giấy vụn vào thùng rác. Ông tiếp tục xé như vậy cho đến khi xé hết sạch tập giấy. Vogel nhận thấy mối quan hệ kéo dài 19 năm trời biến thành một đống giấy vụn.

Buổi tối hôm đó, Eisner và Jane, với nhạc sĩ Carol Bayer Sager và chủ tịch Bob Daly của Warner Bros. cùng tham dự bữa tối vốn được lên lịch từ lâu và buổi thiền định với bậc thầy Deepak Chopra nổi tiếng. Đây là một trong số nhiều thí nghiệm Eisner thực hiện để giảm căng thẳng. Sager đã viết thư điện tử cho Eisner nhiều tháng liền để giục ông học ngồi thiền, còn Chopra bay từ Bắc Caroline đến tham dự sự kiện này.

Khi Eisner đến, Daly đang ngồi trong phòng khách nhà Sager đọc kinh nhưng ông tạm dừng để tỏ vẻ cảm thông với Eisner về một ngày vất vả. Eisner nhận thấy Chopra “dễ chịu, nói năng rõ ràng và hấp dẫn” nhưng trước khi họ có được sự kết nối giữa trí óc và cơ thể, nhà trị liệu Thời Đại Mới này khơi mào cuộc thảo luận dồn dập về việc tiếp thị các cuốn sách và băng hình, các hợp đồng xuất bản của ông ta và những người mà ông ta quen biết tại Hollywood. Eisner cảm thấy bị kích thích quá mức khi họ chuẩn bị ngồi thiền. Tương tự như khi ông thử tập yoga, ông càng nỗ lực thả lỏng tâm trí thì chỉ càng khiến ông căng thẳng hơn. Nhưng, “việc giải quyết xong tương lai của Katzenberg cũng đủ giúp tôi giảm bớt căng thẳng trong vài tháng tới rồi,” ông nói.

Có lẽ sự bình yên này trong tâm trí Eisner chỉ tồn tại ngắn hạn. Katzenberg đang ra sức ngăn cản bạn bè và đồng minh không bình luận gì với báo giới, đặc biệt là David Geffen, một người bỗng nhiên giữ im lặng một cách lạ kì. Katzenberg vẫn mong giữ nguyên không khí thiện chí của buổi gặp gỡ mới nhất với Eisner, được kết thúc nhiệm kỳ công tác với thái độ chững chạc đường hoàng và quan trọng hơn cả là ông không muốn gây ảnh hưởng đến khoản thanh toán một

lần mà ông được quyền hưởng khi rời khỏi công ty. Chừng nào khoản thanh toán đó chưa được xử lý, Eisner vẫn tiếp tục có sức ảnh hưởng đối với Katzenberg.

Dù vậy, sự ra đi của Katzenberg khỏi công ty Disney vẫn là sự kiện gây chấn động không chỉ tại Hollywood. Katzenberg đã đạt nhiều thành công nổi bật với các bộ phim hoạt hình do ông sản xuất tại Disney, vì vậy sự ra đi của ông xuất hiện trên trang nhất hầu hết các tờ báo lớn. Tờ *Newsweek* đăng bài về sự ra đi của Katzenberg trên trang nhất. Trên tờ *Los Angeles Times*, Spielberg so sánh Eisner với Machiavelli và sự so sánh này khiến Eisner tức phát điên. Eisner hùng hổ cáo buộc Katzenberg là người kích động cánh báo chí viết những bài báo tiêu cực như vậy.

Giọng điệu của Eisner trong cuộc điện thoại đó khiến Katzenberg lo lắng. Ông gọi cho luật sư Bert Fields để cung cấp thông tin về khoản tiền thưởng kết thúc hợp đồng theo các điều khoản đã nêu trong hợp đồng và toàn bộ thông tin liên quan. Fields gợi ý Katzenberg nên đề ra thời hạn cuối cùng để Disney thanh toán cho ông và Katzenberg nghe theo; Katzenberg ra hạn chót là 9 tháng Chín, tức là còn hai tuần nữa. Đồng thời Katzenberg cũng nhận thấy ông không được chào đón lại lễ công chiếu lần đầu bộ phim *Lion King* tại London. Elton John hủy bữa tiệc dự kiến. Một luật sư của Disney hỏi xem khi nào Katzenberg sẽ dọn đồ đạc khỏi văn phòng. Giống như Larry Gordon nhiều năm trước, ông kiên quyết sẽ ở lại văn phòng cho đến khi hợp đồng kết thúc vào ngày 1 tháng Mười.

Peter Schneider nói với các họa sĩ hoạt hình rằng họ không thể tổ chức tiệc chia tay Katzenberg tại xưởng phim. Các lãnh đạo cấp cao của phòng phim chuyển thể cũng bị cấm không được tổ chức tiệc chia tay trong khuôn viên Disney và họ cùng góp 5.000 đô la thuê nhà chứa máy bay tại sân bay Santa Monica để tổ chức tiệc. Mọi người đều đến, bao gồm cả những người từng làm việc dưới quyền Katzenberg nhưng đã rời khỏi Disney. Dù sao đó vẫn là một buổi chia tay buồn. Như mọi năm, vào dịp cuối tuần lễ Lao động, Katzenberg đưa vợ và hai con trai sinh đôi đến Disney World. Và ở đó, các họa sĩ hoạt hình làm việc tại trụ sở Orlando tổ chức tiệc chia tay ông với rất nhiều thùng nước Coke, loại dành cho người ăn kiêng, mà ông ưa thích.

Thời hạn ngày 9 tháng Chín do Katzenberg đưa ra qua đi nhưng

ông không nhận được bất kỳ thông tin gì từ phía Disney. Hôm sau, ngày thứ Bảy, Eisner đến nhà Katzenberg. Thái độ giả vờ thiện chí và “vẫn là bạn” đã biến mất. Cuộc nói chuyện nhanh chóng biến thành những lời buộc tội lẫn nhau. Eisner tiếp tục đổ lỗi cho Katzenberg vì đã xúi giục cánh báo chí; còn Katzenberg tỏ thái độ ngênh chiến.

“Ông thừa biết cách ngăn chặn giới truyền thông,” Katzenberg phản pháo. “Ông chưa thực hiện dù chỉ một việc mà ông đã hứa với tôi về cách thức mà chúng ta sẽ xử lý việc này. Ông đang tiến hành mưu sát tôi. Tôi còn chưa được trả dù chỉ một xu. Hãy đối xử trung thực với tôi đi.”

Eisner nói rằng do hợp đồng có nhiều chỗ còn “chưa rõ ràng” nên ông phải đợi hội đồng phê chuẩn khoản thanh toán và “bây giờ tôi chưa gặp cả hội đồng được. Họ đang rất giận ông.” Câu nói này khiến Katzenberg giận tím mặt vì ông tin rằng Eisner chính là người khiến cả hội đồng quản trị quay lưng với ông. Và dù giận hay không thì hội đồng vẫn phải tôn trọng hợp đồng của ông.

Thứ Sáu đó, Katzenberg vào phòng Eisner và ném phịch lên bàn Eisner bản hợp đồng do Frank Wells viết. Katzenberg lấy bút nhớ dòng đánh dấu đoạn nêu rõ khoản tiền thưởng mà ông sẽ được hưởng. “Ngay cả đứa con trai 11 tuổi của tôi cũng biết đọc và hiểu rõ từng từ từng chữ,” ông nói. Eisner có vẻ hoang mang và chỉ nói rằng ông đã giao việc này cho Litvack xử lý.

Mọi khả năng, dù rất nhỏ, về thỏa thuận hòa giải giữa Eisner và Katzenberg đều tiêu tan vào ngày 16 tháng Chín, khi tạp chí *New Yorker* gửi điện tín cho cả Eisner và Katzenberg bản sao bài viết của Ken Auletta, *The Human Factor* (Yếu tố con người), mô tả sự việc Katzenberg bị hất cẳng ra khỏi công ty. Nhân viên văn phòng nào đó của Katzenberg gửi điện tín bản sao bài viết này cho Bert Fields, luật sư của Katzenberg, cùng với lời nhắn của Katzenberg: “Cảm ơn ông đã giúp.” Nhưng thật không may bản sao có lời nhắn đó lại đi nhầm đến địa chỉ của Eisner. Vài ngày sau, Eisner nói với Tony Schwartz rằng, “Tôi không thể tiếp tục nói chuyện với Jeffrey Katzenberg nữa; ông ta dám gửi thông tin cho luật sư; những gì tôi nói với ông ta, ông ta đều kể lại với Geffen hoặc truyền thông; bây giờ lại còn đem cả chuyện tài chính ra kể lể với báo chí nữa. Khi chúng tôi nhận được điện tín về bài viết của tờ *New Yorker*, [ông ta] còn viết lời nhắn rồi gửi bài báo đó cho Bert Fields nữa... Vậy là Jeffrey đã bị bắt quả tang.

Tôi nói với Jeffrey rằng... ‘Tôi đề nghị ông đừng thương lượng với tôi qua báo chí như vừa rồi nữa... cuối cùng [tôi] cũng đọc được bài viết này. [Tôi] quyết định mọi chuyện mãi mãi chấm dứt tại đây. Tôi không quan tâm ông ta nghĩ cái quỷ gì trên đời. [Tôi] sẽ không trả ông ta đồng nào hết.’

Mặc dù đang ở trong tình thế gài như tuyệt giao với Eisner nhưng Katzenberg vẫn quyết tâm ra đi theo cách của mình. Ông tham dự liên hoan Phim New York với buổi lễ công chiếu *Ed Wood* của Tim Burton. Ông cũng đến Washington tham dự lễ ra mắt *Quiz Show* của Robert Redford. Sau đó, vào ngày 1 tháng Mười năm 1994, ông ngồi lên chiếc xe hơi đỗ cạnh xe của Eisner và rời khỏi khuôn viên công ty Disney lần cuối cùng.

PHẦN 2

VƯƠNG QUỐC VỠ MỘNG

8

Vậy là sau khi vấn đề đau đầu liên quan đến Katzenberg được giải quyết và sức khỏe ổn định trở lại, Eisner quyết tâm giành lại vị thế lãnh đạo và đảo ngược tình thế hết sức tiêu cực có liên quan đến giới báo chí. Bản thân ông chắc chắn rằng tình hình này là do Katzenberg và phe cánh của ông ta gây ra. Giữa những năm 1990 này, khi mà người ta phát cuồng với trào lưu mua bán/sáp nhập, có một cách để lấy lại vị thế, đó là làm cái gì đó lớn lao – ví như thuê một kênh truyền hình. Ủy ban Truyền thông Liên bang đã quyết định huỷ bỏ bộ quy tắc về cung cấp thông tin và lợi ích tài chính bởi bấy lâu nay, bộ quy tắc này nghiêm cấm các hãng phim Hollywood sở hữu một kênh truyền hình và ngược lại, nhưng hiện nay cả ba kênh truyền hình lớn nhất nước đều có khả năng được đưa ra đấu giá. Eisner đã thảo luận với Dan Burke về vấn đề mua lại kênh ABC; Barry Diller đang đàm phán với Larry Tisch để mua kênh CBS; còn Jack Welch, chủ tịch của GE⁽³⁹⁾, cũng đánh tiếng về việc bán kênh NBC, kênh truyền hình hiện đứng thứ ba trong số các kênh truyền hình lớn nhất nước.

Quỹ lương hưu của GE chính là bên rót vốn chính cho quỹ đầu tư cổ phiếu của công ty Shamrock Holdings – bộ phận đầu tư của Disney do Stanley Gold quản lý. Gold có nghe mọi người bên GE nói rằng có vẻ như Jack Welch muốn bán kênh truyền hình, mặc dù việc này không phù hợp với phương châm của GE là chỉ hoạt động trong lĩnh vực mà nó có thể chiếm ưu thế. Sau một vài buổi thảo luận giữa Gold và Welch, Gold đề xuất họ nên cùng đến gặp Eisner. Và thế là vào giữa tháng Chín, cả ba người cùng có mặt tại phòng ăn tối dành riêng cho ban lãnh đạo trong toà nhà GE tại trung tâm Rockefeller. Đó là chuyến đi đầu tiên của Eisner sau ca phẫu thuật.

Eisner mê kênh NBC, bởi ông nghĩ kênh truyền hình này có thể

được thay đổi hoàn toàn, y hệt kênh ABC ngày xưa khi Eisner góp công đưa kênh này từ vị trí thứ ba lên vị trí đầu bảng. Trên chuyến bay đến New York, Eisner nói với Gold rằng Bob Wright, vị lãnh đạo GE mà Welch giao cho phụ trách kênh NBC là một “chuyên gia” tài chính doanh nghiệp nhưng lại không biết gì về lĩnh vực kinh doanh đầy sáng tạo của ngành giải trí vô tuyến truyền hình (quan điểm này mâu thuẫn một cách lạ kỳ với quan điểm cá nhân của Eisner, bởi ông luôn cho rằng các nhà quản lý giỏi phải đa tài và có thể quản lý mọi lĩnh vực kinh doanh). Trong khi đó, Eisner đã chứng minh năng lực vượt trội trong lĩnh vực truyền hình. Và việc sở hữu kênh NBC sẽ đảm bảo cho các chương trình giải trí do Disney sản xuất có nơi để chiếu – đây vốn là lý do chiến lược của việc Disney muốn sở hữu một kênh truyền hình lớn.

Khi họ gặp nhau và cùng ăn tối, Welch nói rằng ông ta vẫn chưa sẵn sàng công khai bán kênh NBC, nhưng ông ta cũng đề nghị sẽ trao cho Disney quyền quản lý hoạt động sáng tạo của kênh truyền hình này cùng với 49% cổ phần, và một quyền chọn mua thêm trong tương lai. Ông ta cũng muốn dành cho Bob Wright tối thiểu hai năm để thay đổi kênh NBC theo chiều hướng tích cực. Lời đề nghị này quả thật rất hấp dẫn với “chuyên gia săn hàng hạ giá” như Eisner: ông có thể nắm quyền kiểm soát hoạt động sáng tạo của một kênh truyền hình với mức giá chỉ bằng một nửa mức giá phải bỏ ra để mua cả kênh, đồng thời vẫn đảm bảo có một kênh để phát các chương trình do Disney sản xuất. Vậy nên mặc dù không hài lòng cho lắm với việc phải giữ Wright, ông vẫn rất tôn trọng Welch vì đã nhiệt tâm ủng hộ.

Nhưng sau bữa tối đó, khi Eisner thuyết minh đề xuất với Sid Bass tại căn hộ của Bass ở Manhattan, Bass tỏ thái độ rất thờ ơ. “Tôi thấy việc này không có triển vọng gì đâu,” và chỉ câu nói đó cũng đủ làm tiêu tan hết mọi nhiệt huyết. Rủi ro giảm thì phần thưởng cũng giảm. Sáng hôm sau Eisner gọi cho Welch. “Câu trả lời cho đề xuất của ông là chúng tôi xin từ chối.”

Welch cười. Nhưng Eisner vẫn cảm thấy nỗi thất vọng và chán nản trong tiếng cười ấy. Eisner cảm thấy rằng nếu mua được NBC sẽ góp phần “nâng cao tinh thần” của Disney, vào đúng thời điểm mà cả ông và công ty đều cần điều đó.

Ngay ngày hôm sau, Eisner gặp gỡ các chuyên gia cố vấn về kế hoạch chiến lược để thảo luận về tiến độ thực hiện dự án Disney’s

America, dự án xây dựng công viên giải trí hết sức tham vọng tại phía bắc Virginia. Peter Rummell đưa cho Eisner xem các bản phân tích tài chính mới nhất, và theo đó, dự kiến dự án sẽ thua lỗ nếu đưa vào vận hành. Sau khi Euro Disney trải qua đợt khí hậu khắc nghiệt, thời gian hoạt động của dự án tại phía bắc Virginia bị cắt giảm chỉ còn tám tháng trong khi lượng khách dự kiến giảm nghiêm trọng. Chi phí của Euro Disney cũng tăng vọt. Như thường lệ, các Kỹ sư Tưởng tượng tổ chức rất nhiều trò chơi mới hấp dẫn và không ngừng mở rộng, nâng cấp các trò chơi cũ. Nhưng đáng lo hơn, những đối thủ của dự án này, đặc biệt là mấy gã láng giềng giàu kịch xù rất có thế lực ở Washington đã thành công khi biến công viên giải trí này thành vụ việc gây xôn xao dư luận do lo ngại về những ảnh hưởng đối với môi trường và lịch sử. Mặc dù Euro Disney nằm cách di tích chiến trường Manassas tận 8 km, nhưng công luận vẫn cho rằng Disney rồi sẽ làm mất đi tính chất thiêng liêng của một nơi linh thiêng như thế. Các sử gia lỗi lạc của nước Mỹ cùng hợp sức phản đối; một nhóm có tên là “Chung tay bảo vệ di tích lịch sử nước Mỹ” đã đăng một bài phản đối dài cả trang trên tờ *New York Times* và họ không ngần ngại gọi Eisner là “kẻ phá hoại lịch sử nước Mỹ.”

Chân thành mà nói, chính Eisner cũng bất ngờ khi công ty Disney được ngưỡng mộ bao nhiêu thì cũng bị chế nhạo bấy nhiêu; ông nói với tờ *Washington Post* rằng, “Bản thân tôi cho rằng chúng tôi đang làm đúng việc cần làm. Tôi cứ nghĩ người ta phải trọng vọng chúng tôi cơ.” Disney được thống đốc bang Virginia và các cơ quan lập pháp hậu thuẫn nhưng “vấn đề ở đây không phải là ai đúng ai sai,” cuối cùng Eisner cũng phải nói như vậy. “Vấn đề là chúng tôi đã thua trong cuộc đấu về quan điểm của công luận.”

Vậy nên sau khi nghe Rummell báo cáo, Eisner quyết định huỷ dự án Disney's America, ít nhất là tại thời điểm này. (Ông công khai nói rằng: “Tôi không có ý định từ bỏ hoàn toàn việc xây dựng một công viên lịch sử.”) Mặc dù ông vẫn chưa chính thức thông báo tin tức quan trọng này với hội đồng quản trị Disney nhưng nó đã nhanh chóng bị rò rỉ, và Eisner đã phải gấp rút gặp mặt hai cấp phó của Rummell để báo tin cho thống đốc bang Virginia trước khi viên thống đốc này đọc được tin này trên tờ *Washington Post*, bởi tin được đăng trên trang nhất của tờ báo ngay ngày hôm sau.

Quyết định huỷ dự án Disney's America nhanh chóng được coi là thất bại của Disney và quyết định này quả thực không giống với cá

tính hiếu chiến năng nổ của Eisner, vì vậy, rất nhiều nhân viên trong công ty tự hỏi liệu có phải cuộc phẫu thuật đã biến Eisner thành con người khác không. Eisner biết sức khoẻ của mình vẫn chưa bình phục hoàn toàn khi ông đưa ra quyết định đó và ông cũng không muốn công ty hay bản thân ông phải chịu thêm bất kỳ một “cú sốc” nào.

Eisner còn phải gánh thêm một nỗi lo nữa vào ngày 12 tháng Mười: phía Katzenberg đang phối hợp với David Geffen và Steven Spielberg để xây dựng một xưởng phim mới, một sự kết hợp táo bạo chiếm trọn góc Nghệ thuật của tờ *New York Times* và được mô tả là “sự kết hợp lớn nhất giữa các thiên tài kể từ khi Charlie Chaplin, Mary Pickford, Douglas Fairbanks và D. W. Griffith đồng sáng lập đế chế phim trường United Artists vào năm 1919.” Sau thành công của bộ phim *Lion King*, Katzenberg được coi là nhà lãnh đạo xưởng phim hàng đầu tại Hollywood; Spielberg, đạo diễn bộ phim *E.T.* và *Schindler's List* là vị đạo diễn được săn lùng nhiều nhất; và Geffen là người giàu nhất Hollywood nhờ khả năng đàm phán việc bán hãng thu âm Geffen Records để thu về khối tài sản kếch xù trị giá 2 tỷ đô la.

Eisner nghĩ rằng sự kết hợp trên chứng minh trực giác của ông là đúng, rằng Katzenberg sẽ gặp khó khăn trong việc tìm kiếm một công việc khác có thể tạo ra 100 triệu đô một năm, và ông dự đoán xưởng phim mới này sẽ thất bại như United Artists mà thôi. Nhưng, rõ ràng là Katzenberg đã thành lập được bộ ba bất bại và nhiều nhà đầu tư lớn không ngần ngại đổ tiền vào dự án mới của họ, trong đó nhà đồng sáng lập hãng Microsoft Paul Allen đầu tư tới 500 triệu đô la, còn Cap Cities/ABC mua cổ phần và ký hợp đồng sản xuất phim với xưởng phim mới thành lập này. Không thể phủ nhận rằng DreamWorks SKG – tên của xưởng phim mới – sớm muộn cũng sẽ trở thành đối thủ cạnh tranh đáng gờm của Disney. Katzenberg biết mọi bí mật của Disney, còn Disney đang phải đối mặt với nguy cơ các lãnh đạo cấp cao của công ty muốn rời bỏ công ty để gia nhập đội Katzenberg. Họa sĩ hoạt hình Randy Cartright nói với Ron Clements rằng, “Tôi nghĩ lương của mọi người mới tăng lên.” Chắc chắn các nhân viên vẫn được tăng lương dù cho Katzenberg chỉ đơn thuần là gia nhập một xưởng phim khác; nhưng Katzenberg lại đang tạo ra một đối thủ cạnh tranh mới. Ông ta nói thẳng rằng DreamWorks sẽ thành lập bộ phận hoạt hình và đây chính là sự công kích trực tiếp vào đế chế hoạt hình gần như độc quyền và vô cùng lời lãi của Disney.

Eisner không công khai bình luận gì về dự án xây mới này và ông

cũng không gọi điện chúc mừng Katzenberg hay bất cứ thành viên nào trong bộ ba đó. Tuy nhiên, Katzenberg đã khơi dậy động lực cạnh tranh sôi sục của Eisner bởi dường như động lực ấy chưa kịp hoạt động kể từ sau ca phẫu thuật. Đây là thời điểm cạnh tranh căng thẳng giữa Disney và DreamWorks và cuộc cạnh tranh này sẽ ác liệt hơn bởi lòng căm thù vốn bị kìm nén của Eisner đối với người từng được ông đỡ đầu, bởi ông khao khát được nhìn thấy kẻ đó thất bại và cũng bởi Katzenberg cảm thấy lòng dạ sôi sục vì bị phản bội.

Vì vậy khi David Geffen đến gặp Eisner đúng lúc cam go này để thảo luận về việc xử lý khoản tiền thưởng chưa được xử lý của Katzenberg, Eisner không còn bụng dạ để bàn bạc. Mỗi nhà sáng lập của DreamWorks đều phải góp 33,3 triệu đô la vào dự án mới này và Katzenberg cần tiền. “Jeffrey sẽ nhận 60 triệu đô la,” Geffen đề nghị. Sau khi trừ thuế, khoản tiền này cũng đủ để ông ta đầu tư vào DreamWorks.

“Hắn ta không có quyền hưởng cái gì hết,” Eisner phản đối.

“Chuyện này rồi cũng sẽ phải giải quyết thôi,” Geffen nói, “và sẽ không chỉ là 60 triệu đô la đâu. Giá sẽ ngày càng tăng.” Nhưng Eisner không suy chuyển.

Đến ngày lễ Tạ ơn, tâm trạng của Eisner khá hơn, ông đi dã ngoại trong rừng Vermont cùng với gia đình nhân dịp nghỉ lễ; hơn nữa ông cũng rất phấn chấn vì Disney đạt lợi nhuận cao kỷ lục vào năm 1994. Nhờ các bộ phim bom tấn *Lion King*, *Pulp Fiction* và *Santa Clause* (Ông Già Tuyết) mới được tung ra hồi tháng Mười một, Disney trở thành hãng phim đầu tiên thu được 1 tỷ đô la chỉ trong một năm. Riêng *Pulp Fiction* đạt doanh thu 108 triệu đô la tại Mỹ, cao hơn rất nhiều so với số tiền mua lại Miramax, và một lần nữa bộ phim chứng tỏ tài năng của anh em nhà Weinstein trong việc săn lùng các thiên tài: đạo diễn Quentin Tarantino giành giải Oscar cho hạng mục Kịch bản gốc hay nhất. Diễn viên hài Tim Allen trong phim *Santa Clause* cũng tham gia chương trình “Home Improvement” (Cải tạo nhà cửa) do hãng Touchstone sản xuất để phát sóng trên kênh truyền hình ABC và đây là chương trình truyền hình được đánh giá cao nhất trong năm; cuốn tự truyện của Allen trở thành cuốn sách phi hư cấu hạng nhất của nhà xuất bản Hyperion, bộ phận xuất bản của Disney. Allen cũng chuẩn bị tham gia lồng tiếng cho nhân vật Buzz Lightyear trong bộ phim *Toy Story* của Pixar. Giấc mơ về tương tác của Eisner đã trở

thành sự thật. Và 10 triệu băng hình *Snow White* được bán hết veo trong tuần đầu tiên ra mắt.

Năm ấy, công ty Disney thu được lợi nhuận kỷ lục: gần 2 tỷ đô la trong tổng 10 tỷ đô la doanh thu. Trong bức thư gửi thường niên cho các cổ đông, Eisner hồ hởi chào mừng thắng lợi này. Ông nhắc đến “những cú sốc và những điều phiến toái” trong năm, bao gồm cái chết của Wells, ca phẫu thuật của ông, cũng như sự ra đi của Katzenberg (Eisner gọi sự ra đi này là “Kazenberg quyết định không kí tiếp hợp đồng”), và cuối cùng, ông kết luận rằng, “Disney mạnh mẽ hơn tất cả những lời tán dương mà công luận dành cho chúng ta... Các nhà phê bình không thể ngăn bước chúng ta. Sự ra đi của Frank cũng không thể ngăn bước chúng ta. Ca phẫu thuật tim của tôi cũng không thể ngăn bước chúng ta. Ngay cả việc tái cơ cấu xưởng phim cũng không thể kìm chân chúng ta.” Nhưng có một thực tế không được nhắc tới, đó là *Lion King*, *Pulp Fiction* và *Santa Clause* và “Home Improvement” đều do Katzenberg dàn dựng, và Katzenberg cũng là người phụ trách thương vụ mua lại Miramax.

Đàm phán mua lại NBC bất thành càng kích thích lòng khao khát của Eisner đối với một thương vụ lớn hơn. Cũng vào ngày cuối tuần Lễ Tạ ơn đó, Eisner bay đến Orlando, đây là chuyến thăm đầu tiên của ông đến Disney World sau ca phẫu thuật tim. Và ở đó, ông nói với các nhân viên của Disney rằng, “Trong vài năm tới chúng ta sẽ tiến hành một thương vụ mua bán sáp nhập lớn. Vấn đề là không được mắc sai sót. Các bạn hãy kiên nhẫn. Chắc chắn các bạn cũng muốn mua món hàng có giá trị xứng đáng với số tiền các bạn bỏ ra... Chắc chắn các bạn muốn đưa ra một quyết định có thể giúp thương hiệu Disney mạnh mẽ hơn, và khi đó, sự kết hợp của hai công ty sẽ lớn hơn từng công ty riêng lẻ. Đây chính là thương vụ mà chúng tôi đang tìm kiếm.”

Qua kỳ nghỉ Giáng sinh, Eisner cùng với Joe Roth – viên chủ tịch mới của xưởng phim – có chuyến đi ngắn ngày đến Walt Disney World. Sau đó, Roth gặp David Vogel, người đứng đầu Walt Disney Pictures, và nói rằng hiện nay anh coi các phim “sự kiện” mang đậm thương hiệu Disney là một cơ hội tiềm năng. Anh hỏi Vogel về các chương trình đang trong quá trình sản xuất và ngay lập tức chọn bộ phim chuyển thể *101 Dalmatians* và bản làm lại của bộ phim *The Absent-minded Professor* (Vị giáo sư không não) làm phim “sự kiện.” Anh cũng nói rằng Disney sẽ quảng bá hai bộ phim này tương tự như bộ phim *Home Alone*. “Chúng ta sẽ cùng hô biến để hai bộ phim này

trở thành phim bom tấn,” anh nói với Vogel như vậy.

Vogel rất hồi hộp. Bởi anh thầm nghĩ, rốt cuộc, viên chủ tịch đứng đầu xưởng phim cũng hiểu rõ tiềm năng của những bộ phim chuyển thể đóng nhãn Disney. Anh nắm ngay cơ hội thảo luận về sự nghiệp của bản thân với Roth. “Tôi mong sẽ có lúc được làm phim cho người lớn,” anh nói. “Tôi làm việc ở đây nhiều năm rồi vậy mà đến giờ tôi vẫn chưa thực hiện được mong ước đó.” Anh dẫn chứng bộ phim *Cool runnings*, bộ phim hài do Disney sản xuất về đội tuyển trượt xe Jamaica; mặc dù bộ phim không có nhân vật trẻ em nhưng anh vẫn lấy đó là minh chứng về thể loại phim mà anh có thể làm tốt. “Nếu thành công, tôi muốn vươn xa ra khỏi dòng phim dành cho trẻ em,” Vogel lập luận. Roth nhất trí rằng nếu Vogel tiếp tục làm nên thành công với các bộ phim dán nhãn Disney trong hai năm tiếp theo, Roth sẽ dành ngân quỹ để Vogel sản xuất dòng phim dành cho người lớn.

Mùa xuân năm ấy, Roth hồ hởi báo cáo rằng anh có “tin cực vui”: John Hughes, tác giả kịch bản phim *Home Alone*, đã đồng ý viết kịch bản và sản xuất bộ phim *101 Dalmatians*. Còn Vogel thì cố gắng giấu kín nỗi bất an trong lòng. Bởi Hughes là một trong những biên kịch đắt giá nhất tại Hollywood, và hợp đồng với Hughes đảm bảo vị biên kịch này sẽ nhận được 10% lợi nhuận mà bộ phim *101 Dalmatians* thu được. Sự góp mặt của Hughes được coi là tuyệt vời với Roth và đảm bảo đây sẽ là bộ phim “sự kiện” đích thực, nhưng việc này lại mâu thuẫn với lệnh cắt giảm chi phí của Eisner. Cuối cùng, *101 Dalmatians* được làm dưới dạng “bộ phim làm lại về chú chó biết nói,” đúng theo lời Vogel mô tả, và do đó không cần phải có một biên kịch ưu tú.

Vogel nói rằng anh đã thuê các biên kịch giàu kinh nghiệm làm phim về động vật viết bản nháp kịch bản đầu tiên cho bộ phim.

“Vậy anh cũng sẽ là người phải nói với John Hughes rằng mình từ chối anh ta,” Roth đáp lời.

Vogel bị đặt vào thế khó. Anh nói rồi anh sẽ tìm ra cách để nói lời từ chối.

Rất nhiều người phải trải qua những thay đổi lớn sau ca phẫu thuật tim và Eisner không phải là ngoại lệ. Không lâu sau kỳ nghỉ năm

mới, vào tháng Một năm 1995, Eisner nhận được một bức thư dài và đầy quan tâm từ Larry McMurtry, tác giả cuốn tiểu thuyết *Terms of Endearment* và Eisner đã gạt hái được thành công vang dội từ bộ phim chuyển thể từ cuốn tiểu thuyết này khi còn làm việc tại Paramount. McMurtry phải phẫu thuật tim khi 55 tuổi, và lúc ấy ông chỉ nhỉnh hơn Eisner vài tuổi. Ông viết rằng ông cảm thấy “cơ thể trẻ trung hơn nhưng tinh thần thì già đi” và ông cũng mô tả các triệu chứng chán nản, mất ngủ, mất tập trung cũng như sự chấm dứt của những hoài bão “hạng A.” Và Eisner phúc đáp bằng một lá thư dài, đầy ắp tâm sự, một điều vốn không phải là đặc trưng cá tính của ông:

Tôi hiểu những điều ông viết và ở mức độ nhất định, tôi cũng có những cảm xúc tương tự. Nhưng tôi không phải trải qua những bất ổn như ông mô tả; chỉ là những vấn đề rất nhỏ thôi... Đây là cuộc sống bề nổi của tôi: thành công lớn trong công việc... ba đứa con ngoan... một người vợ đảm... cuộc sống hạng A... mâu thuẫn... thuốc Mevacor... Rồi đến Euro Disney... Tôi mất ngủ suốt hai năm trước khi bị suy tim... và cũng như ông, tôi thực sự ghét điều đó.

Tôi từng gặp phải những rắc rối còn tồi tệ hơn cả Euro Disney. Tôi cũng đối mặt với mâu thuẫn gia đình nhưng tôi đã giải quyết ổn thỏa. Tôi đã quên những đau đớn thể xác khi phải tập luyện cho hồi phục và tôi coi đó là một phần trong đời sống cảm xúc của mình. Tôi tin rằng những đau đớn đó là do tâm lý gây ra. Tôi không có nỗi đau đớn thực sự nào.

Ông mô tả những sự việc khiến ông suýt bị trụy tim và phải phẫu thuật, rồi ông viết tiếp:

Đã có chuyện xảy ra với tôi, và đó mới là vấn đề lớn. Tôi không thể sống mãi. Tôi không còn trẻ... Tôi vẫn đến văn phòng mỗi ngày và về cơ bản tôi vẫn là tôi, nhưng trong tôi có một khoảng trống rất lớn được gọi là tuổi trung niên. Hay có lẽ gọi là tuổi già thì đúng hơn... 52 là một nửa của 104, vì vậy 52 không còn là tuổi trung niên nữa. Đối với tôi, 52 là tuổi già. Khó khăn chính là đây... Từ một đứa trẻ, tôi trở thành một ông lão chỉ trong 4 tiếng đồng hồ.

Tôi không thích thú với sự việc đã xảy ra nhưng tôi nghĩ điều đó tốt hơn rất nhiều so với nhiều điều tôi biết. Tôi không bị ung thư hay mắc bệnh hiểm nghèo. Nhưng tôi đã khác. Cuộc đời tôi là hữu hạn và tôi có cảm giác trống rỗng. Tôi cũng cố gắng không nghĩ về nó nhưng

lúc nào nó cũng đeo bám tâm trí tôi... Tôi vốn quen với việc coi sự phản bội là điều khó tránh trong đời thực nhưng lúc này, tôi sẽ không cho phép bất cứ kẻ phản bội nào bước chân qua ngưỡng cửa, cho dù kẻ đó là người có thể tạo ra những siêu phẩm bom tấn.

Trên tất cả, tôi cảm thấy sự trống rỗng của cuộc sống mới này còn ẩn chứa một điều lạ thường nữa mà ông không nhắc tới. Đó là sự tích cực. Tôi cảm nhận được cảm giác gấp rút bù đắp những cảm nhận mà ông nhắc tới. Tôi cảm nhận được cảm giác bùng nổ vốn phai nhạt kể từ khi đưa con trai đầu tiên của tôi chào đời. Tôi đã chết. Và tôi biết chết là thế nào. Dù cảm nhận cái chết cận kề nhưng đó cũng là lần đầu tiên tôi chấp nhận cái chết, thậm chí tôi còn chấp nhận không chút sợ hãi. Đối với tôi, cái chết luôn có nghĩa là cảm giác quay cuồng ở trên không hay đắm vào làn khăn cấp trên đường cao tốc... Nhưng giờ thì không còn như thế nữa. Cái chết chỉ đơn giản là cái kết. Tôi đã cận kề cái chết rồi và không sao cả.

Ray Watson, ủy viên hội đồng quản trị kiêm cựu chủ tịch của Disney nhắc đến tình trạng sức khỏe của Eisner trong lá thư đề ngày 13 tháng Một, và trong bức thư, ông đặt câu hỏi ai sẽ là người kế nhiệm Eisner nếu Eisner không may không thể tiếp tục làm việc hoặc qua đời, và đây là một câu hỏi chính đáng vì Wells đã mất và Eisner bị đau tim. Nhưng Eisner vẫn chưa hề nghĩ đến việc lựa chọn một người kế nhiệm.

“Tối nay, tôi sẽ giải quyết khúc mắc đầu tiên của ông, ‘Kế hoạch bí mật về người kế nhiệm.’” Eisner viết (mặc dù tận chín tháng sau, vào ngày 8 tháng Mười ông mới gửi bức thư này). “Đây là một sự thật đáng buồn. Tôi chưa chọn ai. Tôi có nhiều kế hoạch kém cỏi, nhiều ý tưởng ngu muội, nhiều dự án gây khó chịu và tôi cũng không có những đề xuất chắc chắn... Chúng ta có cả một đội ngũ lãnh đạo tràn trề sức trẻ nhưng họ cần thêm kinh nghiệm thực tế... lúc này tôi không thể nói ai là người được chọn mặt gửi vàng. Không phải Rick Frank... Cũng không phải Sandy Litvack dù ông ấy là trợ thủ đắc lực của tôi.”

Eisner viết cho Watson rằng ông muốn một giám đốc tác nghiệp thay ông gánh vác công việc nhưng hiện ông vẫn chưa nghĩ ra ứng viên nào. “Việc này sẽ khiến Jane không vui đâu,” ông nói. “Có lẽ tôi đang làm một việc điên rồ, không tổng giám đốc, không giám đốc tài chính, không thủ quỹ... Lúc này tôi vẫn chưa thể nói ai là người được

chọn... Nhưng tôi hy vọng chúng ta sẽ sớm có một giám đốc tài chính hạng nhất.”

Chắc chắn Richard Nanula sẽ hồ hởi đón nhận thông tin này, bởi anh là một giám đốc tài chính, nhưng điều đó cũng có nghĩa Litvack – người vẫn tự coi mình là người kế nhiệm Eisner – cũng hân hoan đón tin vui. “Nếu tôi chết hoặc không thể tiếp tục làm việc,” Eisner nói tiếp, “tôi đề nghị ông nên nói chuyện với Barry Diller và Michael Ovitz rồi sau đó hãy đưa ra quyết định. Hôm nay tôi chọn Ovitz (vì ông ta làm việc mẫn cán, chu đáo với gia đình và rất nhiệt tình trong công việc, nhưng đôi lúc nhiệt tình thái quá và năng lực vẫn chưa được khẳng định. Barry thì hoàn toàn ngược lại. Năng lực được đánh giá cao. Khôn ngoan hơn. Đối nhân xử thế khéo léo... Đạo đức tốt và gu thẩm mỹ tuyệt vời. Ông ta không thuộc tuýp đàn ông tận tâm vì gia đình nhưng tôi tin rằng ông sẽ sớm hiểu rõ con người của ông ta. Ông ta sẽ nhanh chóng thích nghi với các giá trị tuyệt vời của gia đình, thậm chí nhanh hơn cả Fred MacMurray. Cũng có thể tôi sẽ chọn Diller. Tôi cũng chưa biết thế nào. Tôi biết rằng chẳng còn ai khác... Có thể lựa chọn đầu tiên của tôi là Diller. Ông ta là một vị lãnh đạo giàu khả năng sáng tạo. Ông ta là người đồng tính nhưng điều đó không ảnh hưởng gì đến quyết định của tôi. Tôi nói đến việc này bởi tôi biết một ngày nào đó sẽ có người nói với ông về đời sống của ông ta.”

Và Eisner kết thúc lá thư chất chứa đầy tâm sự ấy thế này: “Cuộc sống vẫn tiếp diễn. Công ty vẫn tiếp tục phát triển. Rồi sẽ có một lễ truy điệu đầm nước mắt dành cho tôi và giá như tôi được tham dự lễ truy điệu ấy, sau đó một bộ phim hoạt hình sẽ được trình chiếu; công ty chúng ta sẽ đầy rẫy những nam thanh nữ tú tài ba, tràn trề sinh lực, và biết đâu đó trong kho lưu trữ tài liệu sẽ có vài tập hồ sơ viết về những ngày tháng tôi cống hiến cho công ty, những ngày tháng tạo ra sự khác biệt.”

Cũng trong bức thư ấy, Eisner nói rằng ông hoàn toàn tin tưởng vào việc luân chuyển công tác các vị trí lãnh đạo, hay còn gọi là chiến lược “đổi trọng⁽⁴⁰⁾” mà ông vẫn thảo luận với Ovitz, và việc tái tổ chức công ty mà ông thường thảo luận với Wells trước khi Wells qua đời. Bằng chứng là ông đã điều chuyển Steve Burke từ vị trí quản lý chuỗi gian hàng của Disney sang quản lý Euro Disney. Eisner tuyệt đối tin rằng giám đốc giỏi có thể quản lý mọi lĩnh vực và việc khuấy động mọi thứ trước khi chúng trở nên trì trệ là một việc làm cần

thiết.

“Các viên giám đốc này đã đảm đương công việc hiện tại suốt 10 năm nay, họ đều cảm thấy chán nản và họ sẽ được luân chuyển công tác,” ông viết cho Watson. “Tất cả các nhân viên đều phải được luân chuyển. Chúng ta cần phải làm điều đó và phải nắm quyền kiểm soát ngay trong nội bộ công ty... Tôi từng làm việc suốt 10 năm rông tại ABC và cũng dành chừng đó thời gian làm việc tại Paramount. Tôi biết việc gì sẽ xảy ra khi người ta chán ngán công việc của mình. Họ không được chán như thế. Chúng ta không thể cho phép họ chán như vậy. Chúng ta phải thay đổi để tạo hứng khởi cho mọi người và giúp họ làm việc chăm chỉ... Nó tương tự với việc ta thành lập công ty mới với những giá trị văn hóa và nguyên tắc làm việc cũ... Vì vậy tôi phải chịu rất nhiều áp lực. Tôi cảm nhận được rằng, nếu thiếu tôi ngày hôm nay, mọi thứ sẽ sụp đổ.”

Không rõ Watson có đưa bức thư đó cho các thành viên khác trong hội đồng quản trị không, nhưng mùa xuân năm ấy, Eisner bắt đầu tiến hành cuộc tái tổ chức công ty trên quy mô lớn – đó là “sự đổi mới” mà ông vẫn hay nói với Wells. Sandy Litvack thay thế vị trí của Wells, trở thành người bạn tâm tình của Eisner và chịu khó lắng nghe Eisner nói không ngớt về việc luân chuyển nhân sự giữa các phòng ban. Ở mức độ nào đó, Eisner buộc phải chọn thời điểm này để tái cơ cấu công ty bởi Rick Frank, giám đốc bộ phận truyền hình có nghĩa vụ báo cáo trực tiếp với Eisner, người đã biến “Home Improvement” thành chương trình cực kỳ ăn khách, khiến Eisner chợt nhớ đến một điều khoản trong hợp đồng, đó là nếu Katzenberg ra đi và Frank không được chọn làm người kế nhiệm, thì Frank sẽ được phép rời khỏi công ty, được hưởng toàn bộ lợi ích nghỉ hưu và quyền chọn cổ phiếu được bảo toàn nguyên vẹn. Điều khoản này vẫn được giữ lại khi Frank đồng ý đảm nhận vai trò là chủ tịch tập đoàn truyền hình. Kể từ đó, Frank luôn rầu rĩ vì kế hoạch mua kênh truyền hình thất bại và liên tục mâu thuẫn với Larry Murphy cũng như với Eisner.

Cuối cùng, khi Frank nói với Eisner rằng ông quyết định thôi việc, Eisner vắn vẹo, “Ông không thể nghỉ được. Tôi không cho phép ông nghỉ đâu.”

“Tôi có thể và tôi sẽ nghỉ,” Frank nói.

“Nếu ông bước ra khỏi bậc cửa kia, ông sẽ phải kiện tôi” thì mới

giữ được quyền mua cổ phiếu và các lợi ích khác, Eisner nói. Nhưng Eisner nhượng bộ sau khi Frank hứa không gia nhập DreamWorks với Katzenberg; Eisner cũng đồng ý sẽ trả số quyền chọn cổ phiếu trị giá xấp xỉ 30 triệu đô la mà Frank có quyền được hưởng.

Chiều hôm ấy Eisner yêu cầu tổ chức họp mặt lãnh đạo tất cả các phòng ban. Michael Johnson, người đứng đầu bộ phận băng hình gia đình quốc tế, hỏi Ann Daly, người đứng đầu bộ phận băng hình gia đình tại Mỹ, về nội dung cuộc họp. “Rich nghĩ việc và các sếp chuẩn bị bổ nhiệm Dennis Hightower thay thế,” cô nói.

“Đây là chuyện lố bịch nhất mà tôi từng được nghe đấy,” Johnson đáp.

Johnson biết nhiều về Hightower vì Hightower là giám đốc phòng sản phẩm tiêu dùng tại châu Âu và Trung Đông. Là cựu chuyên gia tuyển dụng, Hightower có tài ăn nói, diện mạo ưa nhìn và có bằng thạc sỹ đại học Harvard. Người ta còn đồn đoán ông ta từng là mật vụ CIA, nhưng cũng chưa ai dám khẳng định điều này. Ông ta không có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực truyền hình hay giải trí. (Sau này Hightower nói rằng ông ta không có bình luận gì về việc ông ta có từng làm việc cho CIA hay không nhưng ông ta nói đã có 8 năm phục vụ trong quân ngũ, với nhiệm vụ chính là “tham gia đội bay cùng các hoạt động chiến lược tại Mỹ và nước ngoài với vai trò lính biệt kích và lính nhảy dù để tiến hành các hoạt động tình báo và thu thập thông tin. Chắc các anh cũng biết việc đó là thế nào rồi đấy.”)

Eisner bước vào phòng họp và theo sau là Hightower. Ông thông báo nội dung cuộc họp và nói thêm, “Dennis là người được chọn. Ông ấy sẽ là vị giám đốc vĩ đại tiếp theo của Hollywood.” Quyết định bổ nhiệm nhân sự táo bạo này của Eisner là bằng chứng khẳng định niềm tin tuyệt đối của ông rằng giám đốc giỏi có thể quản lý mọi lĩnh vực. Bộ phận do Hightower quản lý gặt hái được nhiều thành công lớn tại thị trường châu Âu nhờ sức mua tăng vọt đối với các dòng sản phẩm liên quan đến bộ phim *Beauty and the Beast* và *Lion King*. Tuy nhiên, rất nhiều người vẫn nghĩ Hightower ăn may khi được ngồi đúng ghế vào đúng thời điểm hai bộ phim bom tấn đó khuấy động thị trường tiêu dùng và mang lại khoản thu kếch xù; người ta cũng nói rằng kinh nghiệm quản lý thị trường châu Âu khó có thể được coi là bước chuẩn bị khéo léo để phụ trách hoạt động truyền hình vốn rất rộng lớn tại Mỹ.

Phòng họp im phăng phắc sau khi Eisner thông báo xong. Mãi sau Rob Moore, giám đốc tài chính của xưởng phim, mới hỏi, “Việc ông đưa một người hoàn toàn xa lạ về đây làm quản lý thì có ích lợi gì với chúng tôi chứ?” Eisner nhìn Moore với ánh mắt lạnh lùng, sắc lẹm và ông không trả lời. Johnson thầm nghĩ Moore vừa mới hủy hoại sự nghiệp của chính ông ta tại Disney.

Johnson vội vàng gọi điện cho sếp cũ, Bill Mechanic, hiện đang làm việc tại Fox, và thông báo Eisner vừa bổ nhiệm Hightower thay vị trí của Frank, đồng thời đề nghị Mechanic tìm cho ông một chỗ làm mới.

“Anh làm tôi buồn cười quá đi,” Mechanic nói. “Michael làm sao có thể mắc sai lầm lớn như vậy.”

Không ai tham vấn ý kiến của Frank về người sẽ thay thế ông, còn Eisner tận dụng cơ hội này để tấn công Frank trên truyền thông vì Frank dám áp ủ hoài bão được ngồi vào ghế của Katzenberg. Eisner nói rằng, “Lúc này, ít nhất chúng tôi cũng có một vị giám đốc nhiệt huyết trong công việc. Dennis đang rất hào hứng được quản lý kênh truyền hình. Ông ấy không hề buồn lòng vì không được quản lý bộ phận phim ảnh,” Eisner nói với tạp chí *Fortune*. Và ông cũng ca ngợi Hightower, “Dennis Hightower rất khôn khéo. Ông ấy giàu kinh nghiệm đàm phán với các đối tác của chúng tôi tại Luxembourg và Đài Loan.” Là một người Mỹ gốc Phi, Hightower cũng góp phần vào thành phần chủng tộc đa dạng trong hàng ngũ lãnh đạo cấp cao.

Ngạc nhiên hơn nữa, Eisner giao cho giám đốc tài chính Richard Nanula phụ trách chuỗi gian hàng của Disney. Cũng dễ hiểu tại sao Nanula lại sững sốt và hoang mang khi phải từ bỏ vị trí cấp cao tại công ty để quản lý chuỗi cửa hàng bán lẻ và coi sự luân chuyển này là bị giáng chức, nhưng Eisner trấn an anh rằng ông cần người giàu kinh nghiệm về tái cơ cấu hoạt động và “cơ hội này sẽ giúp anh tiến xa hơn trong công việc chứ không phải kìm chân anh lại đâu.”

Việc luân chuyển Nanula mở ra cơ hội cho Stephen Bollenbach, giám đốc của tập đoàn Marriott mà Gary Wilson giới thiệu với Eisner. Với tư cách là giám đốc tài chính của Donald Trump, Bollenbach đã cứu chuyên gia bất động sản của New York khỏi nguy cơ phá sản và hiện nay ông đang làm giám đốc điều hành tại Host Marriot, một chi nhánh của tập đoàn Marriott. Eisner biết Bollenbach sẽ không từ bỏ

vị trí giám đốc trừ khi ông ta được đảm bảo sẽ là người kế nhiệm của Eisner, và chính Wilson cũng nhấn mạnh đến khả năng này. Vì vậy Eisner đảm bảo với Bollenbach rằng nếu mọi việc suôn sẻ, ông ta sẽ nổi gót Wells làm tổng giám đốc và Eisner cũng đồng ý để Bollenbach báo cáo trực tiếp với mình. Nhưng hợp đồng không đảm bảo với Bollenbach rằng ông ta không phải báo cáo người khác, và nếu đồng ý, Bollenbach sẽ được hưởng thêm 150.000 cổ phiếu của Disney. Bollenbach chấp thuận lời đề nghị và các điều khoản hợp đồng mặc dù sau này chính Eisner cũng phải thừa nhận rằng chưa bao giờ ông thực sự coi Bollenbach là một người kế nhiệm xuất sắc. “Tôi vẫn hoài nghi điều này, vì ông ta thiếu kinh nghiệm trong lĩnh vực giải trí và không mấy quan tâm đến khía cạnh sáng tạo trong lĩnh vực kinh doanh của chúng tôi.” (Eisner cũng khẳng định ông từng nói với Bollenbach rằng Bollenbach sẽ không bao giờ trở thành tổng giám đốc, nhưng lời khẳng định này lại không nhất quán với tuyên bố của Bollenbach vào thời điểm đó. Sau này, Bollenbach nói rằng ông hy vọng sớm muộn Eisner cũng sẽ bổ nhiệm ông làm tổng giám đốc.)

Thực vậy, dù tuyển Bollenbach nhưng Eisner vẫn dành thời gian tìm hiểu thêm về Ovitz. Mỗi quan tâm của Eisner được nhen nhóm trở lại nhờ những bản báo cáo cho thấy Ovitz đang nghiêm túc thảo luận với Edgar Bronfman Jr. về việc quản lý Universal, một hãng mới được Seagram, công ty rượu do gia đình Bronfman quản lý, mua lại. Đối với Eisner, Universal là đối thủ cạnh tranh đáng gờm bởi hãng này cũng có công viên giải trí theo chủ đề có tên là Universal Studios, rất giống với Walt Disney World và chuyến tham quan trường quay⁽⁴¹⁾ cực kỳ hút khách tại Universal City là điều mà chính Disney cũng không thể bắt chước được; Eisner căm ghét ý nghĩ rằng có thể Ovitz sẽ trở thành đối thủ của ông. Vào tháng Năm, Eisner ăn trưa với Ovitz tại nhà riêng. “Sao ông lại muốn làm việc cho hãng Universal trong khi ông có thể gia nhập Disney với tư cách là đối tác của tôi?” Eisner hỏi. Ông khéo léo lồng ghép vào câu chuyện những thông tin tốt đẹp và cơ hội lớn hơn mà Disney có thể mang lại cho Ovitz, đồng thời có phần chê bai hãng Universal, đặc biệt là gia đình Bronfman, chủ quản mới của hãng Universal. Gia nhập Disney, Ovitz sẽ được làm việc với người bạn tốt nhất và người bạn tâm giao đáng tin cậy; trong khi đó, tại Universal, Eisner nói rằng Ovitz sẽ phải ngoan ngoãn phục tùng các thành viên vô tâm và đồng bóng trong một gia đình. “Hội đồng quản trị sẽ trao cho ông nhiều quyền tự quyết hơn,” ông nói và tiếp tục rao giảng về mối quan hệ mật thiết giữa ông và các ủy viên hội đồng quản trị, cũng như khẳng định các ủy viên hội đồng

luôn sẵn sàng phê chuẩn mọi đề xuất, khuyến nghị của ông.

Ovitz lắng nghe nhưng ông rất kiên định. Ông đang tiến hành thương lượng với gia đình Bronfman về gói hợp đồng trị giá 250 triệu đô la và rất nhiều quyền tự chủ. Trong khi đó Eisner vẫn chưa nói rõ ý nghĩa của từ “đối tác.” Sau bữa trưa, Eisner có cảm giác Ovitz sẽ gia nhập Universal. Điều này được khẳng định vài tuần sau đó khi Ovitz xuất hiện trên trang nhất tờ *Newsweek* với tư cách là chủ tịch mới của Universal. Nhưng bản hợp đồng của Ovitz sụp đổ chỉ một đêm trước khi tờ *Newsweek* đưa tin, và khi đó, Ovitz kết luận rằng gia đình Bronfman đã bội ước vào phút chót đối với các thỏa thuận chính, trong đó bao gồm các thỏa thuận liên quan đến quyền tự chủ, còn gia đình Bronfman cho rằng Ovitz đòi hỏi quá mức. Lúc đó, những lời cảnh báo của Eisner về gia đình Bronfman bất chợt xuất hiện trong tâm trí ông. Eisner rất giỏi gieo nỗi hoài nghi về gia đình Bronfmans vào tâm trí Ovitz.

Thỏa thuận bất thành của Ovitz khiến ông lại một lần nữa làm người tự do. Eisner gửi cho ông một bức thư được ông viết tay trên một chuyến bay và trong bức thư ấy, ông nồng nhiệt mời gọi Ovitz và nhắc đến việc hai người sẽ là đối tác tuyệt vời của nhau. Trong bức thư này, Eisner thổ lộ rằng tấm thiệp cảm ơn mà Ovitz viết sau chuyến thăm đầu tiên của họ đến Disney World khiến ông rất cảm động, đến mức đi đâu ông cũng mang theo một bản sao của bức thư đó. Eisner giao cho Irwin Russell liên lạc với Ovitz và tiến hành thương thảo. Tuy nhiên, Russell lại băn khoăn về việc lựa chọn Ovitz. Thư của Russell viết về quá trình thương thảo với Ovitz có viết: “Những mối hoài nghi đã được làm rõ thì không liên quan đến cá nhân ông ta mà chỉ là việc liệu ông ta có thích nghi được với văn hóa doanh nghiệp (dựa trên những cuộc thảo luận ban đầu) nếu 6 tháng được chứng minh là một sai lầm hay không.” Eisner không mảy may chú ý đến điều đó.

Sự xuất hiện của Bollenbach, một chuyên gia thương thảo giàu sáng kiến và năng nổ, đã tạo ra thay đổi lớn về mặt tinh thần và tính chất gấp rút của những cuộc họp về kế hoạch chiến lược của Disney. Đối lập với Larry Murphy và Nanula luôn thận trọng và có phần bi quan, Bollenbach đích thực là sản phẩm của ngành thương thảo đang lên ngôi vào những năm 1990 ở Phố Wall. Ông hối thúc Disney phải tiến hành những thương vụ mua bán sáp nhập lớn và lập luận rằng công sức mua lại một tổ chức nhỏ cũng tương đương công sức mua

lại một tổ chức lớn. Với mức lãi suất thấp và nguồn tiền mặt mà Disney thu được từ làn sóng của những bộ phim bom tấn hiện có, ông biện luận rằng cần phải vận dụng càng nhiều đòn bẩy càng tốt để làm tăng tỷ lệ lợi nhuận. “Chúng ta có thể vay dễ dàng với mức lãi suất thấp và chúng ta cần phải tận dụng ưu thế đó,” ông nói với Eisner. Mặc dù Eisner vẫn thích mua hai kênh truyền hình còn lại là ABC và CBS nhưng Bollenbach lại hào hứng mua con mồi lớn hơn – cụ thể là Time Warner, một tổ hợp gồm Time Inc. và Warner Communications.

Không lâu sau khi Bollenbach đến, Eisner ăn tối với chủ tịch Tom Murphy của Cap Cities/ABC tại nhà hàng Ý Gabriel’s gần trụ sở của ABC tại bờ Tây Manhattan. Mặc dù cuộc trò chuyện giữa Eisner và Dan Burke vài năm trước không đem lại kết quả gì nhưng Murphy vẫn cảm thấy sự cấp bách của quá trình hợp nhất đang diễn ra trong ngành truyền hình. Công ty News Corporation của Murdoch là đơn vị đầu tiên hợp nhất xưởng phim Fox và kênh truyền hình Fox về chung một nhà và Murphy lo ngại các kênh truyền hình khác sẽ thi nhau hợp nhất với các xưởng phim Hollywood vì hiện nay bộ quy tắc về về cung cấp thông tin và lợi ích tài chính đã được gỡ bỏ. Murphy vẫn thường thảo luận chủ đề này với Warren Buffett, bởi Berkshire Hathaway của Buffett là cổ đông lớn nhất của Cap Cities, và thảo luận với Robert Iger, chủ tịch kiêm giám đốc tác nghiệp của kênh ABC. Murphy và Buffett đều không muốn bán kênh ABC nhưng họ nhận thấy rằng, nếu được giá, họ sẽ cân nhắc việc mua bán vì lợi ích của các cổ đông. Nhưng sau bữa tối đó, Murphy báo cáo với Iger rằng, “Michael ra giá thấp lắm. Chắc chắn ông ta sẽ không bao giờ trả mức giá chúng ta mong muốn.”

Buổi hội thảo truyền thông thường niên của Herb Allen tại Sun Valley được ấn định vào tháng Bảy và Eisner “quyết tâm” sẽ tham dự, với mục đích săn tìm cơ hội kết thân với những nhân vật tinh tú trong giới truyền thông cả nước và chứng minh cho đám đông khán giả kiêu kỳ thấy rằng ông đã trở lại, hoàn toàn khỏe mạnh và vẫn sẵn sàng tham gia cuộc chơi, nếu như không nói là nhiều nhiệt huyết hơn xưa.

Vào ngày chuẩn bị lên đường tham gia buổi hội thảo, Eisner ăn trưa với nhóm lập kế hoạch chiến lược, gồm Larry Murphy và các trợ lý, Peter Murphy (hai người này không có họ hàng với nhau) và Tom Staggs, cùng Litvack và Bollenbach, để thảo luận về các cơ hội mua

bán sáp nhập. Eisner sắp gặp gỡ nhiều vị tổng giám đốc và các chuyên gia đàm phán trong giới truyền thông, vì vậy ông muốn có sự chuẩn bị thật kỹ lưỡng.

Peter Murphy phác thảo tình hình mua lại kênh truyền hình mà suốt bảy năm qua ông vẫn hối thúc Disney mua. CBS là ứng viên có thể lột xác ngoạn mục, tuy nhiên giá mua kênh này tương đối cao vì Larry Tisch đang đòi gần 80 đô la một cổ phiếu. Cap Cities/ABC vốn đã là kênh truyền hình hàng đầu rồi nên tiềm năng phát triển sẽ thấp hơn. Cap Cities là công ty lớn hơn nhiều nhờ sở hữu tài sản lớn về truyền hình cáp. Cổ phiếu của công ty này đang được giao dịch ở mức 105 đô la/cổ phiếu, vì vậy nếu tính thêm khoảng 15% đến 20% chi phí liên quan, Disney sẽ phải bỏ ra khoảng 20 tỷ đô la để mua Cap Cities. Tom Staggs vẫn nhấn mạnh những ưu điểm của các thương vụ mua bán giá trị lớn, đặc biệt là việc mua lại 80% ESPN, kênh truyền hình cáp chuyên về thể thao của Cap Cities. Litvack thì lưỡng lự nói rằng ông muốn mua kênh ABC nhưng ông cũng sẵn sàng xem xét thêm về việc mua kênh CBS.

“Tôi vẫn muốn mua CBS,” Eisner nói. “Không tốn quá nhiều tiền và tôi nghĩ chúng ta có thể cải tạo nó.”

Nhưng Bollenbach dứt khoát hối thúc thực hiện các giao dịch có giá trị lớn và ông nhấn mạnh rằng việc này sẽ giải quyết vấn đề sắp xếp nguồn tiền mặt khổng lồ của Disney, đó là bằng cách nhận thêm một khoản nợ. “Đối với tôi, vấn đề này rất đơn giản. Hoặc là chúng ta mua một ngôi nhà nhỏ và trả giá quá cao để mua, hoặc là chúng ta mua một căn biệt thự và mua với giá hời.” Bollenbach đề xuất “căn biệt thự” đó là Time Warner. Time Warner sẽ mang lại cho Disney một tập đoàn truyền thông tích hợp với các bộ phận sáng tạo như xưởng phim Warner, các kênh truyền hình cáp (CNN và HBO) và ngành xuất bản hiện đang cạnh tranh trực tiếp với Disney, cũng như năng lực phân phối thông qua hệ thống cáp khổng lồ của Time Warner. “Hãng này có khối tài sản lớn nhưng chúng ta có thể mua với giá rẻ vì cổ phiếu của hãng đang bị mất giá,” Bollenbach lập luận như vậy.

Không gì có thể minh họa sự khác biệt cơ bản giữa Bollenbach và Larry Murphy, một người rất cẩn trọng, hơn là đề xuất táo bạo này. Murphy mở to mắt về không tin. “Ông đang nói về giao dịch phức tạp nhất, liều lĩnh nhất và khó nhằn nhất đấy,” Murphy nói.

“Đúng là giao dịch này phức tạp nhưng tôi nghĩ chúng ta có thể làm được,” Bollenbach bình tĩnh đáp lời.

Murphy vẫn phản đối đề xuất mua lại các kênh truyền hình mặc dù ông cũng thừa nhận sự cần thiết phải tìm một kênh phát các chương trình cho Disney. Nhưng ông nghĩ kênh truyền hình là lĩnh vực kinh doanh ngày càng giảm sút. “Chiến lược bám sát cách làm hiện tại và tiếp tục phát triển thương hiệu vẫn rất thành công,” ông lập luận. Nhưng chiến lược này không góp phần thúc đẩy lợi nhuận và giá trị tài sản thêm 20% mỗi năm, và cũng không tận dụng nguồn tiền mặt dư thừa của Disney.

Eisner vẫn thiên về đề xuất mua lại một kênh nào đó ở mức trung bình – không cần quá đắt đỏ như đề xuất mua lại Time Warner, có thể chỉ cần một trong số các kênh truyền hình thôi. Ông nói với cả nhóm rằng ông sẽ không tham dự hội thảo Sun Valley để đưa ra quyết định mua bán nhưng ông sẽ coi buổi hội thảo là cơ hội để cảm nhận các khả năng.

Buổi sáng hôm đó, Eisner gọi cho Ovitz đang ngồi lọt thỏm trong phòng nghỉ thuộc khu Sun Valley. Eisner vẫn mong sẽ nối lại cuộc thảo luận với Ovitz ngay khi ông tới nơi. Nhưng Ovitz lại có vẻ thoải mái lạ thường và đã gói ghém đồ đạc gọn gàng để ra về sớm. Buổi sáng hôm ấy, Bronfman đã tìm được chủ tịch mới cho Universal, đó là Ron Meyer, đối tác của Ovitz tại Creative Artists và bấy lâu nay vẫn cặm cụi làm việc dưới bóng của Ovitz. Bronfman dự định sẽ giới thiệu Meyer tại hội thảo. “Chỉ là tôi thấy không thoải mái khi tham dự lễ đăng quang của người khác,” Ovitz nói vậy với Eisner.

Ít nhất đó cũng là phiên bản dễ chịu nhất mà sau này Eisner kể lại. Như thường lệ, ông thuật lại chi tiết hơn với luật sư Irwin Russell, và cuộc trò chuyện này đã làm dấy lên câu hỏi, ít nhất là trong tâm trí Russell, về việc liệu Ovitz có thích hợp với vị trí tổng giám đốc của Disney không. Theo ghi chép của Russell về cuộc thảo luận với Eisner ngày 17 tháng Bảy thì Ovitz “bị suy sụp và có phần cực đoan tại buổi hội thảo. Liệu ông ta có thể bình tĩnh lại không?”

Về phần mình, Eisner giới thiệu hai vị giám đốc với giới truyền thông tham dự hội thảo tại Sun Valley: Litvack và Bollenbach và tất nhiên hai người này đều coi việc Eisner mời họ tham dự hội thảo là dấu hiệu cho thấy họ có thể sẽ là người được chọn cho vị trí tổng

giám đốc đang còn trống ở Disney. Joe Roth cũng tham dự hội thảo với tư cách là người thay thế Katzenberg và đảm nhận vị trí người đứng đầu xưởng phim. (Năm nay Jane quyết định ở nhà).

Khi họ đến nơi, Eisner hân hoan với niềm vui sướng mà tình hình sức khỏe tốt sau ca phẫu thuật và những thành công mới đây của Disney đem lại cho ông. Đích thân Herb Allen đón ông tại sân bay. Giống như Ovitz, phòng ở của Eisner nằm trong dãy phòng nghỉ cao cấp. Barry Diller và Diane von Furstenberg ăn tối với ông. Sáng hôm sau ông không thể chịu nổi cảnh vô tình gặp Katzenberg đang đi cùng nhóm Jack Valenti cũng tham gia hội thảo. Có lúc Katzenberg còn lôi súng nước ra và xịt vào nhóm người đi cùng. Thật đáng mừng vì trò hề nông nổi của Katzenberg không còn làm xấu hình ảnh của Disney hay Eisner nữa.

Buổi sáng hôm ấy, bài diễn thuyết của Eisner và Joe Roth thu hút được sự quan tâm của toàn bộ khán giả trong khán phòng chật kín người. Eisner có lối diễn đạt hài hước và làm sáng tỏ thông tin về ca phẫu thuật tim của ông cũng như sự ra đi công khai của Katzenberg. Roth tiết lộ chiến lược mới của phòng sản xuất phim, trong đó ông sẽ tập trung sản xuất thêm nhiều bộ phim gia đình mang đậm bản sắc của Disney (ví dụ phim *Santa Clause* mà cả Vogel và Roth đều nhất trí cho bộ phim này được gắn mác Disney và *101 Dalmatians*) và sản xuất vài bộ phim “sự kiện” mỗi năm, tương tự như cách bộ phận phim hoạt hình đã biến các bộ phim bom tấn thành các sự kiện. Sau đó ông cũng trình chiếu một đoạn băng dài 5 phút về bộ phim hoạt hình *The Hunchback of Notre Dame* sắp được công chiếu.

Khi Eisner trở lại ghế, ông khẽ véo tay nhà đầu tư vĩ đại Warren Buffett đang đứng giữa đám đông khán giả và là người sở hữu cổ máy đầu tư Berkshire Hathaway, cổ đông lớn nhất của Cap Cities/ABC. Buffett đã mua khoảng 5% cổ phiếu của Disney, trị giá 4 triệu đô la vào năm 1965 nhưng vài năm sau đã bán lại số cổ phiếu này để thu về khoản lợi nhuận ít ỏi. Eisner nói rằng, nếu số cổ phần trị giá 4 triệu đô la đó vẫn được giữ lại, Buffett sẽ có trong tay 869 triệu đô la. Ông cũng khiến mọi người cười tán thưởng khi nói rằng nếu Disney mua 4 triệu đô la cổ phiếu của Berkshire Hathaway năm 1965, hiện giờ số cổ phiếu ấy sẽ có giá hơn 6 tỷ đô la.

Sau đó, Eisner quay lại phòng lấy đồ và ông cảm thấy hơi thất vọng vì giữa vô số các chuyên gia đàm phán có mặt tại hội thảo, ông

vẫn chưa chọn được bất kỳ ai có ý định mua bán gì. Lúc ấy, trên đường quay trở lại phòng, Eisner gặp Larry Tisch đi với vợ và Eisner nắm ngay lấy cơ hội này.

“Nghe nói ông sắp ký hợp đồng,” Eisner nói.

“Đúng vậy,” Tisch trả lời thẳng thắn một cách bất ngờ. Ông ta sắp bán kênh CBS cho Westinghouse, đơn vị này đang tiến hành đa dạng hóa hoạt động kinh doanh để tiến vào lĩnh vực truyền thông.

“Sao ông không ký hợp đồng với chúng tôi nhỉ?” Eisner hỏi.

“À, đương nhiên rồi,” Billie, vợ Tisch, xen vào. Tisch nói cuối tuần hãy gọi lại cho ông ta.

Hồi lâu sau Warren Buffet tiến lại gần và chúc mừng bài diễn thuyết thành công của Eisner. Đây là một cơ hội nữa, vì Buffett chính là một con đường để dẫn đến Tom Murphy, chủ tịch của Cap Cities/ABC.

“Điều thú vị nhất vừa mới xảy ra,” Eisner nói. “Tôi vừa gặp Larry Tisch và chúng tôi mới trò chuyện về việc mua lại kênh CBS. Nhưng đương nhiên, đó là trừ khi ông muốn bán Cap Cities cho chúng tôi để lấy tiền mặt.” Eisner đang gieo cho người đối diện ý nghĩ rằng có thể Disney sẽ mua một kênh truyền hình khác ngoài kênh ABC.

“Nghe cũng hay đấy,” Buffett nói ngay. “Tại sao chúng ta không nói chuyện với Tom [Murphy] về việc này nhỉ?” Vậy là Eisner đi cùng với Buffett khi nhà đầu tư lớn này nhắm đến điểm phát bóng, nơi mà ông ta, Murphy và Bill Gates chuẩn bị chơi gôn. Trên đường đi, họ nhìn thấy Murphy đang trò chuyện ở bãi đỗ xe với Robert Iger, chủ tịch kiêm giám đốc tác nghiệp kênh ABC, và Willow Bay, hôn phu của ông ta. “Ôi Chúa ơi, Michael kia rồi,” Murphy nói. Eisner và Buffett cùng vẫy tay ra hiệu cho Murphy tiến về phía họ.

“Hãy giúp tôi một việc,” Iger nói. “Đừng bán công ty mà không nói với tôi nhé.”

Iger chỉ nói nửa đùa nửa thật nhưng hơn ai hết ở Cap Cities, có lẽ ông là người có nguy cơ gặp rủi ro cao nhất. Mới một tháng trước Murphy nói với ông rằng Murphy sẽ nghỉ hưu vào tháng Chín và sẽ đề

xuất hội đồng quản trị bổ nhiệm Iger làm giám đốc điều hành. Nếu thực vậy, đây sẽ là bước thăng tiến cực kỳ ấn tượng dành cho Iger, bởi dù mới 44 tuổi nhưng ông đã giữ chức chủ tịch của Cap Cities gần một năm.

Tom Murphy gia nhập với Eisner và Buffett và ba người cùng đi dạo một quãng ngắn. “Michael muốn trả tiền mặt để mua Cap Cities đấy,” Buffett nói. “Tôi nghĩ ông ta làm như vậy là đúng lắm.”

Murphy có vẻ hơi bất ngờ trước tình huống này nhưng ông ta, Eisner và Buffett vẫn thảo luận ngắn gọn về khả năng này. “Tôi cần suy nghĩ thêm,” Murphy nói. Đúng lúc đó Bob Daly của hãng Warner Bros. đi ngang qua. “Mấy vị đừng bán công ty cho gã này,” ông ta cười lớn và chỉ vào Eisner.

Buổi tối hôm ấy, Murphy báo cáo với Iger rằng “Michael nghiêm túc hơn tôi nghĩ. Ông ta sẽ gọi điện cho tôi sau buổi hội thảo hôm nay.”

Ngày hôm sau, khi đã trở về nhà ở Aspen, Eisner rất phấn chấn với các cơ hội đàm phán hợp đồng khi ông gọi cho Peter Murphy và Tom Staggs. “Hai vị cho tôi đi câu cá và tôi trở lại với hai miếng mồi ngon đây,” ông nói. “Bây giờ chúng ta phải bàn tính xem nên làm gì với mấy miếng mồi này.” Sid Bass cũng có mặt tại tư dinh ở Aspen nên Eisner giao cho Murphy và Staggs gửi fax cho ông ta một loạt giấy tờ so sánh giữa CBS và ABC. Chỉ 20 phút sau, Bass gọi cho Eisner. “Thương vụ mua Cap Cities được lắm,” ông ta nói và giả định rằng Murphy sẽ đồng ý bán với giá hợp lý. “Chúng ta phải tiến hành ký hợp đồng ngay.”

Sáng hôm sau Eisner đến khách sạn Bel Air gặp Tisch và sắp xếp để ông ta đàm phán với Bollenbach. Cả ngày trôi qua mà Tom Murphy chưa hồi đáp. Vào sáng thứ Ba, Murphy gọi điện. Ông ta sẵn sàng thảo luận thêm về thương vụ mua bán nhưng yêu cầu được lấy cổ phần của Disney thay vì lấy tiền mặt. “Tôi muốn các cổ đông của tôi có vé tham dự trường đua ngựa và có cơ hội cưỡi trên lưng con ngựa tương lai của một công ty mới,” ông ta nói. Và ông ta cũng không muốn các cổ đông bị đánh thuế do giao dịch bằng tiền mặt. (Giao dịch bằng cổ phiếu không bị đánh thuế trực tiếp.) Cuối tuần đó Eisner có kế hoạch tham dự đám cưới của cháu trai tại Vermont nên ông đề nghị trực tiếp gặp Murphy tại New York vào thứ Sáu. Sáng

hôm đó Bollenbach cũng gặp Tisch tại New York. Murphy nhất trí. Ông và Iger tiếp tục thảo luận về khả năng bán công ty và lúc đó, Iger mới biết rằng Murphy vẫn còn giữ thái độ nước đôi. Iger cũng sẵn sàng từ bỏ giấc mơ trở thành giám đốc điều hành, đúng vào lúc nó nằm trong tầm tay. “Chúng tôi sẽ bán nếu được giá,” Murphy kết luận. “Nếu không thì thôi.”

Eisner, Bollenbach và Peter Murphy gặp nhau tại phố Tây 66, ngay bên ngoài trụ sở của kênh ABC. Bollenbach báo cáo rằng Tisch đòi nâng giá cổ phiếu của CBS lên 80 đô la và mức giá này thật làm người ta nản lòng. Sau khi cân nhắc, Eisner quyết định đề nghị mức giá 115 đô la cho một cổ phần của Cap Cities bởi đây là mức giá tương đối khiêm tốn sau khi cộng thêm các khoản phí, dựa trên thực tế là cổ phiếu của Cap Cities đang được giao dịch ở mức 106 đô la. Cuộc họp kéo dài suốt 2 giờ đồng hồ. Mặc dù đã nghỉ hưu nhưng Dan Burke vẫn giữ vị trí cố vấn cho Tom Murphy và phản đối thương vụ trả hoàn toàn bằng tiền mặt vì việc này sẽ tạo ra quá nhiều khoản nợ trong bảng cân đối tài sản của Disney. Nhưng cả ông ta và Murphy đều không sừng sốt khi Eisner đưa ra mức giá đó. Eisner khá hài lòng, nhưng mặt khác, kẻ săn tìm giá hời bên trong ông lập tức cho rằng lẽ ra ông nên đề nghị mức giá thấp hơn, khoảng 110 đô la mỗi cổ phiếu.

Cuộc họp kết thúc mà hai bên không có bất kỳ bước tiến nào về việc giao dịch bằng tiền mặt hay cổ phiếu. Eisner có cảm giác hơi bi quan khi ông đi dự lễ cưới nhưng Murphy đã hứa sẽ gọi lại cho ông sau ngày cuối tuần. Tối thứ Hai, Eisner và Jane bay đến Toronto để dự buổi xem trước đầu tiên của *Beauty and the Beast*. Mặc dù đã xem rất nhiều lần nhưng Eisner vẫn yêu thích cảm giác phấn khích của một buổi ra mắt mới, vì vậy ông ở lại suốt hai giờ để thảo luận chi tiết về chương trình với đạo diễn và biên đạo múa.

Sáng hôm sau, Tom Murphy gọi điện và đưa ra một đề nghị hoàn toàn khác: trả bằng cổ phiếu của Disney, hiện đang được giao dịch với giá 55 đô la, cộng với 65 đô la tiền mặt, tổng cộng là 120 đô la. “Tom ạ, có vẻ như chúng ta sắp có tiếng nói chung rồi,” Eisner nói. Đây là lời đề nghị hợp lý bởi giá trị hợp đồng sẽ được giao dịch bằng một nửa cổ phiếu một nửa tiền mặt, và đề nghị này chỉ cao hơn một chút so với mức giá mà Disney đưa ra. Peter Murphy và Staggs muốn duyệt hợp đồng ngay lập tức. Nhưng Larry Murphy vẫn kiên cường. Trong khi đó, Diller báo cáo rằng thỏa thuận giữa CBS và Westinghouse sắp thành công và nếu được công bố, thỏa thuận đó sẽ

tước đi ảnh hưởng của Disney đối với kênh ABC.

Sáng thứ Năm, Eisner đứng trên máy chạy bộ, nơi ông vẫn cần mẫn tập luyện để có một trái tim khỏe, và gọi cho Tom Murphy. Chuyên gia đàm phán trong Eisner quyết tâm hối thúc Murphy phải nhượng bộ thêm một chút. Ông đề nghị hạ giá cổ phiếu. Murphy từ chối. Ông yêu cầu giảm 2 đô la vì hôm qua cổ phiếu của Disney đạt ngưỡng 57 đô la, cao hơn 2 đô la so với thời điểm mà họ thảo luận. “Michael này,” Murphy nói. “Hôm qua tôi đã nói với ông về thỏa thuận mà chúng tôi muốn thực hiện... Thỏa thuận là thỏa thuận. Bây giờ vấn đề chỉ là ông có muốn thực hiện hay không thôi.” Bí quá, Eisner nói rằng ông sẽ gọi lại sau.

Eisner gọi Bob Iger ngay khi ông đến văn phòng. “Tôi muốn thảo luận về việc ông tiếp tục ở lại đây làm việc,” Eisner nói. Iger nói rằng ông không biết liệu ông có được quyền thương lượng trước khi ký kết hợp đồng hay không, bởi ông vốn đã vừa là tổng giám đốc, vừa là giám đốc tác nghiệp, vừa là ủy viên hội đồng quản trị. Việc đàm phán về chức vụ cấp cao ở công ty mới có thể gây ra mâu thuẫn lợi ích. “Thực lòng mà nói, tôi cũng không biết vị trí của tôi sẽ là gì.” Chính Iger cũng không biết liệu ông có muốn làm việc ở công ty mới không. Với mức cổ phần và quyền mua cổ phiếu tại Cap Cities, chắc chắn hợp đồng này sẽ giúp ông giàu sụ; ông cũng không cần phải làm việc. Sau đó Eisner tận dụng cơ hội này để phê bình Iger vì đã thương lượng với DreamWorks và Iger không thích điều này chút nào. Ông nói ông sẽ gọi lại cho Eisner.

Gần xế trưa tại bờ Tây, Eisner gọi cho Tom Murphy. “Tom à, tôi cần có được thứ gì đó.”

Murphy không chùn bước. “Michael, tôi đã nói với ông dự định của chúng tôi rồi đấy.”

Eisner thở dài. “Được rồi. Thỏa thuận xong.”

Bấy lâu nay Eisner vẫn phản đối các thương vụ mua bán sáp nhập, vậy mà ông vừa chấp thuận thương vụ mua lại trị giá gần 20 tỷ đô la, cũng là thỏa thuận mua bán lớn thứ hai trong lịch sử. Khi Eisner báo tin cho mẹ vào bữa tối, ông nói, “Cũng khá hồi hộp, phải không mẹ?”

“Hồi hộp chứ,” mẹ ông nói. “Mẹ không dám tin là con bé Amy cũng sắp lấy chồng.” Amy là cháu gái của Eisner và cô bé mới công bố tin vui về đám cưới của mình.

Trong khi các luật sư gấp rút hoàn tất các thủ tục, Eisner bắt đầu gọi điện cho các ủy viên hội đồng quản trị, đầu tiên là Gold, để thông báo ông đã tiến hành một thương vụ “bắt tay” với Murphy. Gold và Roy đều ủng hộ thương vụ này, mặc dù Eisner phải thuyết phục Roy nhiều hơn vì Roy có phần lo ngại việc mua lại một kênh truyền hình có thể làm Disney bị dàn trải quá nhiều. Eisner cũng gọi cho Ovitz và nói rằng hiện đã có một kênh truyền hình cho ông quản lý. “Công ty ngày càng phát triển lớn mạnh vượt khả năng quản lý của tôi,” ông nói. Eisner cũng nhắc để Ovitz nhớ rằng tình bạn lâu dài và thân thiết giữa hai người đã nhen nhóm từ khi Eisner còn làm việc tại ABC.

Mặc dù chọn Iger làm người kế nhiệm nhưng trong bữa ăn trưa tại phòng ăn dành riêng cho lãnh đạo của Cap Cities, Tom Murphy nói với Eisner rằng một trong những lý do khiến ông bán công ty là Iger vẫn chưa sẵn sàng để thay ông gánh vác vai trò của giám đốc điều hành. Rằng Iger còn non kinh nghiệm (Eisner vẫn thường nói như vậy với Ovitz và các ủy viên hội đồng quản trị của Disney). Tuy nhiên, Murphy vẫn hết lời ca ngợi Iger và hối thúc Eisner giữ ông ta, không quên nhấn mạnh rằng Iger là người phụ trách tất cả các lĩnh vực kinh doanh của Cap Cities. Eisner gọi điện cho Iger thông báo thỏa thuận đã xong. Lần này Iger nói ông ta sẵn sàng ở lại làm việc, mặc dù ông ta biết mình không còn nằm trong danh sách ứng cử viên giám đốc điều hành của Cap Cities nữa. “Tôi mới 44 tuổi,” ông nói thẳng, “và đây sẽ là cơ hội để tôi được trở thành một phần trong thương vụ sáp nhập lịch sử.” Ông quyết tâm bảo vệ đồng nghiệp tại Cap Cities. Ông làm việc tại ABC từ 10 năm trước, đúng thời điểm Cap Cities mua lại ABC nên ông hiểu rõ cảm giác khi phải làm chung với “kẻ chinh phục” sau khi sáp nhập.

Tối hôm đó, Iger và Willow Bay ăn tối với vị linh mục Công giáo sắp làm phép cưới cho họ. Là người theo đạo Do Thái và đã ly hôn, Iger rất lo lắng và muốn tạo ấn tượng tốt với vị chủ tế nhưng ông liên tục bị làm phiền bởi những cuộc điện thoại khẩn cấp. Cuối cùng Iger cảm thấy ông buộc phải nói với linh mục về sự việc đang diễn ra và đề nghị linh mục thì không tiết lộ thông tin. Ông cho rằng nếu có người nào đó ông có thể tin tưởng là sẽ giữ bí mật, thì đó chắc chắn phải là người có nhiều kinh nghiệm tại phòng xung tội. Một trong những

điểm mấu chốt trong bản hợp đồng mà luật sư của ông đang thảo luận với Eisner là Iger sẽ chỉ báo cáo Eisner. Eisner nói ông có quyền lựa chọn tổng giám đốc và yêu cầu Iger báo cáo trực tiếp với ông. Iger đồng ý, bởi ông nghĩ rằng ông có cơ hội trở thành tổng giám đốc không kém bất kỳ ai.

Hội đồng quản trị của Disney nhóm họp suốt ba giờ đồng hồ vào chiều Chủ nhật, ngày 6 tháng Tám năm 1995. Eisner nhấn mạnh rằng sau thời gian làm việc tại ABC, ông có vốn hiểu biết nhất định về các chương trình truyền hình. Ông sẽ tạo nguồn sinh khí mới cho kênh ABC giống như cách ông đã đánh thức tiềm năng của xưởng phim Disney trong lúc xưởng phim này đang bên bờ vực suy tàn. Hội đồng quản trị không có lý do gì để hoài nghi Eisner vì ông đạt được rất nhiều thành tích nổi trội từ khi làm việc tại Disney. Tất cả các thành viên đều nhất trí với thương vụ sáp nhập này.

Sau khi được hội đồng quản trị chấp thuận, Tom Murphy và Iger có buổi làm việc với giám đốc tài chính và giám đốc quan hệ công chúng để thông báo sơ bộ về bản hợp đồng và đề nghị họ chuẩn bị công bố thông tin. Murphy đóng cửa sau khi hai người kia rời phòng. “Chết tiệt, tôi không biết liệu việc mình làm có đúng hay không nữa,” Murphy nói với Iger. Murphy có vẻ buồn khổ. Ông biết, dù ông vẫn là ủy viên hội đồng quản trị nhưng ở cái tuổi thất tuần, sự nghiệp thành công cao quý và lâu dài của ông đã kết thúc rồi. Đây cũng là thời điểm đáng buồn cho Iger. Ông chưa từng làm việc cho ai ngoài Murphy và Dan Burke. Ông chỉ biết sơ sơ về Eisner.

Tối hôm đó, Iger gọi điện cho các lãnh đạo của Cap Cities để cung cấp thông tin và yêu cầu họ giữ bí mật, đồng thời Iger cũng mời các thành viên này tham gia buổi họp sớm hôm sau. ABC News chỉ nhận được thông báo rằng bản tin “Good Morning America” (Chào buổi sáng, nước Mỹ) sẽ công bố một thông tin quan trọng về công ty trong buổi chiếu sáng hôm sau. Willow Bay là người thay thế Joan Lunden vào buổi sáng thứ Hai đó và Charlie Gibson, người bạn dẫn, hỏi cô, “Tính từ 1 đến 10 thì thông tin này mấy điểm?”

“12,” cô trả lời.

Không phải chờ lâu, Eisner và Murphy cùng xuất hiện. Gibson phỏng vấn hai vị lãnh đạo, một người mới và một người cũ, về thương vụ sáp nhập. Sau đó, Eisner và Murphy họp với các nhà phân

tích của Phố Wall qua điện thoại trong phòng họp ban hội đồng quản trị của Cap Cities, cùng với sự tham dự của Sid Bass và Warren Buffett, hai cổ đông lớn nhất của Disney và Cap Cities. “Tôi vẫn thường chỉ trích các hợp đồng mua bán sáp nhập trong những năm gần đây,” Buffett nói. “Xét về mặt tài chính và vận hành, tôi nghĩ đây là thương vụ thú vị nhất và với tư cách là cổ đông của Cap Cities, cá nhân tôi vô cùng phấn chấn với thương vụ này.” Chắc chắn Buffett rất phấn khởi bởi ông mới thu về khoản lãi lớn nhờ Berkshire Hathaway sở hữu lượng cổ phần khổng lồ tại Cap Cities.

Vào thời điểm đó, giá trị của hợp đồng nói trên chỉ thấp hơn giá trị của hợp đồng sáp nhập RJR/Nabisco năm 1989, và hợp đồng này được tờ *New York Times* mô tả là “cực kỳ bất ngờ”; trong khi tờ *Los Angeles Times* lại nhận định đó là “một hợp đồng sáp nhập then chốt để lập ra công ty giải trí lớn nhất trên thế giới”; và tờ *Wall Street Journal* tán dương “Disney đang tạo ra một Magic Kingdom mới.” Eisner nhanh chóng hiểu tại sao việc sáp nhập các công ty lớn với nhau lại khiến người ta say mê đến vậy. Điện thoại phòng làm việc của ông rung chuông dồn dập vì những cuộc gọi chúc mừng: những người tham dự hội thảo tại Sun Valley, từ Diller đến Gerry Levin, từ Summer Redstone đến Jack Welch; những người làm việc tại Disney như Luanne Wells và nhạc sĩ Alan Menken; các chính khách và rất nhiều nhà báo. Và Eisner cũng nói chuyện với Katzenberg lần đầu tiên kể từ khi Katzenberg rời công ty. Katzenberg vẫn luôn mong muốn Disney mua một kênh truyền hình và bây giờ điều đó đã thành sự thật. Eisner cũng lo lắng khi trả lời cuộc điện thoại này nhưng vì DreamWorks ký hợp đồng giao dịch với ABC nên sớm muộn gì ông cũng phải thương thảo với Katzenberg. Eisner cảm thấy nhẹ nhõm vì cuộc trò chuyện không đề cập đến việc khác và Katzenberg hòa nhã chúc ông thành công với hợp đồng sáp nhập này. Tối hôm đó Eisner và Tom Murphy tiếp tục xuất hiện trên các chương trình “Larry King Live” và “Nightline” (Thời sự đêm). Ken Auletta, phóng viên của *New Yorker*, dành những lời tán dương nồng nhiệt nhất cho hai vị khách mời: “Thành công này giúp Eisner thêm một lần nữa biến hình từ chàng ếch thành vị hoàng tử khôi ngô tuấn tú.”

Nhưng có lẽ hợp đồng sáp nhập trên khiến Steve Burke, con trai của Dan Burke, phấn khích hơn cả. Steve Burke vẫn thường gọi Tom Murphy là “Bác Tom.” Burke cảm thấy mình ngày càng héo hon tại Paris, không được ai để ý đến vì Euro Disney đã được tái cơ cấu và được đặt tên mới là Disneyland Paris. (Bất chấp nỗ lực “tái tạo

thương hiệu” để giữ bỏ những mối liên hệ tiêu cực đến Euro Disney, những người không làm việc tại Disney vẫn nhắc đến công viên này bằng tên cũ.) Quan trọng hơn cả là các con anh sắp đến tuổi đi học và anh muốn các con chuyển đến Mỹ. Burke tận dụng mọi cơ hội để gọi nhắc Eisner rằng Eisner đã hứa sẽ đưa ông từ Paris về.

Dù chưa có gì thành hiện thực nhưng Eisner trấn an Burke rằng nhiều điều mới mẻ sắp diễn ra. Ai có thể tích hợp Disney và ABC, đồng thời lại hiểu văn hóa doanh nghiệp của hai công ty này hơn Burke?

Một ngày nọ, Jeffrey Katzenberg gọi điện nói rằng sẽ đến Paris và muốn gặp mặt Burke. Mặc dù Burke chưa bao giờ gần gũi Katzenberg như gần gũi Wells và Eisner nhưng anh rất ngưỡng mộ thành tích của Katzenberg. Khi gặp nhau, Burke rất bất ngờ vì Katzenberg hỏi anh có muốn gia nhập DreamWorks với ông ta không. Burke từ chối. “Tại sao cậu không cân nhắc thêm nhỉ?” Katzenberg hỏi

“Tôi trung thành với Michael,” Burke trả lời.

“Tin tôi đi, rồi sẽ có ngày lòng trung thành đó thay đổi,” Katzenberg nói. “Micheal Eisner không trung thành với cậu đâu.”

“Đương nhiên là có,” Burke quả quyết.

“Để tôi nói cho cậu biết nhé,” Katzenberg nói. “Về cơ bản, Michael không quan tâm đến bất cứ ai. Có lẽ ông ta cũng quan tâm đến vợ. Michael chỉ quan tâm đến Michael mà thôi.”

Nhờ hợp đồng với Cap Cities, quy mô của Disney tăng lên gấp đôi, và hiển nhiên trách nhiệm của Eisner cũng tăng gấp đôi. Mọi người đều hiểu rằng cơn đau tim không hề khiến ông giảm bớt năng suất làm việc, mặc dù bác sĩ vẫn khuyên ông phải giảm bớt căng thẳng. Nghe theo lời bác sĩ, Eisner đã lên kế hoạch dành trọn tháng Tám với Jane tại Aspen để tập luyện thể thao bằng cách đi bộ đường dài, đạp xe, và nghỉ ngơi. Nhưng Jane rất thất vọng vì kế hoạch đó tiêu tan. Bây giờ ông dành toàn bộ thời gian cho hợp hành và điện thoại. Jane vẫn ra sức nhắc nhở ông phải làm việc ít hơn, rằng ông cần thêm người trợ giúp, ông phải thuê ai đó đảm nhận vị trí của Wells. Eisner lắng nghe nhưng chính ông lại hồ hởi đón nhận dự án kinh doanh táo bạo này. Thực lòng, ông còn say mê cảm giác căng

thẳng. Nhưng ông cũng hứa với vợ sẽ nói chuyện với Ovitz lần nữa về việc mời Ovitz gia nhập công ty. Ông cũng mời vợ chồng Litvack và Judy đến Aspen chơi vào cuối tuần sau.

Gia đình Litvack đến chơi và họ đều nghĩ rằng rất có thể Litvack sẽ được đề nghị thay vị trí của Wells. Nói cho cùng, ông cũng là giám đốc tác nghiệp như Wells. Ông đã cứu Disney khỏi nguy cơ khủng hoảng với Euro Disney và ông cũng làm trưởng đoàn pháp lý trong quá trình mua lại Cap Cities. Ông cũng xuất hiện lần đầu tại Sun Valley cùng với các vị lãnh đạo cấp cao trong giới truyền thông. Hơn nữa, ông đã trở thành người bạn tâm tình, cố vấn thân cận nhất của Eisner. Hoặc ít nhất là ông nghĩ như vậy.

Sau một ngày đi bộ và xả hơi, hai gia đình cùng ăn tối rồi sau đó chỉ còn Litvack và Eisner ngồi trò chuyện với nhau. Khi Eisner nói ông muốn nói chuyện riêng, Litvack đã chuẩn bị sẵn tinh thần để thảo luận về vai trò mới của ông tại Disney. Nhưng sau đó Eisner lại nhắc đến Ovitz.

Eisner dễ dàng nhận thấy vẻ thất vọng của Litvack trước viễn cảnh Ovitz trở thành tổng giám đốc tại Disney. “Ông ta có vẻ đấu tranh tư tưởng ghê lắm,” sau này Eisner nói vậy về Litvack. “Ông ta không phàn nàn gì về việc lựa chọn Ovitz... Nhưng ông ta phàn nàn rằng không cần thiết phải thuê tuyển ai đó vì mọi chuyện ‘đang diễn ra thuận lợi.’ Tôi nghĩ ông ta vẫn tưởng mình là người giữ vị trí số 2, vậy mà đột nhiên mọi chuyện thay đổi – bởi bà mẹ kế độc ác sắp xuất hiện... ồ, tôi không nên nói là bà mẹ kế độc ác. Phải nói là một người hoàn toàn xa lạ thì đúng hơn.”

Nỗi thất vọng của Litvack ngày càng lộ rõ. Trong khi trò chuyện, Eisner lấy ra một tờ giấy và chia làm hai cột, một cột ưu điểm và một cột nhược điểm của việc thuê Ovitz. Eisner điền vào cột “ưu điểm” còn Litvack điền vào cột “nhược điểm.” Litvack nói rằng Ovitz là bạn thân của Eisner, và “nếu mọi chuyện không diễn ra như mong đợi, ông sẽ vừa mất một đồng nghiệp, vừa mất một người bạn. Như thế sẽ phức tạp.” Litvack cũng không giấu cảm giác chán nản của mình. “Một trong những điều mà tôi trân trọng nhất trong năm qua là tôi là cố vấn thân cận nhất của ông,” Litvack buồn bã nói. “Nếu ông thuê Ovitz, việc này hẳn sẽ thay đổi.”

Eisner không đồng tình, vì ông nói rằng kỹ năng của Ovitz sẽ “bổ

trợ cho chúng ta” và “tôi nghĩ vai trò của ông sẽ không giảm bớt đâu.” Tuy nhiên, khi Litvack và vợ rời khỏi Aspen, Eisner có cảm giác Litvack không tin, thậm chí ông còn nghĩ biết đâu Litvack sẽ bỏ việc. Nhưng sớm hôm sau, Litvack từ California gọi cho ông. “Tôi muốn ông biết rằng tôi đã sẵn sàng làm mọi thứ có thể để việc này thành công,” ông nói và cố gắng nuốt trôi cơn thất vọng đang trào lên.

Dù không muốn chia sẻ với Litvack nhưng Eisner có thể liệt kê thêm “nhược điểm” về việc thuê Ovitz. Nhược điểm lớn nhất là sự phản đối của Sid Bass, một người “kiên quyết phản đối” thuê Ovitz chỉ vì lý do đơn giản là Ovitz “không đủ năng lực.” Hơn nữa, Bass cũng nói với Eisner rằng ông ta không tin tưởng Ovitz vì Ovitz nói dối ngay trong cuộc gặp đầu tiên giữa hai người. “Đó là bản chất đặc trưng của Ovitz,” Eisner trả lời như vậy.

Irwin Russell, luật sư riêng của Eisner và là chủ tịch ủy ban bồi thường của Disney, đồng thời là người tiến hành thương thảo với Ovitz, cũng có nhiều nghi ngại. Trong bức thư viết vào tháng Bảy, Russell đã đặt nghi vấn về tính kiên định của Ovitz và cảnh báo Eisner rằng ông nghi ngờ Ovitz không hiểu mình sẽ bị công chúng giám sát đến thế nào khi trở thành tổng giám đốc của một công ty cổ phần đại chúng. Eisner cũng nhất trí với ý kiến này và nói rằng Ovitz “cần học hỏi thêm.”

Eisner cũng tiếp tục trò chuyện với tác giả Tony Schwartz, người vẫn ghi chép nhật ký về quãng thời gian Eisner đồng ý mua Cap Cities/ABC và tuyển dụng Ovitz. Cũng đôi lần ông hỏi ý kiến của Schwartz và Schwartz cũng cảnh báo ông rằng việc thuê Ovitz rồi sẽ là một sai lầm.

Cũng trong tuần đó, Iger đến báo cáo sơ bộ với Eisner về hợp đồng sáp nhập mới. Iger lưu lại nhà Eisner và rất ấn tượng với lối kiến trúc của kiến trúc sư Robert Stern. Hôm sau, Iger đưa Eisner đi tham quan tất cả các phòng ban và giới thiệu các giám đốc phụ trách, từ đài phát thanh, truyền hình cáp, các tòa báo đến các hợp đồng làm việc rất sinh lời với Peter Jennings, Diane Sawyer và Barbara Walters. Eisner nhận thấy không có gì ngạc nhiên khi tin tức không giúp tăng thêm lợi nhuận. Iger lo lắng nhiều về khung giờ vàng vì vị trí đứng đầu của ABC đang tuột dốc. Trớ trêu thay, khung giờ này lại chiếu phim “ER” của Spielberg mà Eisner không thể nào ngồi xem trên chuyến bay từ Aspen một năm trước và phim này đã khiến NBC phải

cạnh tranh khốc liệt, cùng với đó là siêu phẩm hài “Friends” (Những người bạn). Hóa ra Jack Welch đã đứng khi ủng hộ Bob Wright làm người đứng đầu NBC. Nhưng kết quả của ESPN lại tốt hơn mong đợi. Tuy nhiên, Eisner vẫn có vẻ ngạc nhiên trước tính chất phức tạp và tầm cỡ của Cap Cities. “Một mình mình thì quản lý sao nổi đây?” Có lúc ông tự hỏi như vậy. Họ đi bộ một dạo rồi sau đó Ovitz và Judy cùng ăn tối với Eisner và Iger. Eisner nói rằng hôm sau ông và Ovitz sẽ cùng nhau đi bộ đường dài.

Tại bàn ăn, khi quan sát ngôn ngữ cơ thể giữa hai người bạn cũ, Iger chợt nghĩ có lẽ Eisner sẽ thuê Ovitz làm tổng giám đốc. Iger biết Ovitz – nhiều năm qua CAA và ABC đã kí rất nhiều hợp đồng thuê các ngôi sao tài năng – nhưng Iger thực sự không hiểu làm cách nào Ovitz có thể đảm trách vai trò điều hành một công ty.

Ở mức độ nào đó, Iger cũng tạo được ấn tượng sâu sắc với Eisner mặc dù Tom Murphy cảm thấy Iger chưa sẵn sàng nối nghiệp ông ta làm giám đốc điều hành. Sau này Eisner viết rằng ông nhận thấy Iger “thông minh, suy nghĩ có chiều sâu và cực kỳ cởi mở,” và rằng ông rất nhẹ nhõm khi có được “một vị lãnh đạo xuất sắc trong hàng ngũ cán bộ cấp cao của ABC.” Nhưng ông không nói như vậy với các ủy viên hội đồng quản trị và Ovitz, người mà đang nghiêm túc đàm phán để trở thành tổng giám đốc của Disney. Về việc này thì Iger đã phỏng đoán rất chính xác.

Các cuộc đàm phán với Ovitz được tiến hành kể từ khi Eisner nói rằng Disney sắp mua lại ABC và tiến độ đàm phán được đẩy nhanh đúng ngày Iger đến, sau khi Barry Diller gọi điện báo với Eisner rằng khắp Hollywood đang đồn đoán Ovitz đang thương thảo để đến làm việc tại Disney. Sau đó chính Ovitz gọi cho Eisner. “Chuyện tôi và ông đang thương thảo rò rỉ khắp L.A. rồi.” Đồng nghiệp của Ovitz tại CAA vừa phải đối mặt với nguy cơ suýt mất Ovitz vào tay Universal thì nay đang đứng ngồi không yên. Ovitz cần phải ra quyết định, dù là thế nào đi nữa, vào cuối tuần này để sáng thứ Hai có thể đưa ra thông báo chính thức.

Iger đã đứng về việc nhận định của ông về ABC đã thôi thúc Eisner phải thuê một ai đó. Và Eisner bắt đầu gọi điện cho các ủy viên hội đồng quản trị để thuyết phục họ tin tưởng vào việc thuê Ovitz, mặc dù ông và Ovitz đã thảo chi tiết các điều khoản của hợp đồng. Không một thành viên nào trong hội đồng biết về Ovitz hơn những

thông tin do báo chí cung cấp, còn hồ sơ của Ovitz quá hoàn hảo. Ấn tượng quan trọng hơn cả là Ovitz là một doanh nhân thành đạt với rất nhiều mối quan hệ lớn, thậm chí Ovitz còn được gọi là “người đàn ông quyền lực nhất tại Hollywood.” Và Eisner không quên nhấn mạnh rằng ông quen thân với Ovitz gần 30 năm.

Trong số những cuộc gọi này (ví dụ như với Gold), Eisner đánh giá thấp Iger và mô tả Iger “yếu,” quá “điển trai” và thiếu kỹ năng sáng tạo, và đương nhiên điều đó buộc ông phải thuê Ovitz. Còn với Ovitz, ông gợi ý có thể sa thải Iger và tuyển Dennis Hightower thế chỗ vì hiện nay Hightower đang quản lý bộ phận truyền hình của Disney. Nhưng Ovitz đề nghị ông giữ Iger và nói rằng sẽ là “thảm họa” nếu thay thế Iger quá sớm như vậy, rằng Iger xứng đáng có thêm vài năm làm việc để chứng tỏ năng lực. Dù sao thì nếu một phần trách nhiệm của Ovitz là quản lý ABC thì ông vẫn cần Iger trợ giúp trong quá trình chuyển đổi.

24 giờ sau đó Ovitz và Eisner liên tục nói chuyện với nhau, hoặc là qua điện thoại, tại nhà riêng của Eisner hoặc trên chuyến đi bộ đường dài. Sau này Eisner nói rằng Ovitz đã từ bỏ vị trí cực kỳ béo bở tại CAA, vì vậy thù lao của ông phải tương xứng, mức lương không cần quá cao (1 triệu đô la mỗi năm) nhưng các điều khoản về quyền chọn cổ phiếu cũng như tiền thưởng phải hào phóng, và cuối cùng ông nhận được khoảng năm triệu cổ phiếu. Bản dự thảo hợp đồng cho thấy tổng mức tiền bồi thường của Ovitz không vượt quá 75% tổng mức bồi thường của Eisner. Đây là điều quan trọng bởi vì Eisner cũng đang trong quá trình thương thảo hợp đồng làm việc mới. Điều khoản ràng buộc tiền lương của Eisner với Ovitz cho thấy Ovitz càng kiếm được nhiều tiền thì Eisner càng được hưởng nhiều.

Như thường lệ, vấn đề mấu chốt chính là ý nghĩa của từ “đối tác” mà Eisner nhắc đến. Trong khi đi bộ, Eisner đề nghị sẽ để Ovitz làm tổng giám đốc và giữ một ghế trong hội đồng quản trị nhưng Eisner kiên quyết giữ lại chức chủ tịch hội đồng quản trị và giám đốc điều hành. Frank Wells phải báo cáo trực tiếp với hội đồng quản trị, còn Ovitz sẽ báo cáo trực tiếp với Eisner. Ông cũng từ chối không để Ovitz giữ chức giám đốc tác nghiệp và nói rằng Ovitz phải nỗ lực phấn đấu để có được vị trí này.

Ngoài các vấn đề về chức vụ, Ovitz đề nghị họ phân chia các phòng ban của công ty và Eisner với Ovitz, mỗi người sẽ quản lý một

nửa trong vòng một năm. Họ sẽ giữ liên lạc mật thiết nhưng không được can thiệp vào công việc của nhau. Sau đó họ sẽ cùng nhau đánh giá kết quả hoạt động. Eisner có vẻ không dứt khoát và chưa bao giờ nói rõ rằng Ovitz có thể quản lý một bộ phận, dù là ABC. Tuy nhiên, Eisner hứa “mỗi phòng ban, bao gồm ABC, sẽ báo cáo cho tổng giám đốc Ovitz” và lời hứa này khiến Ovitz trở thành giám đốc tác nghiệp thực thụ, dù ông có giữ chức danh đó hay không. Eisner biết dù Ovitz muốn hiểu thế nào về từ “đối tác” thì ông ta vẫn luôn luôn là người giữ vị trí số 2.

Sau đó Ovitz nói ông hiểu rằng mình phải báo cáo trực tiếp với Eisner, rằng Eisner sẽ là đối tác “cấp trên.” Đồng thời, “tôi phải nói rằng ở giai đoạn này của cuộc đời, với những thành công mà tôi đạt được, tôi không coi bản thân mình đang ở địa vị cấp trên hay cấp dưới. Tôi chỉ biết tôi sẽ báo cáo Michael Eisner,” sau này Ovitz viết như vậy. Ông cũng nhấn mạnh rằng, cuối cùng, điều quan trọng hơn cả chính là sự tin tưởng vào tình bạn với Eisner. Có lúc Ovitz hỏi, “Mọi việc rồi sẽ thế nào nếu ông đặt tôi vào vị trí cao hơn những người đã cống hiến nhiều năm cho công ty?”

“Tôi và anh sẽ là sếp,” Eisner trả lời, theo lời kể của Ovitz. “Họ báo cáo chúng ta. Và chúng ta sẽ làm mọi việc suôn sẻ.”

“Tôi tin vào lời nói của ông ấy,” Ovitz nói tiếp. “Tôi tin tưởng mọi điều ông ấy nói. Tôi không quan tâm lắm đến các tiểu tiết và các vấn đề về giấy tờ, vì tôi tin tưởng ông ấy... Tôi hoàn toàn tin tưởng Michael Eisner. Và tôi tin ông ấy cũng tin tưởng tôi.”

Và rồi, khi Eisner và Ovitz cùng hai người vợ đến chân đèo Independence Pass, Eisner và Ovitz bắt tay về “quan hệ đối tác” mới giữa hai người.

Irwin Russell, người đại diện cho Disney và Bob Goldman, viên quản lý tài chính lâu năm của Ovitz, cùng vắt óc nghĩ ra các chi tiết của hợp đồng. Việc này có vẻ hơi đặc biệt, vì như thường lệ, Sandy Litvack, cố vấn trưởng của Disney, sẽ thay mặt công ty thương thảo hợp đồng. Điều này cho thấy Eisner không tin tưởng để Litvack đàm phán hợp đồng với một người chức tước cao hơn ông ta; hơn nữa, nếu Litvack đảm đương việc này, hẳn sẽ tạo ra mâu thuẫn lợi ích vì Russell cũng đàm phán về khoản tiền bồi thường của Eisner. Dù thế nào cũng khó có thể phủ nhận rằng hợp đồng tương đối phức tạp này

nhanh chóng được thảo luận xong xuôi trong vòng một tuần. Eisner nói nhiều đến việc Ovitz phải từ bỏ khoản lương kếch xù bên CAA để về đầu quân cho Disney nhưng vẫn không có bằng chứng cho thấy Ovitz tiết lộ khoản tiền bồi thường bên công ty cũ; chính Russell và Eisner cũng không biết Ovitz được trả lương cao mức nào. (Sau này Ovitz nói rằng mỗi năm ông được trả 20 triệu đô la). Họ cũng không biết Ovitz sẽ nhận được thù lao bao nhiêu nếu đầu quân cho Universal; họ chỉ mơ hồ biết rằng khoản tiền đó dao động từ khoảng 250 triệu đô la đến 350 triệu đô la.

Mặc dù quy chế doanh nghiệp của Disney nêu rõ hội đồng quản trị sẽ thuê tổng giám đốc nhưng ủy ban bồi thường và hội đồng quản trị của công ty đều không duyệt trước hoặc thông qua bản hợp đồng vào cuối tuần đó. Sidney Poitier, một trong bốn thành viên của ủy ban bồi thường, bị Russell đánh thức lúc nửa đêm khi đang ngủ say trên du thuyền để báo tin rằng Ovitz đã được mời về làm việc tại công ty. Sau này, Russell không nhớ liệu ông có nhắc đến “con số nào” hay không. Ignacio Lozano, một thành viên khác của ủy ban, không nhận được thông tin nào cho đến thứ Hai tuần sau.

Vào tối thứ Bảy, Eisner tổ chức một bữa tối đón chào Ovitz và Judy để họ cùng gặp gỡ Sid Bass. Lúc đó Bass cũng đang có mặt tại tư dinh của Eisner ở Aspen. Eisner mong sớm nhận được sự đồng thuận của Bass vì Bass vẫn kiên quyết phản đối việc thuê Ovitz làm tổng giám đốc, trong khi Eisner hiếm khi nào phản đối nguyện vọng của Bass. Bass quyết tâm “nhấn mạnh tầm quan trọng của tính chính trực” vì ông vẫn còn e ngại về mức độ trung thực của Ovitz. Ovitz nhận thấy đây là một buổi ra mắt quan trọng và dường như ông với Bass có vẻ tâm đầu ý hợp, ít nhất là ông nghĩ như vậy. Ovitz cũng mong được tạo dựng mối quan hệ thân mật hơn với cổ đông lớn nhất của công ty; ông nói nhiều đến các cơ hội tiềm năng của lĩnh vực công nghệ truyền thông đang phát triển nhanh chóng bởi Bass đầu tư rất nhiều vào lĩnh vực này; ông cũng nói nhiều đến cơ hội để Disney mở rộng sự hiện diện trên trường quốc tế và gia tăng doanh thu. Kỳ lạ là dù Bass còn nhiều nghi ngại nhưng cả Ovitz và Eisner đều không nhớ chút gì về việc họ có bàn thảo về vấn đề đạo đức của Ovitz hay không. Không khí bữa ăn rất sôi nổi khi Jane đánh giá cao Ovitz còn Judy nói rằng Ovitz sẽ giúp Eisner giảm bớt gánh nặng công việc.

Hôm sau, vào lúc 1 giờ 30 phút chiều, sau cuộc điện thoại nói chuyện với các luật sư và các nhà thương thảo, Ovitz đề nghị có thêm

10 phút để suy nghĩ về hợp đồng. Ông vẫn chưa hiểu rõ mối quan hệ đối tác mà Eisner vẫn hay nhắc đến sẽ được thực hiện ra sao. Ông cũng nhận thấy những sai lầm của Eisner. Eisner có liên quan mật thiết đến chuỗi sự việc bê bối của Katzenberg. Ông từng nghe Eisner chỉ trích Frank Wells. Ông cũng thấy Eisner quay lưng với Larry Gordon và Diller. Nhưng Ovitz nghĩ ông là trường hợp ngoại lệ. Ông gọi điện cho Eisner.

“Tôi và Judy đã thảo luận kỹ lưỡng về việc này,” ông nói. “Tôi giao sinh mệnh của tôi cho ông đấy.”

Gác máy xuống, Eisner gọi ngay cho Tony Schwartz. “Tôi nghĩ tôi vừa mắc sai lầm lớn nhất trong cuộc đời,” Eisner nói. “Tôi sửa sai được không?”

“Nếu sửa được, ông hãy sửa đi,” Schwartz nói.

Dự kiến thông cáo báo chí về việc bổ nhiệm Ovitz làm tổng giám đốc của Disney sẽ được phát hành vào sáng thứ Hai, ngày 14 tháng Tám năm 1995. Một ngày trước đó, Joe Roth – dù đang nghỉ phép tại Martha's Vineyard – cũng đã bay đến Aspen rồi sau đó sát cánh với Ovitz trên chuyến bay của Disney trở lại Los Angeles. Eisner muốn hai người dành chút thời gian trò chuyện với nhau; ông hy vọng Roth sẽ không băn khoăn gì với việc bổ nhiệm nhân sự này vì khi đó Roth sẽ có trách nhiệm báo cáo Ovitz. Roth thờ ơ với vị trí mới của Ovitz; chính Roth cũng coi mình là ứng viên cho vị trí của Ovitz và ông thực sự không thích thú với việc phải báo cáo cho viên đại diện cũ của mình, một người từng làm việc cho ông. Ông cảnh báo Eisner rằng phong cách làm việc của hai người khác nhau.

Trên chuyến bay, Ovitz cố gắng làm dịu mối bất an của Roth, “Tôi muốn ông ta hiểu rõ vấn đề,” sau này Ovitz viết như vậy, “bởi tôi biết ông ấy lo sợ tôi sẽ can thiệp vào lĩnh vực phim ảnh. Và tôi [không] trách ông ta, vì tôi có mối quan hệ mật thiết với các nhà làm phim do lâu nay tôi vẫn là đại diện cho các vị này. Tôi cũng trấn an ông ấy rằng tôi không có ý định chen ngang vào lĩnh vực làm phim của ông ấy; rằng tôi về đây để trợ giúp ông ấy những khi có thể, sẵn sàng có mặt mỗi khi ông ấy cần và tôi sẽ cố gắng hết sức để làm dịu mối băn khoăn của ông ấy về việc tôi gia nhập công ty.”

Vào tối Chủ nhật, Eisner mời Ovitz đến nhà riêng tại Bel Air để rà soát thông cáo báo chí và thảo luận về cách thức đưa ra thông báo vào sáng hôm sau. Ovitz đến trong tinh thần phấn chấn vì được tiếp thêm sinh lực từ bản hợp đồng mới và quyết tâm về định hướng sự nghiệp trong tương lai. Ai biết tương lai rồi sẽ về đâu? Nếu mọi việc tiến triển tốt, có thể vài năm tới ông sẽ giám đốc điều hành của Disney, và khi đó ông sẽ đạt đến đỉnh cao sự nghiệp tại Hollywood.

Nhưng khi ông bước vào phòng ăn nhà Eisner, nơi vợ chồng ông từng có nhiều bữa ăn vui vẻ với Michael và Jane, ông chợt nhận thấy bất ổn. Một cuộc trò chuyện sôi nổi đột ngột dừng lại. Eisner ngồi bên trái bàn ăn. John Dreyer, giám đốc phòng quan hệ công chúng, ngồi

một đầu bàn. Ovitz biết ông sẽ gặp Dreyer vì họ sẽ cùng nhau duyệt bản thông cáo báo chí. Nhưng ngồi phía bên kia bàn là Sandy Litvack và Steve Bollenbach, giám đốc tài chính của công ty.

Bollenbach nhìn Ovitz chăm chăm và nói, “Chào mừng ông gia nhập công ty. Tôi chỉ muốn ông biết rằng tôi sẽ không bao giờ làm việc cho ông đâu.”

Litvack phụ họa. “Tôi cũng thế. Tôi sẽ không báo cáo ông đâu.”

Ovitz sửng sò. Ông mong được Eisner nói đôi lời bảo vệ. “Tôi không ngờ họ lại nói ra những lời đó... ngôn từ quá hung hãn và theo quan điểm của tôi, có phần thiếu tôn trọng,” sau này Ovitz viết như vậy. Nhưng Eisner không nói gì trong khoảnh khắc im lặng đến khó xử sau đó. Còn Ovitz, dù được cho là người quyền lực nhất Hollywood, chợt cảm thấy mình đơn thương độc mã.

Mãi buổi chiều hôm đó Eisner mới thông báo cho Bollenbach biết về việc thuê Ovitz và ông cũng nói thêm rằng, “Đừng lo, ông vẫn cứ báo cáo cho tôi.” Hợp đồng của Bollenbach nêu rõ, nếu ông phải báo cáo cho bất cứ ai ngoài Eisner, ông sẽ được hưởng thêm 150.000 cổ phiếu của Disney. Sau này, chính Eisner cũng nói rằng ông không muốn giám đốc tài chính báo cáo Ovitz, mặc dù người đó vẫn phải báo cáo với Wells. “Tôi muốn kiểm soát chặt chẽ tình hình tài chính của công ty cho đến khi tôi hoàn toàn tin tưởng Ovitz đã thích nghi tuyệt đối với công ty cổ phần đại chúng,” ông nói. Và ông “khá là ấn tượng” với cách thức Bollenbach đối mặt với Ovitz buổi tối hôm đó⁽⁴²⁾.

Litvack thì khác. Eisner bất ngờ khi Litvack cũng phụ họa theo Bollenbach. “Thực tâm tôi cũng muốn tránh phải đối mặt với việc đó,” sau này Eisner nói vậy về việc liệu Litvack và bộ phận pháp lý phải báo cáo ông hay Ovitz. “Tôi biết nói ra việc này rất khó và khi phải đối mặt với sự việc vào cuối tuần đó, khi Litvack nổi gót Bollenbach nói rằng họ không có ý định báo cáo Ovitz, tôi cứ để sự việc diễn ra một cách tự nhiên.”

Ovitz hiểu ngay rằng ông đang đối mặt với cơn khủng hoảng đầu tiên tại Disney. Nếu không nắm quyền kiểm soát lĩnh vực pháp lý và tài chính, ông sẽ không phải là giám đốc tác nghiệp thực thụ và như vậy ông sẽ bị tước rất nhiều quyền quản lý. Nhưng vấn đề về ranh giới

quản lý hoặc quyền hành vẫn không thực sự quan trọng lắm với ông. Chính giây phút Eisner không đập tắt hành vi nổi loạn kia, Ovitz hiểu ngay rằng người bạn tốt nhất đã phản bội ông.

Tâm trí Ovitz quay mòng mòng. “Tôi thực sự bối rối... tôi vô cùng hoang mang khi Michael không nói với hai người kia rằng họ có nghĩa vụ phải báo cáo tôi,” sau này Ovitz nói vậy. Nhưng ông vẫn cố gắng tỏ ra điềm tĩnh và tìm phương án hòa giải. Ông nỗ lực vô ích khi thuyết phục Bollenbach và Litvack thay đổi quan điểm bằng cách trấn an họ rằng ông sẵn sàng ủng hộ họ nếu họ báo cáo với ông. “Tôi không muốn bước vào phòng để chứng kiến hai lãnh đạo rời bỏ hãng. Vì vậy tôi cố gắng nói chuyện bên lề để vừa ý tất cả mọi người,” Ovitz sau này có nói vậy. Eisner chỉ ngồi nghe. Rõ ràng hai người đó sẽ không suy chuyển nếu Eisner không gây áp lực, vì vậy Ovitz đề nghị ông và Eisner ra ngoài. Họ nói chuyện riêng trong phòng của con trai Eisner trên tầng.

“Ông xử lý tốt lắm,” Eisner nói.

Nhưng Ovitz không vui. Ông muốn được Eisner chỉ dẫn thêm. “Tôi mong nhận được lời chỉ dẫn và sự ủng hộ của Eisner, bởi tôi nghĩ sự ủng hộ đó vô cùng quan trọng khi tôi mới chân ướt chân ráo về công ty,” Ovitz nhớ lại. Ông đề nghị và mong muốn Eisner trở lại phòng ăn tối và nói lời ủng hộ ông.

“Tôi không làm thế được,” Eisner nói. “Ông thấy không, mọi việc rồi sẽ như thế. Nếu ông không muốn hợp đồng này, hãy nói với tôi ngay.”

Đó là một gợi ý thực sự khiến người ta bàng hoàng: rằng Ovitz có thể bỏ việc trước khi hợp đồng được công bố. Lúc đó, chính Eisner cũng biết rằng đó không phải một lựa chọn. Ovitz sẽ không thể chịu đựng nổi việc lại một hợp đồng nữa thất bại sau khi đã bị bẽ mặt trong các cuộc thương lượng với MCA/Universal. Ông đã sắp xếp ổn thỏa để bán hết cổ phần tại CAA. Ông không thể quay trở lại đó. Sau này ông nhớ lại, “Tôi không còn lựa chọn nào khác. Tôi không thể từ bỏ công ty Walt Disney. Tôi bỏ việc cũ rồi. Tôi bị đặt vào tình thế là tôi đã ký hợp đồng và tôi đã đồng thuận với Eisner về mọi việc. Tôi đã bắt tay Eisner. Tôi muốn thực hiện phần mình đã hứa trong hợp đồng. Tôi cũng hy vọng Eisner như thế. Tôi tin tưởng ông ấy... Tôi có tinh thần hợp tác. Tôi sẽ không để ông ấy thất vọng đâu. Lúc đó tôi

chán nản vô cùng. Tôi không biết phải làm thế nào.”

Ovitz nói ông sẽ cố gắng quen với việc này. “Có sao chiến đấu như vậy,” Eisner nói. “Để xem ông sẽ xử lý thêm thế nào. Nếu không được, hy vọng hết năm nay chúng ta sẽ tìm ra phương án phù hợp.”

Khi Ovitz và Eisner quay lại phòng ăn, nơi Ovitz vừa phải đầu hàng, ông bị đặt vào tình thế là phải nỗ lực giành được sự ủng hộ của Litvack và Bollenbach. “Với kinh nghiệm bán hàng trong nhiều năm, tôi cố gắng tạo dựng mối quan hệ lịch sự, hòa nhã với hai người đó... Tôi không muốn làm khó Michael và tôi không muốn hai người kia khó chịu. Thực lòng mà nói, tôi không biết phải giải quyết thế nào. Tôi chỉ làm theo trực giác mà thôi.” Họ cùng xem bản dự thảo thông cáo báo chí và trong đó nêu rõ Litvack và Bollenbach có nghĩa vụ báo cáo Eisner. “Ovitz sẽ được bổ nhiệm làm ủy viên hội đồng quản trị và ông sẽ bắt đầu công việc kể từ ngày 1 tháng Mười,” thông cáo viết rõ. “Ovitz sẽ phụ trách ba bộ phận của công ty... Năng lực lãnh đạo của Ovitz sẽ góp phần gia tăng năng lực lãnh đạo của Sandy Litvack, người đứng đầu các hoạt động của hãng, và Steve Bollenbach, giám đốc tài chính của hãng, người đã góp công lớn cho hợp đồng sáp nhập Capital Cities/ABC. Hai vị này sẽ tiếp tục báo cáo cho tôi.”

Tối đó, khi Ovitz về đến nhà, trông ông vô cùng buồn khổ. “Chuyện gì vậy anh,” Judy hỏi.

“Anh vừa mắc sai lầm lớn nhất trong sự nghiệp,” Ovitz nói đúng câu mà Eisner nói với Tony Schwartz. Ông nói thêm về sự việc vừa diễn ra.

“Chúng ta sẽ cố gắng làm hết sức,” Judy nói. “Anh sẽ làm tốt mà.”

Ovitz gọi điện cho luật sư Ron Olson để thông báo về buổi tối tai hại đó và để xem liệu Eisner có vi phạm hợp đồng không. Cuối cùng cả hai người kết luận rằng Ovitz không còn lựa chọn nào khác ngoài việc đi tiếp. Từ hai bàn tay trắng, với quyết tâm cao độ và tinh thần làm việc cần mẫn, ông đã gây dựng cho mình công ty đại diện tài năng quyền lực nhất Hollywood. Vì vậy ông sẽ không, và không thể, thất bại tại Disney.

Thông tin về việc Disney thuê Ovitz làm tổng giám đốc được công bố rộng rãi ngày 14 tháng Tám. “Ovitz Pick Ideal Choice for Global

Giant” (Ovitz – Lựa chọn lý tưởng của gã khổng lồ toàn cầu), là tiêu đề được đăng tải trên tờ *Los Angeles Times*. “Công ty Walt Disney đã tìm được vị giám đốc giàu quyền lực và có mối quan hệ mật thiết với các tổ chức trên toàn cầu để quản lý chi nhánh lớn nhất trong tổ hợp truyền thông giải trí khổng lồ của công ty,” bài báo viết. Trong buổi sáng hôm đó, Irwin Russell nói với Ignacio Lozano, thành viên thứ tư trong ủy ban bồi thường của công ty Disney, rằng Ovitz được thuê làm tổng giám đốc và Lozano nhớ rằng thông báo đó không nhắc gì đến các điều khoản của hợp đồng.

Cũng buổi sáng hôm ấy, Ovitz và Eisner kí tên vào bản sao các điều khoản hợp đồng: hợp đồng có thời hạn 5 năm với mức lương cơ bản là 1 triệu đô một năm; một khoản tiền thưởng linh hoạt trị giá tối thiểu 1,5 triệu đô la và quyền mua 5 triệu cổ phiếu của công ty Disney.

Ovitz bắt đầu công việc tại Disney ngay sau lễ Lao động. Ông cứ nghĩ mình sẽ làm việc tại phòng cũ của Frank Wells, ngay cạnh phòng Eisner trên tầng 6 của tòa nhà Team Disney, nhưng Sandy Litvack đã yên vị trong phòng đó. “Tại sao Sandy không chuyển sang phòng khác?” Ovitz hỏi nhưng Eisner gạt đi. Văn phòng làm việc của Bollenbach, giám đốc tài chính, và Larry Murphy, giám đốc phòng kế hoạch chiến lược, cũng trên tầng 6. Trong số những người đứng đầu các phòng ban, chỉ có Joe Roth cùng tầng với Eisner trong khi những người còn lại đều ở tầng 5. Ovitz chuyển vào phòng làm việc nhỏ cạnh phòng của Dennis Hightower, người phụ trách bộ phận truyền hình. Eisner nói với Ovitz rằng một phòng trên tầng 6 đang được trùng tu và ông sẽ làm việc tại phòng đó sau khi hoàn thiện. Nhưng, sự hiện diện của Ovitz trên tầng 5 là dấu hiệu cho thấy vị thế của ông bị giảm sút. Ovitz cũng đề nghị làm cầu thang từ tầng 5 lên tầng 6 để ông và giám đốc các phòng ban có thể dễ dàng tiếp cận Eisner và các giám đốc cấp cao. Eisner nhìn ông như thể ông bị điên. Eisner nói làm thêm cầu thang chỉ lãng phí tiền của, hơn nữa ông cũng cố tình thiết kế tòa nhà này như vậy để ngăn chặn mọi sự tiếp cận dễ dàng đến phòng làm việc của ông.

Một trong những điều đầu tiên chào đón Ovitz sau khi ông đến nhận việc là bản chụp bức thư do Roy Disney gửi cho tất cả các họa sĩ hoạt hình viết rằng Peter Schneider, người quản lý dòng phim hoạt hình, sẽ báo cáo trực tiếp với Roy và Eisner thay vì Ovitz. Thông tin này khiến Ovitz sững người, bởi đây cũng là một lời nhắc nhở đau đớn về vị thế bị giảm sút của ông.

Thứ Hai kế tiếp, Ovitz lần đầu tham dự bữa ăn trưa hàng tuần giữa Eisner và đội ngũ nhân viên mà Eisner vẫn thường nói với ông rằng bữa ăn đó là tiêu điểm trong hoạt động quản lý công ty và Eisner cũng hết lời ca ngợi bữa ăn này, cho rằng đó là cơ hội trao đổi ý tưởng và “tương tác” một cách tự nhiên. Nhưng Ovitz cực kỳ bất ngờ vì quá ít thông tin được trao đổi trong bữa trưa hôm đó. Eisner đọc thoai gần hết bữa ăn. Ai ai cũng gật đầu tán thành. Nhiều tuần trôi qua, Ovitz bắt đầu cho rằng các bữa trưa đó chỉ lãng phí thời gian. Thi thoảng ông đến muộn và lấy lý do phải gọi điện, điều này khiến Eisner rất khó chịu.

Là một trong những người đại diện thành công nhất cho các ngôi sao tài năng trên cả nước, nhờ bản tính và kinh nghiệm, Ovitz trở thành chuyên gia đàm phán. Ông đã cách mạng hóa ngành phim điện ảnh bằng cách tạo ra những “gói hợp đồng” màu mỡ cho khách hàng và ông vẫn thường xuyên đàm phán các hợp đồng sản xuất nhiều phim, các hợp đồng độc quyền, các hợp đồng sắp xếp văn phòng làm việc và chi phí hoạt động tại các xưởng phim. Đương nhiên Ovitz là người đại diện cho các ngôi sao, thay vì các xưởng phim. Các hợp đồng này giúp khách hàng của ông có được nhiều tiền hơn mức họ mong muốn trong một dự án riêng lẻ. Những thứ chúng mang lại cho các xưởng phim thường ít hữu hình hơn: sự tiếp cận liên tục với các ngôi sao tài năng cùng cơ hội được sánh vai với các đạo diễn tài ba, các diễn viên và các tác giả thông qua những bản cam kết lâu dài. Ovitz cũng nhận thấy cạm bẫy của những hợp đồng như thế – “làm người đại diện giống như một ứng dụng phần mềm không thể thiếu được và là thảm họa lớn nếu bạn quản lý một xưởng phim,” sau này Ovitz nói vậy. Nhưng một cách tự nhiên, quyết tâm để “mọi việc suôn sẻ” của Ovitz được biểu thị ngay lập tức thông qua những bản hợp đồng khó nhằn.

Khi bắt tay làm việc tại Disney, một trong những người mà Ovitz liên hệ đầu tiên là Brad Grey, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành Brillstein-Grey, một công ty sản xuất chương trình truyền hình và quản lý tài năng với dàn khách hàng hạng A như Brad Pitt và Jennifer Aniston. Grey vốn là khách hàng của Ovitz tại CAA và Grey cũng đang trong quá trình thương thảo với Disney và một số xưởng phim khác về một số hợp đồng sản xuất chương trình truyền hình. Sau này, khi Ovitz giải thích luận điểm của mình, ông nói rằng muốn sắp xếp một hợp đồng để được tiếp cận độc quyền với các dự án của Grey cũng như các tài năng do Grey quản lý, và đổi lại, Disney sẽ tạo cho Grey cơ

hội được thoát ra khỏi lĩnh vực truyền hình và bước vào dòng phim điện ảnh bằng hợp đồng sản xuất tương tự như hợp đồng mà Ovitz đã đàm phán cho Roth khi Roth gia nhập Disney.

“Grey là một nhà quản lý tài ba,” Ovitz giải thích. “Chúng ta cần mời ông ấy đến làm việc tại công ty Walt Disney để ông ấy đưa cả công ty của ông ấy về đây. Ông ấy đại diện cho hơn 150 tác giả. Ông ấy là một nhà quản lý chứ không phải là đại diện, vì vậy đây sẽ là cơ hội tuyệt vời cho chúng ta. Chúng ta sẽ được quản lý khách hàng mà không phải trả tiền... Quan điểm của tôi là kênh ABC đang lao dốc với cấp số nhân và theo kinh nghiệm của cá nhân tôi trong lĩnh vực truyền hình thì một khi kênh truyền hình xuống hạng, kênh đó sẽ phải mất tới 5 năm để lấy lại phong độ và mọi việc sẽ lại tiếp diễn theo chu kỳ. Trong khi đó kênh NBC đang thống lĩnh thị trường và bản thân tôi, nhờ kinh nghiệm làm đại diện cho Les Moonves [người đứng đầu kênh CBS], tôi được biết kênh CBS đang sẵn sàng tăng tốc vì Moonves rất năng nổ. Tôi nghĩ chúng ta cũng cần phải năng nổ như vậy.”

Ovitz cho rằng Joe Roth không hào hứng lắm với đề xuất đưa Brad Grey đến công ty làm việc với tư cách là nhà sản xuất phim điện ảnh tiềm năng. Nhưng ông nghĩ Roth sẽ đồng ý vì lợi ích của xưởng phim và vì lợi ích của công ty nói chung, cho dù một số khoản chi phí sẽ vượt định mức ngân sách của xưởng phim. Chiều thứ Hai hôm đó, vẫn trong ngày đầu tiên Ovitz làm việc tại Disney, Roth quay trở lại Martha's Vineyard, tiếp tục kỳ nghỉ sau khi trò chuyện với Ovitz tại Aspen và đi cùng chuyến bay với Ovitz đến Los Angeles. Ông nhận được điện thoại của Jake Bloom, luật sư riêng của Grey và Bloom nói rằng Ovitz đang đề nghị Grey xem xét một bản hợp đồng, trong đó Grey có quyền sản xuất nhiều bộ phim. “Tôi không ký hợp đồng đó được,” Roth phản đối. “Tôi còn chưa bao giờ xây dựng kịch bản phim với Brad.”

“Ovitz muốn như vậy,” Bloom nói.

Roth tức phát điên lên với bản hợp đồng được đề xuất và với cả Ovitz vì Ovitz không nói trước với ông câu nào về việc này. Ông gọi ngay cho Ovitz và Ovitz không hiểu tại sao Roth khó chịu đến vậy. “Chúng ta có thể cùng làm một hợp đồng lớn, phải không?” Ovitz hỏi và ngỏ ý nhắc đến hợp đồng mà ông đã làm cho Roth.

Mặc dù có nghĩa vụ phải báo cáo với Ovitz nhưng Roth gọi ngay cho Eisner. “6 tiếng,” Roth nói.

“Ý ông là sao?”

“Mất đúng 6 tiếng để nỗi sợ hãi của tôi biến thành sự thật,” Roth nói.

Thông tin về hợp đồng với Grey nhanh chóng đến tai Bob Iger của ABC và Dean Valentic, người phụ trách phòng hoạt hình của Disney do Hightower nắm quyền. Họ cũng không vui vì đã không được tham khảo ý kiến trước.

Khi những ồn ào tiếp tục gia tăng, Eisner gọi cho Tony Schwartz. “Vì Chúa, chúng ta phải hành động thôi,” ông nói.

Khi còn làm việc tại CAA, Ovitz tham gia cố vấn cho một nhóm các công ty điện thoại về dự án truyền hình có tên gọi Tele-TV; Disney cũng đang tiến hành một dự án cạnh tranh có tên Americast. “Tại sao chúng ta không mời công ty Tele-TV tham gia dự án Americast?” Ovitz đưa ra đề xuất cũng vào ngày thứ Hai đầu tiên đó. “Ý tưởng này quá khủng khiếp đối với tôi,” Eisner trả lời. Ông vẫn lo lắng về việc chống độc quyền, đặc biệt là trong khi công ty Disney vẫn đang đợi để được thông qua đề án sáp nhập với ABC. “Sao ông không nói chuyện với Sandy Litvack?”

Và đây là cơ hội để Litvack chế nhạo ý tưởng của Ovitz, nhưng hôm sau Ovitz báo cáo với Eisner rằng “Sandy không có lập trường vững vàng.” Có vẻ hoài nghi, Eisner gọi cho Litvack. “Tôi cố tỏ ra lịch sự thôi,” Litvack nói, “nhưng tôi cũng nói rất rõ rằng tôi nghĩ đó không phải là một ý tưởng hay.” Vì đã có rất nhiều thời gian làm việc bên Katzenberg nên Eisner chấp nhận phiên bản của Litvack về cuộc trò chuyện với Ovitz, và cuộc trò chuyện này chứng minh sự hoài nghi của ông – chính Sid Bass cũng có lần nói với ông điều này – rằng khó lòng tin Ovitz nói thật. Một lần nữa, Eisner tự hỏi liệu ông có nên tống khứ Ovitz hay không.

Hôm đó, Eisner nói với Ovitz, “Với vấn đề Brad Grey và các công ty điện thoại, ông đã có hai ngày làm việc tồi tệ nhất. Ông phải giảm tốc độ và hít một hơi thật sâu. Ông phải tập đi cho vững trước khi tập chạy. Không cần thiết phải làm tất cả mọi việc cùng một lúc và chúng

ta không có lý do để tạo ra những bản hợp đồng có thể được chọn làm tiêu đề giật gân trên mấy tờ báo để rồi sau này những tí báo đó quay lại ám ảnh chúng ta.”

“Tôi rất buồn,” Ovitz nói. “Tôi thực sự đã làm loạn lên rồi. Tôi xin lỗi.”

Nhưng Ovitz vẫn nghĩ hai đề xuất đó đáng được cân nhắc thêm. Nhưng trước hết ông cần phải nắm vững bộ máy chính trị nội bộ của công ty.

Bất chấp những sơ suất mà Ovitz mắc phải khi mới bắt tay vào công việc, những lo ngại mà Eisner nói với Tony Schwartz và Sid Bass cũng như ý nghĩ riêng của ông về việc tống khứ Ovitz, ngày 26 tháng Chín năm 1995, Eisner vẫn đề nghị hội đồng quản trị của Disney phê chuẩn việc bổ nhiệm Ovitz làm tổng giám đốc. Dù Eisner khẳng định ông luôn cung cấp đầy đủ thông tin cho các ủy viên hội đồng về thời gian ông tìm hiểu Ovitz nhưng chỉ có một vài thành viên – bao gồm Stanley Gold, Ray Watson và Irwin Russell – biết chi tiết mọi việc. Ignacio Lozano, thành viên ủy ban bồi thường, cho rằng việc thuê Ovitz là “hợp đồng đã được kí kết xong xuôi” trước khi diễn ra cuộc họp hội đồng quản trị. Sau khi có thông báo và trước khi bỏ phiếu, các ủy viên hội đồng quản trị và ủy ban bồi thường chưa một lần họp mặt đầy đủ để thảo luận về việc thuê Ovitz. Các ủy viên hội đồng cũng chỉ biết sơ sơ về các điều khoản hợp đồng thuê Ovitz bởi các điều khoản này được nêu rất ngắn gọn, thiếu rất nhiều chi tiết, trong bản tóm tắt hợp đồng. Biên bản cuộc họp chỉ viết rằng Eisner “đã xem xét năng lực nghề nghiệp và nền tảng học vấn của Ovitz.”

Sau này các ủy viên hội đồng quản trị nói rằng họ đã thảo luận về hợp đồng của Ovitz, dù rất sơ sơ. Litvack và Bollenbach cũng như các thành viên khác trong hội đồng không nói gì về việc họ từ chối không báo cáo Ovitz hay những hoài nghi của họ về việc thuê Ovitz. Không ai hỏi mọi việc sẽ thế nào nếu Ovitz làm không đến nơi đến chốn, hoặc trong trường hợp nào Ovitz sẽ bị sa thải, và chính Eisner và Russell cũng không nói gì đến vấn đề này. Không ai đặt câu hỏi về thực tế rằng Ovitz vẫn hưởng lợi ích kinh tế với các khách hàng cũ của mình khi ông còn làm việc tại CAA, vì ông vẫn được hưởng hoa hồng từ các hợp đồng mà ông đàm phán thành công. Mặc dù Ovitz không giấu diếm việc này với Eisner hay bất cứ ai khác, nhưng ở đây vẫn tồn tại mâu thuẫn tiềm tàng vì Ovitz sẽ được hưởng lợi ích tài chính khi

Disney thuê khách hàng cũ của ông.

Hội đồng quản trị nhất trí phê chuẩn việc bổ nhiệm Ovitz làm tổng giám đốc Disney. Hội đồng cũng nhất trí thưởng Irwin Russell 250.000 đô la vì tham gia “nhiệm vụ đặc biệt” là đàm phán hợp đồng với Ovitz và thuyết phục ông về đầu quân cho Disney.

Eisner vui vẻ giao cho Ovitz những nhiệm vụ mà ông thấy khó chịu, tương tự như ông vẫn giao những việc đó cho Frank Wells. Trong một trong những cuộc họp đầu tiên, Eisner cùng Ovitz thảo ra danh sách các vị giám đốc mà ông cho là “có vấn đề.” Ovitz hết sức ngạc nhiên vì danh sách đó bao gồm cả Joe Roth và Bob Iger. Cũng giống như việc Ovitz tìm được Joe Roth để thay thế Katzenberg, giờ Eisner muốn ông đưa ra danh sách những người thay thế.

Và Eisner muốn Ovitz sa thải Dennis Hightower ngay lập tức, dù ông ta mới được bổ nhiệm làm người đứng đầu bộ phận truyền hình vài tháng trước. Có vẻ Hightower thường xuyên đi công tác, lúc thì đến thủ đô của các nước châu Âu nhiều ngày liền, lúc thì đến Houston tham dự các hội nghị truyền hình. Người ta đồn rằng Hightower vẫn làm việc cho CIA. Nhưng có lẽ ông di chuyển nhiều như vậy để chạy trốn thực tế không mấy dễ chịu rằng ông đang bị ngợp trong công việc mà không được chỉ dẫn cụ thể. Dù thế nào thì Eisner cũng nghe được rất nhiều lời phàn nàn. Hightower khiến Eisner muối mặt và ông cố gắng hết sức để phớt lờ ông ta.

“Ông phải sa thải ông ta,” Eisner nói với Ovitz.

“Tôi sẽ không sa thải ông ta,” Ovitz vặn lại. “Ông thuê ông ta. Ông phải là người sa thải ông ta.”

Eisner có vẻ tức giận. “Thế thì ông sẽ phải làm việc gì đó cho ông ta,” Eisner nói.

Trong chuyến đi tản bộ tại Aspen, Ovitz đã nói rõ rằng ông mong muốn ít nhất là duy trì, nếu không nói là nâng cao, lối sống mà ông có được từ khi còn làm việc ở CAA, trong đó bao gồm các đặc quyền thông thường của một lãnh đạo hạng A ở Hollywood – có trợ lý riêng, được đi máy bay riêng của doanh nghiệp, có ô tô và tài xế đưa đón khi lưu lại New York và một khoản tiền lớn để tham gia các hoạt động thư giãn giải trí. Vào buổi tối mà hội đồng quản trị phê chuẩn hợp đồng

của ông, Ovitz tổ chức một bữa tiệc tại nhà cho Chuck Close, họa sĩ nổi tiếng lúc bấy giờ. Đối với Ovitz, bữa tiệc phục vụ nhiều mục đích: củng cố địa vị người suu tập các tác phẩm nghệ thuật nổi tiếng với sự tham gia của dàn minh tinh tiêu biểu như Tom Hanks và các đạo diễn lừng danh như Steven Spielberg, những người có thể muốn hợp tác với Disney.

Thú vui giải trí đó là một phần quan trọng trong lối sống của một người đại diện nổi tiếng và đó cũng là bản tính thứ hai của Ovitz. Thật ra, ông cho rằng một trong những lý do khiến Eisner có ít mối quan hệ cá nhân với các ngôi sao Hollywood là do Eisner chưa hết mình tham gia các hoạt động giải trí này. “Chuck Close được chọn làm trung tâm của bữa tiệc vì Disney đang hoạt động trong lĩnh vực sáng tạo, còn Close được coi là một trong bốn họa sĩ đương đại quan trọng nhất trên thế giới,” Ovitz giải thích. “Vì vậy khi bữa tiệc được tổ chức nhân danh vị họa sĩ tài ba đó, mọi người sẽ nghĩ rằng việc này sẽ đem lại nhiều lợi ích cho một công ty vốn không được tiếng là thân thiện với các ngôi sao, rằng công ty đó đang cố gắng kết nối những con người từng đóng góp cho các bộ phim điện ảnh và hoạt hình của Disney. Tôi cũng mời những người làm việc tại công viên giải trí của công ty, các Kỹ sư Tưởng tượng và các đạo diễn tham gia bữa tiệc. Bữa tiệc rất tuyệt. Các Kỹ sư Tưởng tượng rất thích trò chuyện với Spielberg vì Spielberg ký hợp đồng độc quyền với Universal và họ cùng ngồi hàn thuyên để dò la ý tưởng mới của ông ta.”

Chi phí tổ chức bữa tiệc vào khoảng 90.000 đô la và Ovitz cho rằng khoản tiền này vẫn rất khiêm tốn bởi nó chưa bằng một nửa số tiền mà ông chi cho một bữa tiệc khi còn làm việc tại CAA. Sau này ông bị chỉ trích vì chi vượt hạn mức 125 đô la/người, hạn mức cho phép tối đa của Disney, nhưng thực ra hạn mức này chỉ áp dụng cho các sự kiện không phục vụ đồ ăn. Theo hợp đồng của Ovitz (và hợp đồng của Eisner), các sự kiện có phục vụ đồ ăn sẽ được bồi hoàn đầy đủ. Ovitz giao cho các trợ lý phụ trách các chi tiết của việc chi tiêu. Có lúc Ovitz có tới 5 trợ lý, trong đó có một trợ lý chuyên giám sát các phần quà mà Ovitz gửi tặng nhân danh Disney.

Đối với Ovitz, tặng quà là một phần không thể thiếu khi tham gia kinh doanh trong lĩnh vực sáng tạo, nơi mà “mối giao thiệp thân thiết với các tài năng” có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Nhưng Eisner không làm theo cách đó. Năm nào Eisner cũng gửi món quà y hệt nhau cho mọi người nhân dịp Giáng sinh – có thể là những quả táo hái trong

khu vườn gần nông trang Vermont của gia đình, hoặc một khoanh pho mát dày do nông trang Vermont sản xuất. Nhiều năm trước, Ovitz có dịp hộ tống Eisner đi mua sắm để chọn mua một món quà đặc biệt cho viên trợ lý lâu năm của Eisner tại Paramount, và khi đó Eisner chọn dụng cụ mở bao thư. Eisner có viết cho Tony Schwartz, “Ngay từ đầu tôi đã hiểu rằng tôi phải coi tiền của công ty là tiền của mình. Không biết đó là do tôi xuất thân trong gia đình giàu có hay do cha tôi đã nói đi nói lại nhiều lần cho tôi nhớ điều đó, nhưng đó là bản tính của tôi. Nhiều năm qua tôi nhận thấy hầu hết mọi người không như tôi. Họ coi tiền bạc của công ty là tiền bạc của chính phủ. Số tiền lớn đến mấy cũng không thành vấn đề. Michael [Ovitz] là người như vậy.”

Eisner đề nghị Litvack và Irwin Russell giám sát chặt chẽ các khoản chi tiêu của Ovitz và phát hiện các hành vi vi phạm chính sách của công ty – bắt đầu là bữa tiệc với Chuck Close. Ông gửi cho Russell một bức thư tay, “Michael không báo cáo về các món quà,” và “Ông ta nói với tôi rằng một vài người chọn cổ phiếu cho ông ta đang mua Disney,” ám chỉ rằng có thể Ovitz đang thảo luận về các vấn đề của công ty với các tay môi giới. (Sau này Ovitz phủ nhận toàn bộ các hành vi sai trái đó.) Có vẻ như Eisner rất muốn tìm cho được hành vi vi phạm của Ovitz. Litvack không ngừng chỉ trích tư cách đạo đức và liên tục nhắc đến các mối hoài nghi về Ovitz khiến Eisner ngày càng nghi ngờ và cho rằng Ovitz không quan tâm đến các vấn đề đó, nhất là việc Ovitz tiêu tiền của công ty Disney như thể đó là tiền của CAA.

Trong một bức thư Eisner gửi cho Ovitz vào ngày 10 tháng Mười, khi Eisner đang cùng con trai Ander đáp máy bay đi thăm trường Đại học Georgetown (nơi con trai Breck của ông theo học) và một số trường khác, Eisner gián tiếp nhắc đến những mối băn khoăn nêu trên. Mở đầu bức thư là những lời khen Ovitz tận tụy với công việc, rằng Eisner “cực kỳ vui mừng vì mối quan hệ cá nhân giữa hai chúng ta sẽ tiếp tục phát triển.” Nhưng đồng thời, bức thư cũng có vẻ hơi giống bản tuyên ngôn của ông hồi còn ở Paramount, với dụng ý nhắc Ovitz rằng Ovitz đang làm việc tại một công ty cổ phần đại chúng. “Chúng ta được thuê để làm quản lý cho tổ chức lớn này, chúng ta phải lệ thuộc và chịu toàn bộ trách nhiệm trước chủ sở hữu của tổ chức,” ông viết. “Chúng ta phải nhớ kỹ điều đó, không được nghĩ khác đi, vì điều đó sẽ giúp chúng ta đi đúng hướng và giữ được bản tính của mình, khiêm tốn, sắc sảo, có trách nhiệm và có đạo đức... Chúng ta phải lãnh đạo công ty theo các tiêu chuẩn đạo đức mà cả công ty

nhìn thấy và tin tưởng... Frank Wells và Barry Diller đã dạy tôi phải hành xử cho phải phép. Đó là lời khuyên chân thành dành cho các nhà lãnh đạo, đặc biệt là lãnh đạo của các công ty cổ phần đại chúng, và lời khuyên này còn quan trọng hơn nữa đối với các nhà lãnh đạo hay được công chúng để ý.”

Cùng với bài thuyết giáo về vấn đề đạo đức, ông cũng cảnh cáo Ovitz về việc thương thảo hợp đồng. “Hợp đồng’ không phải là vấn đề cốt lõi của công ty Disney... Hoạt động mới là cốt yếu. Hợp đồng là công cụ để kết thúc vấn đề, để sản xuất ra các chương trình truyền hình, các bộ phim điện ảnh, để xây dựng các công viên vui chơi, để kết nối với các ngôi sao. Nhưng hợp đồng không thể đóng vai trò tiên phong... Với tôi, việc mua bán sáp nhập cũng na ná tất cả các việc khác. Chúng ta không cần các hợp đồng đó. Chúng ta không cần các bộ phim hoặc chương trình truyền hình quá đắt đỏ. Chúng ta không cần một diễn viên đòi mức cát xê cao hơn thị trường. Chúng ta không cần bản hợp đồng mua bán sáp nhập có vẻ lố bịch về mặt tài chính, cho dù chúng ta cảm thấy hợp đồng đó là cần thiết về mặt chiến lược. Tôi nghĩ bức thư này nói đến những việc rất hiển nhiên, nhưng tôi phải mất rất nhiều năm mới có thể nói ra những điều hiển nhiên đó. Còn thời điểm nào phù hợp để tôi viết ra những suy nghĩ này hơn là khi chúng ta bắt đầu một chương mới trong cuộc đời? Hãy dành thời gian thảo luận thêm với tôi về tương lai. Michael.”

Sau này, Eisner giải thích rằng bức thư nhằm nói rằng Ovitz “làm việc như điên, cố gắng làm mọi việc, thậm chí dành tận 17 giờ mỗi ngày để làm việc. Tôi rất vui vì ông ấy say mê và tận tâm với công việc nhưng ông ấy chưa toàn tâm toàn ý vào những việc mà tôi cho là quan trọng. Vì vậy, tôi nghĩ rằng bức thư sẽ góp phần biểu dương ông ấy, rằng tôi rất vui khi có ông ấy cùng chung lưng đấu cật, nhưng bức thư cũng nêu rõ những việc mà ông ấy nên chú tâm hơn.”

Eisner cũng nói rằng Ovitz không phúc đáp lại bức thư, cũng không thừa nhận đã nhận được thư, mặc dù sau này Ovitz nói rằng họ đã thảo luận nhiều lần về bức thư. Dù sao, ông cũng không nghĩ tới khả năng là bức thư mang tính chỉ trích phê bình. Ông nói, ông nhận thấy bức thư “rất hữu ích và ủng hộ tôi. Đây là sự chỉ dẫn mà tôi hỏi Eisner trong chuyến tản bộ hồi tháng Tám, và tôi nghĩ Eisner trả lời vô cùng nhiệt tình.” Đồng thời, Ovitz không đồng tình với một số nội dung của bức thư, nhất là việc Eisner công khai phản đối các hợp đồng mua bán sáp nhập (sự phản đối này hoàn toàn đối lập với việc

Eisner mua lại kênh ABC với giá hàng tỷ đô la.) “Chúng tôi thảo luận sôi nổi về lĩnh vực xuất bản và âm nhạc,” Ovitz nhớ lại, bởi Ovitz phụ trách quản lý hai lĩnh vực này và ông cảm thấy chúng sẽ phát triển mạnh mẽ thông qua các hợp đồng mua bán sáp nhập.

Không hay biết đến mỗi bản khoản và nghi ngờ ngày càng gia tăng từ phía Eisner, Ovitz lao vào công việc, vào nhiệm vụ mới, bởi ông tin rằng với bản tính cần mẫn và sự nhiệt thành, ông sẽ tạo dấu ấn riêng cho mình, bất chấp thái độ thù địch của nhiều người, ví như Litvack và Bollenbach, và thái độ phản kháng có phần thụ động của Roth. Thậm chí thói quen làm việc của Ovitz còn vượt cả Katzenberg, bởi ông đến văn phòng rất sớm, dành 12 giờ mỗi ngày tại văn phòng, cả thứ Bảy và Chủ nhật. Và cũng giống Katzenberg, lúc nào ông cũng bận rộn làm hai hoặc ba việc cùng lúc; ông thường gọi hoặc nghe điện khi đang họp, đến họp muộn hoặc rời phòng họp sớm, huỷ hẹn vào phút chót. Việc này cực kì bình thường tại CAA, nhưng tại Disney, nơi sự hoài nghi và căm giận đối với Ovitz ngày càng gia tăng thì mọi hành vi mang tính chất coi thường đều được ghi lại và phần lớn đều được báo cáo với Eisner.

Có lần, tình cờ Ovitz khiến cả Bob Iger và Steve Bornstein, người đứng đầu ESPN, phải xa lánh ông. Ông nói với Iger rằng ông muốn biết thông tin chi tiết về ESPN và đề nghị được gặp Bornstein. Iger yêu cầu Bornstein chuẩn bị một bài thuyết trình chi tiết về kênh thể thao này. Chính Bornstein đã biến kênh này thành một kênh có lợi nhuận khổng lồ. Khi Ovitz đến họp tại văn phòng của Iger tại New York, ông hỏi, “Chuyện gì vậy? Cuộc họp về nội dung gì vậy?”

Iger nhắc ông nhớ rằng ông chính là người yêu cầu tổ chức cuộc họp này. Ovitz nhìn đồng hồ. “Tôi thấy trên lịch ghi là hai tiếng. Tôi chỉ có 15 phút thôi. Chúng ta bắt đầu ngay đi, được đến đâu thì đến còn tôi sẽ dành thời gian đọc bản thuyết trình sau.”

Bornstein bắt đầu bài thuyết trình trên phần mềm Powerpoint. Nhưng chỉ năm phút sau, Ovitz xin lỗi phải nghe điện thoại. “Tom Cruise gọi tôi,” ông nói khi quay trở lại phòng họp. “Tôi e rằng tôi không thể tiếp tục tham dự cuộc họp. Cho tôi tài liệu và tôi sẽ đọc, có khúc mắc gì tôi sẽ gọi điện sau.”

Ovitz rời phòng họp. Iger, Bornstein và đội ngũ nhân viên hết sức sửng sốt. Họ đã dành nhiều tuần để chuẩn bị bản thuyết trình. Từ đó

về sau Bornstein cũng không nhận được thông tin gì của Ovitz.

Ovitz có thói quen ngồi cạnh Eisner khi dự họp và thì thầm vào tai Eisner – cử chỉ này cho thấy mối quan hệ thân thiết giữa ông và Eisner nhưng lại khiến mọi người rất khó chịu. Sau này chính Eisner cũng nói rằng cử chỉ đó “khiến tôi phát điên” đến mức ông yêu cầu Ovitz không làm như thế nữa.

Mặc dù trách nhiệm của Ovitz chưa rõ ràng, ông vẫn lên lịch họp hàng tuần với phòng kế hoạch chiến lược và nhóm Kỹ sư Trưởng tượng. Ông cũng lên kế hoạch cho một loạt chuyến đi đầy tham vọng đến Nhật Bản, Trung Quốc và Châu Âu nhằm tận dụng mối quan hệ gần gũi mà ông dày công vun đắp với hãng Sony và Matsushita để mở rộng tiềm năng kinh doanh quốc tế của Disney. Ông cũng dành thời gian đích thân trả lời thư của hàng ngàn người vẫn gửi cho công ty Disney mỗi tuần bởi ông cảm thấy Eisner vốn lơ là việc này. Những bức thư cá nhân này đóng vai trò quan trọng trong giới đại diện tài năng. Nhằm khẳng định quan điểm của ông về hai từ “đối tác,” mỗi bức thư hoặc thông báo được gửi đi ông đều chụp lại một bản để gửi cho Eisner và yêu cầu trợ lý chuyển cho Eisner lịch làm việc mỗi ngày của ông. Ông vốn biết Eisner buồn lòng vì Katzenberg thường âm thầm làm mọi việc mà không báo cáo.

Và tất nhiên, bất chấp thương vụ bất thành với nhà sản xuất truyền hình Brad Grey, Ovitz vẫn cố gắng thực hiện các hợp đồng khác. Thật ra ông vẫn dành thời gian đàm phán hợp đồng với Grey nhưng khi Grey trực tiếp gặp Eisner, ông ta nhận thấy Eisner không hứng thú, vì vậy, ông ta quyết định ký hợp đồng với hãng Universal. Sau này, Ovitz nói rằng Eisner “không thích” ký hợp đồng với Grey. “Ông ấy cho rằng các chương trình truyền hình phải được sản xuất trong nhà cơ.”

Sau đó, Ovitz cẩn thận cùng Eisner xem qua danh sách các ngôi sao tài năng mà ông muốn họ hợp tác với Disney – rất nhiều trong số đó là khách hàng cũ của ông, ví như đạo diễn Martin Scorsese, diễn viên Sean Connery và Robin Williams; tiểu thuyết gia Michael Crichton và Stephen King; nhà sản xuất Frank Marshall và Kathleen Kennedy. Ovitz tổ chức rất nhiều các buổi gặp mặt để giới thiệu các ngôi sao này với các vị lãnh đạo của Disney và đưa họ đi tham quan xưởng phim. Rất nhiều ngôi sao ký hợp đồng với Disney, nhưng trong hầu hết mọi trường hợp, đó là sau khi các hợp đồng đó được

Joe Roth phê chuẩn.

Công ty cũng có những lĩnh vực mà Eisner sẵn sàng nhượng lại trách nhiệm (và đổ lỗi) cho Ovitz – công ty thu âm Hollywood Records và nhà xuất bản Hyperion, cả hai đơn vị này đều đang thua lỗ và không có mấy giá trị với Eisner. Eisner đã cố gắng đẩy trách nhiệm của hai đơn vị này cho Katzenberg sau khi Wells qua đời. Ovitz sớm nhận thấy cả hai công ty này chưa đủ mạnh để đem lại lợi nhuận, nghĩa là cần phải giúp hai công ty này phát triển hoặc là bằng cách thu hút thêm các ngôi sao hoặc mua thêm các công ty khác. Disney có nhiều tiền mặt và khả năng vay mượn để thực hiện các hợp đồng mua bán sáp nhập.

Ovitz nói với Eisner rằng, trong lĩnh vực xuất bản chỉ có bốn “siêu tác giả” là Michael Crichton, Stephen King, Tom Clancy và John Grisham – và hai trong số đó từng là khách hàng của Ovitz. “Trong giới xuất bản,” Ovitz giải thích, “các tác giả mới đi đến nơi mà các tác giả lừng lẫy tới.” Ovitz đàm phán với Tom Clancy và đưa tác giả này tham quan xưởng phim, sau đó thuyết phục Clancy tham gia nhà xuất bản Hyperion. Nhưng Eisner do dự với khoản tiền mà Ovitz đàm phán, mặc dù khoản tiền đó chỉ bằng một nửa số tiền mà Clancy nhận được khi tác giả này làm việc cho Putnam. Stephen King ký hợp đồng tham gia loạt chương trình truyền hình ngắn của NBC; Ovitz muốn đề nghị tác giả này tham gia hợp đồng liên kết xuất bản-truyền hình với Disney. Eisner không cho Ovitz quyền được tiến xa thêm. Khi MCA/Universal đấu giá Putnam, Ovitz gặp ngay giám đốc điều hành của Putnam, ông Phylliss Grann và đàm phán mua lại công ty xuất bản này với giá 350 triệu đô la. Chắc hẳn hợp đồng đó sẽ đưa Clancy cùng tối thiểu 12 tác giả có sách bán chạy nhất về đầu quân cho Disney, và theo quan điểm của Ovitz thì việc này sẽ đưa tên tuổi của Hyperion lên tầm cao mới. Eisner bác bỏ hợp đồng này. (Sau đó Putnam được bán cho Pearson của Anh với giá 336 triệu đô la.)

Tương tự như vậy, Ovitz nghĩ ra một số đề xuất nhằm mở rộng công ty thu âm Hollywood Records, một lĩnh vực kinh doanh mà ông nắm rất vững. Khi còn làm việc tại CAA, ông từng đại diện cho Michael Jackson, Barbra Streisand và Prince suốt nhiều năm và sau này ông giải thích rằng ông “không có cơ hội” để mời họ về Hollywood Records bởi công ty này không có khả năng phân phối toàn cầu và không có sức ảnh hưởng đối với các đài phát thanh. Hollywood Records không có những tiết mục bom tấn nên không có

tầm ảnh hưởng lớn. Ovitz cho rằng, cũng giống như các tác giả, các nghệ sĩ thu âm là “những chú chim di trú,” họ đến nơi mà các siêu sao hàng đầu đặt chân đến. Ovitz cảm thấy hy vọng duy nhất là đề nghị các nghệ sĩ thu âm sáng giá tham gia các hợp đồng làm truyền hình và làm phim mà Disney có thể kí kết. “Chúng ta phải đặt sẵn một tiết mục bom tấn,” ông hối thúc Eisner và Eisner nhất trí, hoặc ít nhất là Ovitz nghĩ vậy.

Ovitz từng làm đại diện cho gia đình Jackson, bao gồm Michael và Janet, suốt hai mươi lăm năm. Ông biết rằng Janet Jackson, lúc đó là nghệ sĩ thu âm có đĩa bán chạy nhất thế giới, đang chán nản với Virgin Records và cô muốn thay đổi. Nhờ mối quan hệ mật thiết với gia đình Jackson, ông có thể thương thảo để đưa Janet về Hollywood Records với bản hợp đồng thu âm bảy đĩa trị giá 75 triệu đô la. Nhưng khi Ovitz trình hợp đồng để Eisner phê duyệt, Eisner từ chối ngay lập tức. “Chúng ta sẽ phát triển tiết mục của riêng mình,” ông nói.

“Ông đâu thể ‘phát triển’ một tiết mục âm nhạc bom tấn được,” Ovitz khẳng định nói. “Ông chưa bao giờ phát triển được một tiết mục bom tấn,” ông nói thẳng và điều đó khiến Eisner khó chịu. Ovitz không thể ra mức giá thấp hơn với Janet. Vì vậy, cô ký hợp đồng sản xuất 4 album trị giá 80 triệu đô la với Virgin và mức giá này cao gần gấp đôi mức Ovitz đã đàm phán cho Disney.

Sự tín nhiệm đối với năng lực đàm phán của Ovitz tiêu tan khi lời đồn về hợp đồng thương thảo với gia đình Jackson lan truyền trong ngành thu âm vốn có sự gắn bó khăng khít. Eisner cũng không cho phép Ovitz thay thế người đứng đầu Hollywood Records mặc dù ông biết đơn vị này hoạt động yếu kém và người đứng đầu gặp nhiều vấn đề về “đạo đức nghề nghiệp” cũng như các vấn đề cá nhân khác. Eisner nói rằng ông muốn Ovitz giải quyết ổn thỏa những rắc rối nêu trên mà không phải ký hợp đồng với một ngôi sao mới hoặc thay đổi ban quản lý.

Đối mặt với những thất bại nêu trên, Ovitz tiến hành đàm phán hợp đồng sáp nhập thương hiệu Hollywood và Sony trị giá 3 tỷ đô la. Tổng giám đốc Nobuyuki Idei của hãng Sony “vẫn luôn bị ám ảnh bởi Walt Disney,” Ovitz giải thích và chỉ cho Eisner thấy rằng con gái của Idei đã viết luận văn tốt nghiệp đại học ở Nhật về chú chuột Mickey. Sony rất thích thú với nhãn hiệu dành cho trẻ em của Disney – đây là phần duy nhất trong số các đĩa của Hollywood có thị phần đáng kể –

và đổi lại, Disney “sẽ trở thành một đối thủ cạnh tranh đáng gờm với một bản danh mục sản phẩm đáng kinh ngạc, đại diện cho các nghệ sĩ lừng danh nhất thế giới.” Ovitz cũng nghĩ rằng bản hợp đồng này sẽ giúp Disney có cơ hội đưa các tiết mục thu âm vào các công viên giải trí và các hoạt động khác, đồng thời giúp Disney có cơ hội bước vào lĩnh vực trò chơi điện tử đang ngày càng phát triển mạnh của hãng Sony – đây cũng chính là loại sức mạnh tổng hợp mà Eisner vẫn luôn ca tụng.

Để đề xuất về dự án với Sony có tính thuyết phục hơn, Ovitz gửi cho Eisner bài báo đăng trên tờ *U.S. News & World Report* về lĩnh vực thu âm và Eisner phản hồi lại bằng một bức thư có ý chê bai đề xuất này. “Tôi đã đọc bài báo ông gửi,” Eisner viết. “Có lẽ tôi đọc bài báo theo cách của tôi, nhưng dường như bài báo khiến tôi cảm thấy rằng ý tưởng về việc xây dựng một công ty thu âm riêng của chúng ta sẽ khả thi. Đối với chúng ta, đề án này có vẻ cần trọng hơn là trả 5 đến 10 tỷ đô la vào thời điểm này. Nhưng tôi thấy có một vấn đề: ‘Trong số năm album bán chạy nhất của năm nay, chỉ có một album là của một nghệ sĩ từng ký hợp đồng thu âm cách đây năm năm.’ Câu này gợi cho tôi thấy rằng lĩnh vực thu âm đang ngày càng hướng đến các nghệ sĩ mới và ít phụ thuộc hơn vào các thư viện hiện có. Điều này không có nghĩa là thư viện không còn hấp dẫn nữa, nhưng gây dựng một thư viện như vậy tốn bao nhiêu chi phí? Nếu chúng ta có được các tiết mục nổi bật... và nếu chúng ta có thể tiếp thị các sản phẩm này đến các thế hệ dùng máy nghe nhạc Walkman... tôi nghĩ chúng ta có thể thành công với công ty thu âm trong khi chờ đợi một hợp đồng mua bán sáp nhập phù hợp.”

Sau này Ovitz nói rằng, “Michael không muốn chi tiền vào các hợp đồng kí kết với các nghệ sĩ, ngay cả khi tôi có thể đàm phán giảm giá hợp đồng và ông ấy không muốn thực hiện thêm bất cứ hợp đồng mua bán sáp nhập nào nữa.” Ông ấy muốn xây dựng từ nội bộ công ty, thậm chí còn nói thêm rằng “nếu chúng ta ăn trộm được một công ty thì sẽ còn tốt hơn nữa vì tôi không muốn tốn tiền mua.”

Có lẽ ý tưởng nhìn xa trông rộng nhất của Ovitz là dự án Downtown Disney. Dự án này có thể đưa giải bóng bầu dục Quốc gia (NFL) đến với tổ hợp giải trí và thể thao mới nằm tại khu trung tâm của Los Angeles. Ông nảy ra ý tưởng này trong một buổi họp với các Kỹ sư Trưởng tượng khi họ nói đến việc đưa điểm tham quan “Downtown Disney” đến Anaheim, giống như họ đã làm ở Disney

World. Anaheim là nơi hội tụ của rất nhiều nhà hàng, rạp hát và các dịch vụ giải trí dành cho người lớn. Lúc đó, Eisner cũng nói về việc tổ chức chuyển tham quan trường quay tại California nhằm cạnh tranh với Universal; Ovitz cũng đã xem mô hình đường ray đơn kết nối Anaheim với Burbank, nhưng có vẻ dự án đường ray vô cùng đắt đỏ và phi thực tế. Giữa vô vàn những ý tưởng mới, Ovitz nảy ra ý nghĩ “nắm giữ toàn bộ khu đất Coliseum và Sports Arena, kiểm soát khu đất và biến nó thành điểm vui chơi thể thao, sau đó liên kết với ESPN và lồng ghép vào đó các nhân vật của Disney. Chúng ta có thể đưa tất cả các loại hình giải trí vào dự án này, biến nó thành một trải nghiệm Disney an toàn dành cho các gia đình và các hoạt động đều mang hơi hướng thể thao.” Các Kỹ sư Tưởng tượng thiết kế bản vẽ và mô hình, “một thiết kế phi thường cho dự án này. Dự án sẽ tạo ra hàng trăm, hàng ngàn công ăn việc làm. Chắc chắn dự án này sẽ đem đến sức sống mới cho cả khu vực.”

Ban đầu Eisner rất hào hứng với ý tưởng này, hoặc lại một lần nữa, ít nhất là Ovitz nghĩ vậy. Ông bắt đầu gặp gỡ đại diện của NFL và chủ sở hữu của các đội bóng, trong đó có Seattle Seahawks và Carolina Panthers. Phía NFL và hội đồng thành phố L.A. rất nhiệt tình. Nhưng Litvack phản đối ý tưởng này và sau đó chính Eisner cũng “bác bỏ ý tưởng vì một lý do nào đó.”

Ngoài việc giám sát hoạt động thu âm và xuất bản, Ovitz cho rằng ông sẽ phụ trách kênh ABC sau khi Disney hoàn tất thủ tục mua lại kênh này vào tháng Một năm sau. Ông vẫn tổ chức các cuộc họp hàng tuần với Bob Iger, Ted Harbert, người phụ trách bộ phận sản xuất chương trình và các nhân vật cấp cao khác của kênh ABC. Tuần nào ông cũng bay đến New York, thường là vào tối Chủ nhật. Ngày nào ông cũng nói chuyện điện thoại với Iger. Việc Disney mua lại kênh ABC là lý do chính khiến ông về đây làm việc.

Đầu mùa thu năm 1995, Iger đồng hành với Litvack, Bollenbach và Larry Murphy suốt một tuần tại New York để rà soát chi tiết các hoạt động kinh doanh của kênh ABC. Họ tổ chức họp tại một phòng hội thảo lớn và người đứng đầu mỗi bộ phận đều có bài thuyết trình. Sau khi xem xét, đề xuất chính của nhóm Disney là bán một số tờ báo (Cap Cities sở hữu tờ *Kansas City Star* và một số tờ báo khác, đồng thời sở hữu Fairchild Publications, nhà xuất bản của tờ *Women's Wear Daily*), cũng như bán bộ phận phát thanh hoặc mua một đơn vị phát thanh lớn. Ovitz biết rằng lĩnh vực phát thanh đang có sự hợp

nhất nhanh chóng vì các nhà quảng cáo muốn tiếp cận khán giả cả nước; một số hợp đồng đang được tiến hành và có thể khiến đài phát thanh của ABC không còn là đài phát lớn thứ 2 trên cả nước nữa, thậm chí sẽ bị rơi xuống hàng thứ 9 hoặc thứ 10. Khoản tiền thu được từ việc bán các tòa báo có thể được sử dụng để mua thêm đài phát thanh, hoặc giảm bớt công nợ.

Khi nhóm Disney quay trở lại Los Angeles, Ovitz đưa ra các đề xuất này với Eisner. Eisner mỉa mai. Ông đi vòng quanh bàn và hỏi từng viên lãnh đạo, từ Bollenbach, Litvack đến Murphy, xem họ nghĩ thế nào. Cả ba lãnh đạo đều đồng tình với Eisner khi nói rằng dù bán tài sản nào thì cũng sẽ là một sai lầm. Ovitz cứng họng. “Này các ông,” lúc sau ông mới nói, “chúng ta vừa dành suốt 5 tiếng đồng hồ trên máy bay thảo luận về các vấn đề này và khi đó, các ông đều nhất trí với tôi.” Không ai nói gì. Ovitz có cảm giác mọi người trong phòng đều nhìn ông như thể ông vừa từ trên trời rơi xuống.

Mặc dù Eisner tỏ ra không mấy thích thú với rất nhiều tài sản của ABC (theo lời Bornstein thì bao gồm cả ESPN) nhưng ông bắt đầu tham gia quyết định gần như mọi việc liên quan đến kênh truyền hình ABC, đọc kịch bản và xét duyệt các chương trình thử nghiệm. Mọi người ở ABC đều công nhận thành công vang dội của Eisner với tư cách là một giám đốc chuyên sản xuất các chương trình; nhưng ai cũng chùng hững khi lúc nào cũng phải nghe ông nhắc đến thời của “Laverne & Shirley” và “Happy Days” bởi đây là những chương trình đã quá cổ xưa nếu xét theo các tiêu chuẩn về truyền hình. Không ai dám phàn nàn với Eisner nên Iger phải hứng chịu tất cả những lời than phiền. Cuối cùng Iger cũng lên tiếng. “Bây giờ chương trình không hoạt động giống như thế đâu,” ông nói sau khi Eisner một lần nữa nhắc đến “Laverne & Shirley”. Eisner không nói gì nhưng sau đó ông phàn nàn với Ovitz về việc này và một lần nữa nhắc Ovitz nhớ rằng ông muốn tìm người thay Iger.

Việc phải chịu sự sấm soi của các lãnh đạo phòng kế hoạch chiến lược (các phòng ban khác trong công ty Disney gọi họ là “đội ngu đần”), những người mà Iger cảm thấy rất kiêu ngạo và trơ tráo, cộng thêm việc Eisner bất thành linh can thiệp vào quá trình lập kế hoạch, khiến Iger mất tinh thần đến mức ông tâm sự với Ovitz rằng ông đang nghĩ đến việc ra đi. Mặc dù Ovitz hiểu rõ tư tưởng vừa mến vừa ghét của Eisner đối với Iger – Eisner “cảm thấy Iger không phải là vị lãnh đạo phù hợp với ABC” – nhưng ông nghĩ Iger phải tiếp tục ở lại, bởi

vì Iger thạo việc, cần mẫn và bởi vì sự liên tục là yếu tố vô cùng quan trọng đối với kênh truyền hình.

Vào một sớm Chủ nhật, Ovitz bay đến New York và đi thẳng từ sân bay đến gặp Iger và Willow Bay tại nhà hàng của Khách sạn Plaza Athénée⁽⁴³⁾.

“Tôi không làm được,” Iger nói. “Lẽ ra tôi phải là người quản lý ABC nhưng tôi không có thực quyền.” Iger phàn nàn rằng Eisner “bị mắc kẹt trong thời đại của ‘Laverne & Shirley.’” Ovitz cảm thông với Iger nhưng ông cố gắng thuyết phục Iger ở lại. “Iger ngồi đó và nói với tôi rằng ông ấy khó có thể làm việc với Eisner bởi vì Eisner quản lý ông ấy ở mức độ vi mô và ông ấy không quen với việc đó,” sau này Ovitz kể lại như vậy. “Tôi mất tới 3 giờ đồng hồ để giải thích cho ông ấy biết ý định của Eisner, về tài năng xuất chúng của Michael... rằng Eisner có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực truyền hình và Bob sẽ bắt nhịp được với Eisner; vấn đề chỉ là thời gian thôi.” (Nhưng Iger vẫn khẳng định ông ta không hề phàn nàn gì về Eisner.)

Sau đó Ovitz mô tả lại bữa ăn đó với Eisner và khéo léo chọn ngôn từ để không làm phụ lòng tin của Iger. Ông nói ông cũng lo Iger sẽ thôi việc và có lẽ Eisner nên lịch sự tặng Iger một món quà nhằm thể hiện sự công nhận đối với tinh thần làm việc cần mẫn của Iger.

“Tại sao phải tặng?” Eisner hỏi. “Ông ta ký hợp đồng rồi. Ông ta sẽ không đi đâu hết.”

“Ông không muốn ông ta được thoải mái, vui vẻ trong công việc sao?” Ovitz hỏi. Eisner có vẻ trầm ngâm giây lát trước khái niệm này.

“Không muốn lắm,” ông nói.

Nhưng Ovitz không từ bỏ ý định đó. Ông nói rằng Iger rất thích một trong những chiếc đồng hồ đeo tay của ông (Ovitz sưu tầm đồng hồ) và ông ngờ ý muốn Eisner tặng Iger một chiếc tương tự. Eisner không chịu nhưng Ovitz khiến Eisner yếu lòng và cuối cùng Eisner cũng đồng ý. Ovitz chọn một chiếc đồng hồ hiệu Breguet Aéronavale bằng i-nox và trợ lý của ông mua sỉ với giá 3.500 đô la.

Trong một kỳ nghỉ của ban lãnh đạo Disney/ABC tại Phoenix, Ovitz ngờ ý mời Iger đến gặp ông và Eisner tại phòng của Ovitz sau

một ngày dài họp hành. “Chúng tôi muốn dành tặng ông món quà này để cảm ơn ông vì ông đã khéo léo sắp xếp êm xuôi quá trình sáp nhập hai công ty,” Ovitz nói. Iger chột nghĩ trông Eisner có vẻ rất khó chịu. Ovitz trao hộp quà cho Iger và Iger mở hộp.

Iger gần như không thốt nên lời. Ông rất thích đồng hồ, đặc biệt là dòng Breguet. Nhưng ông đâu cần một chiếc như thế và ông hoàn toàn có khả năng tự mua một cái. Ông chỉ làm đúng bốn phận của mình và ông được trả lương hậu hĩnh cho bốn phận đó. Eisner có vẻ lúng túng. Iger cố lắm mới nói được lời cảm ơn và mau chóng rời khỏi phòng Ovitz.

Iger và Willow Bay kết hôn vào ngày 7 tháng Mười năm 1995 tại Bridgehampton, Long Island với sự tham gia của các gương mặt nổi bật trong ngành truyền hình: Oprah Winfrey, Barbara Walters, Diane Sawyer, Peter Jennings, Tom Murphy và Jeffrey Katzenberg, người tiến hành đàm phán hợp đồng làm việc tại DreamWorks với Iger. Eisner và Ovitz đều được mời và có kế hoạch tham dự. Thư ký của Eisner có được danh sách khách mời sẽ tham dự tiệc cưới. Và danh sách đó có tên của Katzenberg. Eisner hủy lịch tham dự. “Đi thay tôi nhé,” ông nói với Ovitz.

Tại khu tiếp đón của tiệc cưới, Ovitz thảo luận với Katzenberg về bất đồng chưa được giải quyết giữa Katzenberg và Eisner có liên quan đến khoản lợi tức của Katzenberg. Khi còn làm đại diện, Ovitz đã xử lý ổn thỏa rất nhiều mối bất đồng cực kỳ khó nhằn và Ovitz tin rằng việc kéo dài bất đồng, hoặc tệ hơn là đưa bất đồng ra tòa án, sẽ chỉ khiến đôi bên càng thêm mệt mỏi. “Tôi có thể xử lý việc này trong hai tuần,” ông tự tin nói với Katzenberg.

Không lâu sau khi Ovitz đến làm việc tại Disney, Katzenberg bắt đầu tuyển nhân viên cho bộ phận hoạt hình mới được thành lập tại DreamWorks. Đúng như giới làm phim hoạt hình dự đoán, ông ta quyết tâm lôi kéo những họa sỹ hoạt hình từng làm việc với ông ta tại Disney, trong đó có họa sỹ Andreas Deja (người vẽ nhân vật Scar trong *Lion King*) và Glen Keane (người vẽ chủ yếu *Little Mermaid*), đạo diễn Ron Clements và John Musker. Hầu hết những họa sỹ hoạt hình của Disney không thích Katzenberg nhưng họ công nhận Katzenberg chính là người đã tạo ra kỷ nguyên vàng cho hoạt hình

của Disney, và hiển nhiên họ cũng hào hứng với khoản tiền thù lao. Suốt nhiều năm ròng làm việc tại Disney, các họa sĩ hoạt hình được nhận mức lương rất khiêm tốn. Chỉ có vài họa sĩ được trả hơn 100.000 đô la và đây cũng là lý do khiến họ phẫn nộ khi Katzenberg kiểm bộn tiền từ mồ hôi công sức của họ. Giờ Katzenberg hứa sẽ trả lương gấp đôi, gấp ba mức họ đang được hưởng – và với một số người, ông ta còn nhắc đến các hợp đồng làm việc trị giá bảy con số. Lời đề nghị đó khiến các họa sĩ hoạt hình đua nhau thuê người đại diện, luật sư và quản lý riêng. Xét về khía cạnh này, sự ra đi của Katzenberg gây tác động trực tiếp về mặt kinh tế đối với Disney. Ngay cả trước khi hãng DreamWorks sản xuất ra một bộ phim hoạt hình, thì nó đã khiến cơ cấu chi phí của Disney tăng lên cả triệu đô la rồi.

Eisner quyết tâm không để bất cứ điều gì làm gián đoạn khả năng càn quét của những bộ phim hoạt hình Disney – *Pocahontas* khởi chiếu vào giữa tháng Sáu và thu về 141 triệu đô la chỉ phạm vi trong nước, *The Hunchback of Notre Dame* được tung ra vào mùa hè và kế đến là sự xuất hiện của *Hercules* phiên bản nhạc kịch dự kiến sẽ được tung ra năm kế tiếp – cùng với đó là lịch trình đầy tham vọng cho những bộ phim hoạt hình đang trong quá trình sản xuất. Để giữ chân các họa sĩ nổi danh như John Musker và Ron Clements, Eisner đồng ý cho triển khai đề xuất *Treasure Island* dù dự án này từng bị Katzenberg phản đối.

Mặc dù Eisner không giao cho Ovitz phụ trách lĩnh vực hoạt hình nhưng ông vẫn đề nghị Ovitz giúp ông giữ chân các họa sĩ hoạt hình nòng cốt. Sau này Ovitz mô tả tình huống này như sau, “Michael gọi ngay cho tôi, ‘Ông có cứu vãn được tình huống này không?’ ‘Ông có giải quyết được cái này không?’ ‘Ông có cứu vãn được tình huống đó không?’ ‘Ông có làm được việc này không?’” Ovitz khuyến khích các họa sĩ hoạt hình trưng bày tác phẩm tại nhà ăn của xưởng phim và cứ bốn đến sáu tuần lại tổ chức các phiên “khai mạc” tương tự một cuộc triển lãm. Mặc dù Eisner vẫn cười nhạo các cuộc trưng bày này nhưng dường như các họa sĩ hoạt hình rất thích thú. Ovitz đích thân đến gặp các họa sĩ hoạt hình nòng cốt và gắng sức giải quyết các mối băn khoăn của họ. Ông tổ chức một bữa tiệc tại nhà với sự tham gia của tất cả các họa sĩ hoạt hình, trong đó có tiết mục “tham quan” bộ sưu tập nghệ thuật của ông. Ovitz càng cố gắng lấy lòng các họa sĩ hoạt hình thì Eisner càng tỏ ra khó chịu. Khi nhìn thấy hoá đơn thanh toán cho bữa tiệc, Eisner chỉ trích Ovitz, nói rằng bữa tiệc quá đắt đỏ và lãng phí tiền của. “Mà nữa,” ông nói thêm, “Roy không thích bữa

tiệc ấy đâu. Ông ấy nói ông quá bất lịch sự khi không cho phép mọi người vào trong nhà ông tham quan.”

Ovitz cho rằng Roy nói như thế thật là không công bằng; bữa tiệc được phục vụ ngoài trời, nhưng cửa nhà mở và chuyển tham quan nghệ thuật đưa mọi người đi qua từng góc ngách nhà ông. Ít lâu sau Ovitz hỏi Roy nghĩ sao về bữa tiệc thì Roy nói rằng Roy rất thích thú và cảm kích. Roy nói thật hay chỉ tỏ ra lịch sự như vậy thôi? Ovitz không thể biết rõ. (Trước mặt Eisner, Roy phê phán bữa tiệc và nói ông chẳng biết về bất cứ chuyến “tham quan” nghệ thuật nào cả. Thomas Schumacher thật sự đã đưa một số họa sĩ hoạt hình mà muốn xem các tác phẩm nghệ thuật vào trong nhà Ovitz bằng lối vào từ phòng bếp.)

Sau này Ovitz kể lại như sau, ”Jeffrey rất giỏi đeo bám để lôi kéo các họa sĩ hoạt hình. Và cũng không khó để làm suy chuyển mối quan hệ của một người làm trong lĩnh vực sáng tạo. Mà Jeffrey lại rất giỏi việc này... Ngay từ đầu chúng tôi đã phải nghênh chiến với DreamWorks. Cuộc chiến này mất rất nhiều thời gian bởi khác với những người kia, tôi đã và sẽ không bao giờ tìm kiếm các mối quan hệ “thoáng qua,” bởi với mối quan hệ kiểu này, quý vị sẽ đi gặp ai đó, tận dụng triệt để... và sau đó không nói gì với họ nữa. Mỗi khi tôi theo đuổi một họa sĩ hoạt hình, tôi biến họ thành khách hàng của tôi và mỗi tháng tôi đều ăn trưa với họ một lần. Tôi thường xuyên gọi điện hỏi thăm tình hình công việc của họ. Tôi gửi tặng quà cho họ nhân dịp sinh nhật, lễ kỷ niệm hoặc các ngày lễ quan trọng. Tôi sẵn sàng giúp đỡ nếu các mối quan hệ của tôi có thể giúp con cái họ được điều trị trong bệnh viện tốt nhất. Đó là một phần công việc của tôi. Liệu ai có thể xác định khối lượng của những việc đó cho các cổ đông? Tôi nghĩ không ai có thể định lượng rõ ràng việc đó. Không ai trong công ty có khả năng làm việc này.”

Mặc dù Eisner vẫn phàn nàn về chiến thuật của Ovitz nhưng không có họa sĩ hoạt hình nòng cốt nào mà Eisner giao cho Ovitz giữ chân lại rồi bỏ hãng để đầu quân cho DreamWorks. Hiển nhiên vẫn có người ra đi. Nhưng Deja, Keane, Clements và Musker đều ở lại mặc dù chắc chắn lý do họ ở lại là nhờ số tiền lớn hơn nhiều mà họ được trả, hơn là sự sẵn sàng nhiệt tình của Ovitz. Nhưng họ vẫn thích thú với sự quan tâm kia và họ cảm thấy mình vẫn được trọng vọng.

Một lần khác Eisner gọi cho Ovitz trong tâm trạng vô cùng giận

dữ và báo tin Tim Allen bỏ giữa chừng khi đang quay chương trình “Home Improvement.” “Cậu ta là khối tài sản trị giá 250 triệu đô la đấy,” Eisner nói. “Ông phải kéo cậu ta trở lại ngay.”

Ovitz rời văn phòng ngay lập tức và đến phòng thay đồ của Allen tại trường quay. Ông đề nghị Allen giữ bình tĩnh và dành thời gian còn lại trong ngày để nghỉ ngơi thư giãn. Hôm sau, Ovitz mời Allen đi ăn trưa và kiên nhẫn lắng nghe những lời phàn nàn, bất bình của Allen và hứa sẽ xử lý triệt để. Chiến lược giữ chân nhân tài đạt đến cực điểm khi Ovitz tổ chức một bữa tiệc cho Allen tại nhà mình và Ovitz cũng không quên mời vợ, luật sư, quản lý cùng một nhóm bạn bè của Allen. Sau khi Allen chiêm ngưỡng bộ sưu tập nghệ thuật của Ovitz, Ovitz tặng Allen một món quà: một bức tranh của nghệ sĩ đương đại Roy Lichtenstein, một người bạn của Ovitz và bức tranh trị giá 1.500 đô la.

Allen quyết định ở lại và chương trình được tiếp tục sản xuất mà không gặp rắc rối nào. Nhưng khi Ovitz đề nghị được hoàn trả khoản chi phí bỏ ra để mua bức tranh của Lichtenstein, Sandy Litvack nổi giận đùng đùng và nói rằng việc tặng quà như vậy là trái với nội quy; đây cũng là cơ hội để Litvack khiến Eisner gia tăng mối nghi ngờ về tiêu chuẩn đạo đức của Ovitz. (Mặc dù Eisner nói rằng sự việc này là bằng chứng cho thấy Ovitz hành động trái với quy chuẩn đạo đức nhưng ông không nói rõ việc này trái quy chuẩn ở điểm nào. Rõ ràng là Eisner cũng cân nhắc lại sự việc vì nhiều năm sau ông cũng khẳng định rằng việc Ovitz thay mặt Disney tặng quà cho Allen không có gì là sai.)

Sau này, khi kể lại cuộc đối đầu với Litvack, Ovitz nói rằng Litvack “rất tức giận với tôi và nói rằng tôi không biết lễ lối làm việc ở một công ty cổ phần đại chúng; ông ta khiến tôi phát ngượng trước mặt rất nhiều người, nói rằng tôi không giỏi giang gì khi làm những việc đó, rằng khi làm việc cho công ty cổ phần đại chúng thì tôi không được phép mua quà tặng mọi người. Và tôi nói với Sandy rằng nếu quy định của công ty là như vậy thì tôi thấy quy định đó quá lỗ bịch. Tôi sẵn sàng bỏ tiền túi bù cho khoản tiền đó. Và tôi đã giữ chân Tim Allen ở lại. Allen không bỏ bất cứ tập phim nào.”

Ovitz ghét cay ghét đắng Litvack nhưng ông cũng tranh thủ được sự giúp đỡ của Litvack để giải quyết bất đồng với Katzenberg. Litvack là luật sư, vì vậy Ovitz nhận ra rằng nếu không có được sự ủng hộ của

Litvack thì nỗ lực của riêng ông là chưa đủ, đặc biệt là trong vụ việc hết sức nhạy cảm như vụ Katzenberg. “Tôi biết vấn đề này rất nóng,” sau này Ovitz giải thích như vậy.

Vụ việc này trở nên “nóng hơn” khi Katzenberg làm việc cho DreamWorks – đối thủ công khai cạnh tranh với Disney và ra sức lôi kéo các họa sĩ hoạt hình ưu tú. Vụ việc lên đến đỉnh điểm khi David Geffen, do ngày càng phẫn nộ vì Eisner không thực hiện đúng các cam kết trong hợp đồng với Katzenberg, do cách đối đãi của Eisner với Rich Frank (một người bạn khác của Geffen) cùng nhiều vấn đề khác, đã quyết định dốc bầu tâm sự về Eisner với nhà báo Robert Sam Anson; Eisner đang rất lo lắng bởi nhà báo này đang có dự án viết sách về Disney. “Tôi không sợ Michael Eisner,” Geffen nói với Anson. “Vì thế nên ông ta rất ghét tôi. Ở thị trấn này, ai ai cũng lo kiếm tiền và chỉ có tôi dám nói lên sự thật.” Và “sự thật” trong quan điểm của Geffen là Eisner đang mắc “khiếm khuyết về tính cách” và một thứ “cực kỳ nguy hại về lai lịch.”

“Michael là kẻ nói dối trắng trợn,” ông nói tiếp. “Bất cứ ai từng làm việc với ông ta đều biết ông ta chỉ là kẻ nói láo.” Về vụ việc của Katzenberg, “Những người từng làm việc với tôi đều biết tôi luôn coi một người cống hiến hết mình như Jeff Katzenberg là chủ tịch hội đồng quản trị. Nhưng Michael cực kỳ keo kiệt. Ông ta không chịu để bất cứ ai chia sẻ công trạng... Tôi vẫn luôn nói rằng Michael là người lập ra Hollywood Records và Euro Disney, nhưng Jeffrey mới là người chịu trách nhiệm cho tất cả mọi việc khác.”

Geffen nói như vậy vì nghĩ rằng Anson sẽ coi đó là tư liệu viết sách về Disney. Nhưng sau khi Anson quyết định không viết sách về Disney nữa và chuyển sang làm biên tập viên của tạp chí *Los Angeles* (hai tháng sau đó công ty Disney mua lại tạp chí này thông qua Cap Cities), Anson đã mở màn cho sự nghiệp tại tạp chí bằng cách đưa những lời bình phẩm của Geffen về Eisner vào bài báo “Geffen Ungloved” (Tiết lộ của Geffen), đăng trên số tháng Bảy năm 1995 của tạp chí *Los Angeles*. Lời bình phẩm của Geffen đã trở thành chủ đề bàn tán của Hollywood. Mặc dù Geffen cảm thấy khó chịu vì lời nhận xét của mình bị đưa vào ngữ cảnh khác nhưng ông không thể tranh cãi về tính chính xác của lời nhận xét đó. (Bài viết tiếp theo của Anson là chỉ trích Ovitz. Ba tháng sau, Anson bị sa thải vì những lý do được cho là không liên quan đến hai bài báo kia.)

Và bài báo đó chính xác là loại hình báo chí mà Ovitz quyết tránh xa; ông cũng lo ngại Katzenberg và đồng minh Geffen của ông ta sẽ tiếp tục tung ra những bài viết như thế bởi cả hai người này đều có mối quan hệ mật thiết với giới báo chí, hoàn toàn đối lập với Eisner, người vẫn dùng John Dreyer để tránh cánh phóng viên càng xa càng tốt. Cần phải tránh xa nguy cơ kiện tụng, tránh xa “sự điên đờ” của việc phải “đối mặt với cơn thịnh nộ của Jeffrey” tại tòa án, như Geffen vẫn gọi như vậy.

“Chắc chắn sẽ không hay ho gì nếu công ty Walt Disney phải ra tòa vì tranh chấp với Katzenberg,” sau này Ovitz nói, “bởi tôi thấy rằng, một là dựa trên những thông tin tôi có được thì Katzenberg có thừa cơ hội để thắng kiện; hai là truyền thông sẽ đưa tin không hay về công ty; và ba là do hợp đồng đã kí nên các bên phải tôn trọng hợp đồng, hoặc giải quyết hợp đồng sao cho hợp lý hợp tình nhất... Tôi biết công ty cần phải giải quyết ổn thỏa hợp đồng này và không cho phép vụ việc trở thành miếng mồi ngon của giới truyền thông.”

Litvack đồng ý giúp Ovitz thuyết phục Eisner thêm về việc này mặc dù Litvack biết rõ rằng quan điểm này khó có thể giành được sự đồng thuận của Eisner. Ban đầu Eisner bác bỏ mọi ý kiến về việc để Ovitz ra mặt dàn xếp vụ việc nhưng Ovitz rất kiên trì (cùng với sự ủng hộ có phần lạnh nhạt của Litvack) nên vài tuần sau đó, Eisner cũng phải đầu hàng. Ovitz gọi cho Katzenberg, ông rất hào hứng thực hiện đúng cam kết mà ông đã nói tại tiệc cưới của Iger.

“Jeff ạ, tôi muốn thảo luận với ông để tìm ra phương án chấm dứt những mâu thuẫn dai dẳng về bản hợp đồng của ông,” Ovitz nói và lúc đó, những lời bình phẩm của Geffen vẫn in sâu trong tâm trí ông.

“Được thôi,” Katzenberg nói. “Tôi sẽ gặp ông tại khu tiếp đón của bệnh viện St. Joseph’s.” Bệnh viện St. Joseph’s nằm trên đường Burbank, đối diện khuôn viên của Disney và đây cũng là nơi mà khó có vị lãnh đạo nào trong làng giải trí lui tới.

Khi Ovitz đến nơi, Katzenberg đang đợi trong quán cà phê nhỏ thuộc khu tiếp đón, với hai chai Coke, loại dành cho người ăn kiêng và hai gói khoai tây chiên Fritos đặt sẵn trên bàn. Ovitz chợt nghĩ, món đồ uống và đồ ăn nhanh kia trông giống tặng phẩm làm hòa, nhất là trong tình huống này.

Katzenberg nói về hợp đồng với Disney, rất bình tĩnh và không chút giận dữ. Ông ta nói ông ta chỉ muốn những gì mà bản hợp đồng đảm bảo ông ta sẽ có – một phần lợi nhuận mà ông ta phải cật lực lao động để có được khi còn làm ở Disney. Con số chính xác về một phần lợi nhuận ấy không được nói rõ, bởi các bộ phim bom tấn như *Beauty and the Beast* và *Lion King* vẫn đang giúp Disney thu về lợi nhuận khổng lồ, nhưng Katzenberg nói rằng khoản tiền chính xác không phải là vấn đề cốt lõi. Ông ta chỉ muốn Eisner thành ý nỗ lực tôn trọng hợp đồng. Thay vì tự mình giải quyết vụ việc, Katzenberg đề nghị Ovitz liên hệ với Geffen để tìm ra phương án tối ưu, sau đó Katzenberg và Eisner sẽ gặp nhau để giải quyết cho xong.

Ovitz nghĩ rằng Katzenberg nói rất hợp lý hợp tình và quân tử. “Buổi trò chuyện mang tính xây dựng cao,” ông nhớ lại. Ông nói y như vậy với Eisner và Litvack mặc dù rõ ràng đó là điều mà Eisner không muốn nghe. Nhưng Eisner với Litvack vẫn nhất trí để Ovitz tiếp tục xử lý vụ việc và họ sẵn sàng giải quyết hợp đồng này với khoản tiền 80 triệu đô la. Ovitz cho rằng chỉ cần khoản tiền dưới 100 triệu đô la cũng đã là giá hời cho Disney rồi. Ông liên tục cập nhật với Eisner và Litvack “mọi chi tiết về phương án giải quyết; tôi nói rõ với họ mọi việc tôi đang làm.”

Geffen và Ovitz gặp nhau đôi ba lần và thảo luận nhiều hơn qua điện thoại. Geffen rất thẳng thắn: Katzenberg muốn 100 triệu đô la, còn Eisner thì nói rằng khi đi khỏi công ty Disney thì coi như Katzenberg đã từ bỏ số tiền đó rồi. Ovitz rất vui vì Katzenberg không đòi cao hơn; ông tích cực đàm phán và Geffen đồng ý 90 triệu đô la. Ovitz nghĩ đây là mức tiền hợp lý để hai bên xử lý vụ việc một cách gọn ghẽ. “Con số cũng hợp lý và tôi sẽ gắng sức kết thúc hợp đồng này cho sớm,” ông nói với Geffen.

Ovitz dành 45 phút để báo cáo quá trình thương thảo với Eisner và Litvack. Eisner muốn nghe mọi thông tin chi tiết. Khi Ovitz báo cáo xong, Eisner nhìn Litvack, Litvack nhìn Eisner. “Tôi không muốn giải quyết việc này,” Eisner nói.

Ovitz không tin vào tai mình. “Tôi không phải luật sư,” ông nói. “Có thể tôi không thông thái như ông nhưng ông có thể giải thích rõ lý do được không? Nếu ra tòa, ông sẽ phải mất 20 triệu đô la phí tranh tụng. Thậm chí ông có thể phải trả 200 triệu đô la vì ông đuối lý hơn ông ta đấy.”

Katzenberg “hiểu sai hợp đồng,” Litvack nói. “Ông ta không được hưởng quyền gì hết.” Ovitz tức phát điên vì Litvack lại chống đối ông trước mặt Eisner.

“Được rồi, cứ cho là tôi hiểu sai hợp đồng đi. Nhưng ông được hưởng lợi tức và tôi cũng được hưởng lợi tức. Chẳng lẽ ý hai ông là ông ta khác chúng ta sao?” Ovitz nói.

“Khác chứ,” Litvack trả lời.

Ovitz càng lúc càng tức hơn. Ông quay sang Eisner. “Dù ông muốn nói thế nào thì ông ta cũng đã làm việc cật lực cho ông. Không lẽ bây giờ ông muốn ông ta phải nghênh chiến với ông để có được khoản lợi tức của ông ta sao? Việc đó sẽ gửi đi thông điệp gì?”

Eisner nói rằng việc đó kết thúc rồi; ông sẽ không giải quyết và sẽ không trả cho Katzenberg đồng nào. Sau này, Ovitz nhớ lại rằng, sau khi đã gần đạt được thỏa thuận, “Tôi không thể có được sự chấp thuận của Eisner. Litvack rất kiên quyết về vấn đề này. Ban đầu ông ta ủng hộ tôi tìm phương án giải quyết, nhưng khi nói đến tiền bạc thì hai người bọn họ không ai muốn thảo luận gì nữa.”

Ovitz cảm thấy mọi hy vọng tiêu tan. Ông gọi cho Geffen và Katzenberg để nói rằng ông không thể chốt phương án với Eisner và Litvack. Ông cảm thấy hai người đó rất bình tĩnh đón nhận tin nhưng lời nói của họ khiến ruột gan Ovitz rối tung. “Rõ ràng ông phải báo cáo với Sandy Litvack,” Geffen nói. “Ông không còn là ông ngày trước nữa. Trước kia ông có thể chốt mọi phương án. Ông có thể xử lý mọi vấn đề. Bây giờ ông chả còn chút tín nhiệm nào cả.” Katzenberg có vẻ rất cảm thông. “Đây mới chỉ là khởi đầu thôi,” ông ta nói. “Ông không biết mình đang đâm đầu vào đâu đâu.”

Những lời cáo buộc đó khiến Ovitz rối bời bởi sự thật đúng là như vậy. “Suốt 30 năm làm đại diện, tôi chưa từng thất bại trong việc chốt hợp đồng, dù chỉ là một lần. 100% hợp đồng đều được đàm phán ổn thỏa,” sau này ông nói.

Theo quan điểm của Ovitz, thật khó để biết Eisner muốn ông làm gì, vì gần như mọi sáng kiến của ông đều bị ngăn cản bởi Eisner, Litvack hoặc Bollenbach, hoặc bởi những người lẽ ra phải có nghĩa vụ báo cáo với ông. Sau này Ovitz nói rằng, “cứ mỗi khi tôi định làm gì

đó, luôn có người cản trở tôi.”

Ngay cả tinh thần làm việc chăm chỉ của Ovitz cũng phản tác dụng. Có lần ông nhận được điện thoại của Jane Eisner. “Tôi muốn ông đến Disney làm việc để Michael không phải vất vả quá như vậy nữa,” bà nói với giọng vô cùng buồn thảm.

“Tôi đang gắng hết sức,” Ovitz nói, “nhưng thật không dễ chút nào. Eisner không giao việc rõ ràng.”

“Ông đi làm cả thứ Bảy và Chủ nhật. Ông ấy không làm sao theo kịp,” bà nói.

“Ý bà là sao? Ông ấy đâu cần phải theo kịp tôi.”

“Ông ấy căng thẳng lắm,” bà nói. “Ông đi làm ngày nghỉ khiến ông ấy nghĩ ông ấy cũng phải đi làm ngày nghỉ.”

“Jane này, hãy nói với ông ấy rằng nghĩ vậy thì nực cười quá,” Ovitz nói. Nhưng ông nhận ra rằng nó sẽ chẳng thay đổi gì cả. Eisner coi Ovitz là đối thủ để ông ta đánh bại, thay vì là một đồng minh, một người bạn hay “đối tác.”

Ovitz không biết rằng ngay cả trước khi ông về Disney làm việc, Eisner đã nghĩ ông ta mắc sai lầm lớn khi thuê Ovitz và ông ta đã quyết định sẽ sa thải ông. Eisner đã nói vậy với Sid Bass chỉ năm tuần trước khi Ovitz về nhận chức. Lúc đó, Eisner nói với Bass rằng, lý do duy nhất khiến Eisner không sa thải Ovitz ngay lập tức là vì ông nghĩ Ovitz sẽ tự tử⁽⁴⁴⁾.

Cũng không rõ tại sao Eisner nảy ra ý nghĩ rằng Ovitz sẽ tự tử, nhưng chắc chắn ý nghĩ đó không xuất phát từ phía Ovitz. Sau này Eisner nói rằng ý nghĩ về hành vi tự tử xuất hiện trong tâm trí ông vì ông và Ovitz cùng xem vở nhạc kịch *Rent* trong đó có một nhân vật tự tử. Eisner nói với tôi rằng ông vẫn nhớ một đoạn của bài thơ *Richard Cory* của tác giả Edwin Arlington Robinson mà ông được học hồi đại học. (Bài thơ nói về nghịch lý khó hiểu của Richard Cory, một công dân thượng hạng của thị trấn, nhưng rồi “một đêm hè êm vắng/Về nhà và bắn vào đầu.”)

Ngay cả lúc này, Eisner cũng nói với Bass rằng ông chỉ định giữ Ovitz thêm 12 tháng nữa thôi, tối đa đến tháng Mười năm sau Ovitz phải bị sa thải. Eisner liên tục phàn nàn với Bass rằng Ovitz là kẻ vô đạo đức, không đáng tin cậy, kẻ đã đề nghị coi nói dối là một “phương thức làm việc.”

Eisner cũng tâm sự với Tony Schwartz về những nghi ngại của ông đối với Ovitz, và mối nghi ngại đó xuất hiện trong bản thảo cuốn sách mà Schwartz viết:

“Không gì khiến [Ovitz] say mê bằng những bản hợp đồng. Trong mấy tháng đầu làm việc, ông ta thảo ra một loạt hợp đồng tiềm năng, ví như hợp đồng mua lại Seattle Seahawks, Los Angeles Lakers và công ty thu âm EMI. Tôi miễn cưỡng phải làm ông ta cụt hứng trước bản năng doanh nhân đó, nhưng trong mỗi trường hợp, khi chúng tôi rà soát các con số thì chúng hoàn toàn bất khả thi về mặt kinh tế. Khi đối mặt với thực tế này, Ovitz thường rút lui sau khi dành thời gian nghiên cứu kỹ lưỡng... Ông ta càng theo đuổi các hợp đồng vô lý về mặt kinh tế, càng không quan tâm xem hành động của mình sẽ ảnh hưởng thế nào đến các lãnh đạo khác, càng ra nhiều quyết định về phương thức hoạt động mà theo tôi là không phù hợp với công ty cổ phần đại chúng, hoặc gửi nhầm thông điệp, thì tôi càng cảm thấy mình phải có trách nhiệm kiểm soát những tấm séc và bản quyết toán mà ông ta có thẩm quyền xử lý, cũng như tôi phải đích thân giải quyết mọi việc. Đây đúng là một vòng luẩn quẩn.”

Rõ ràng là, khi nhắc đến những “tấm séc và bản quyết toán” này, Eisner còn khuyến khích các lãnh đạo dưới quyền Ovitz không cần xin ý kiến của Ovitz và trực tiếp tham vấn Eisner. Sau sự việc liên quan đến Brad Grey, Joe Roth thường xin ý kiến của Eisner mà không thông báo cho Ovitz. Sau này Ovitz nói rằng, Eisner “khuyến Larry Murphy, lúc đó là người đứng đầu phòng kế hoạch chiến lược, người có trách nhiệm báo cáo với tôi, người tuần nào tôi cũng tổ chức một cuộc họp với toàn bộ nhân viên của ông ta, rằng Murphy không cần làm bất cứ việc gì mà tôi yêu cầu và báo cáo mọi nội dung cuộc họp với Eisner. Dean Valentine, người đứng đầu bộ phận truyền hình, kể rằng Eisner nói mặc dù Dean phải báo cáo tôi nhưng ông ta không cần phải làm theo những gì tôi nói và có thể báo cáo trực tiếp với Eisner.”

Trong một phần khác của bản dự thảo cuốn sách, Eisner buộc tội

Ovitz đang phải chịu đựng “sự bất an khủng khiếp. Lúc nào ông ta cũng muốn chứng tỏ mình giỏi, ông ta không chịu tỏ ra khiêm tốn, kiên nhẫn và cởi mở – những đặc tính vốn vô cùng cần thiết để học hỏi một công việc mới và phức tạp. Thay vào đó, ngay trong ngày làm việc đầu tiên, Ovitz tập trung toàn bộ tâm trí vào những việc vốn giúp ông ta thành công từ nhiều năm trước: sắp xếp những bản hợp đồng với các ngôi sao, chỉ quan tâm đến hình ảnh của bản thân và ham mê cạm bẫy hữu hình của quyền lực.”

Dù là bạn lâu năm với nhau, hoặc có lẽ vì tình bạn ấy, mà Eisner không thể nào tâm sự với Ovitz về những cảm giác mãnh liệt đó về Ovitz như ông từng dễ dàng thổ lộ mọi tâm tình về Katzenberg với Ovitz. Gia đình Eisner và Ovitz vẫn giữ mối quan hệ gần gũi. Jane Eisner và Judy Ovitz vẫn là hai người bạn thân thiết; họ dành thời gian bên nhau tại Aspen và Los Angeles.

Thực vậy, bất chấp những lời Eisner từng nói, Ovitz cảm thấy Eisner vẫn trân trọng tình bạn với ông như ngày nào. Trong một lá thư đề ngày 20 tháng Mười năm 1995 mà Eisner gửi “Các ủy viên hội đồng quản trị, Gia đình Bass và Jane,” Eisner hết lời ca ngợi Ovitz:

“Michael Ovitz đến Paris với tôi. Hãy để tôi được nói thế này, chúng ta quả thật rất may mắn dù tôi biết Ovitz cũng sẽ đọc được lá thư này!!! Tôi cũng không muốn khuyến khích ông ta quá nhiều (tôi muốn có việc để làm khi ông ấy chính thức gia nhập công ty) nhưng việc ông ấy gia nhập Disney quả thực là một việc quá tuyệt vời đối với chúng ta và là một điều quá may mắn đối với tôi. Ai ai cũng vui mừng được ở bên cạnh, được làm việc chung với ông ấy, được thấy sinh lực và trí lực, khiếu hài hước và lòng nhiệt thành của ông ấy. Ông ấy đến đây cùng với nhiều năm kinh nghiệm trong ngành kinh doanh của chúng ta và nhanh chóng chuyển từ chuyên-gia-đàm-phán sang chuyên-gia-sản-xuất-chương-trình và vị chuyên gia này hiểu rất rõ các hợp đồng. Ông ấy có kinh nghiệm quản lý một công ty tư nhân và với tinh thần sẵn sàng học hỏi, ông ấy đã nhanh chóng thích nghi với phương cách hoạt động của một công ty cổ phần đại chúng.”

Vào dịp lễ Tạ ơn năm 1995, John Lasseter tại hãng Pixar hồi hả làm việc để hoàn thành nốt công đoạn cuối cùng của bộ phim *Toy Story*, bộ phim hoạt hình dài đầu tiên được sản xuất bằng máy tính. Sau khi Katzenberg rời khỏi Disney, dự án làm phim này gần như bị tạm ngưng một lần nữa. Mặc dù Lasseter làm theo gợi ý của

Katzenberg là làm phim về tình bạn, nhưng Katzenberg luôn khuyến khích ông làm cho câu chuyện “mạnh mẽ hơn,” “đen tối hơn.” Sau buổi chiếu thử thảm họa gần San Francisco, Peter Schneider đã xóa tên phim khỏi lịch chiếu và kiên quyết yêu cầu Lasseter và ê kíp phải làm lại bộ phim. Lasseter không phản đối. Ông cảm thấy bộ phim ngày càng trôi xa ý tưởng mà ông muốn làm.

Khi Lasseter trở lại với phiên bản đã chỉnh sửa, Schneider và Thomas Schumacher hồ hởi đến mức họ đẩy nhanh tiến độ công chiếu từ mùa xuân năm 1996 lên tháng Mười một năm 1995. Bộ phim kể về một nhóm các đồ chơi có cảm xúc và hành động giống con người và cao bồi Woody luôn lo sợ sẽ bị thay thế bởi mô hình cảnh sát vũ trụ Buzz Lightyear. Bộ phim ra mắt vào ngày 22 tháng Mười một, trở thành bộ phim đột phá về mặt kỹ thuật và ngay lập tức lay động lòng người bằng câu chuyện hấp dẫn và lý thú.

Tờ tạp chí mới *Wired* đăng hình ảnh của bộ phim *Toy Story* trên trang nhất và bài báo viết rằng bộ phim cần tới một ngân hàng gồm 300 vi mạch xử lý và 800.000 giờ lập trình trên máy tính. Mỗi khung hình cần tới 300 mê-ga-bai thông tin. Roy Disney vô cùng sửng sốt khi biết hệ thống CAPS mà ông ra sức đấu tranh từ 10 năm trước đã phát triển thành công nghệ vô cùng phức tạp và tinh vi. Trong một cảnh phim, Buzz Lightyear nhảy xuống khỏi giường, nảy tung tung như một quả bóng, nảy lên nóc trần và quay tròn quanh một chiếc máy bay đồ chơi. Khác với hậu cảnh tĩnh của dòng phim hoạt hình truyền thống, bức tường, trần nhà và các đồ vật giãn ra và thu nhỏ nhằm tạo hình ảnh Buzz quay tít. “Một cảnh quá hay,” nhà phê bình Roger Ebert của tờ *Chicago Sun-Times* kết luận. “Một cơn lảo đảo ảo của bộ phim... Tôi có cảm giác mình đang ở giai đoạn đầu trong kỷ nguyên mới của dòng phim hoạt hình và kỷ nguyên này sẽ thu hút những bộ phim hoạt hình hay nhất, tạo ra một thế giới lơ lửng: ở đó không gian có thể được bẻ cong và chớp lấy những tiếng bộp bộp và chát chát.”

Với chi phí sản xuất 30 triệu đô la, *Toy Story* thu về số tiền bán vé khổng lồ và riêng tại Mỹ đã thu về 200 triệu đô la. Bộ phim trở thành vận may bất ngờ cho bộ phận sản phẩm dành cho người tiêu dùng và chuỗi gian hàng của Disney vì tất cả các nhân vật, hình ảnh trong phim đều là đồ chơi và công ty Disney hoàn toàn có khả năng sản xuất và bán các sản phẩm đó. Eisner hành động rất nhanh nhạy, ông ra lệnh cho Schumacher đàm phán một hợp đồng mới, dài hạn hơn với

hãng Pixar, thay thế bản hợp đồng 3-bộ-phim ban đầu thành hợp đồng bảy-phim, với mức chia doanh thu 50-50, quyền kiểm soát mọi phần phim tiếp theo và quyền đối với các sản phẩm dành cho người tiêu dùng.

Nhiều năm qua, gia đình Ovitz và Eisner vẫn cùng nhau đón lễ Giáng sinh tại Aspen, mỗi năm tại một nhà. Đêm Giáng sinh năm ấy, Eisner đưa cho Ovitz một bức thư tay:

1996 sẽ là một năm tuyệt vời – chúng ta sẽ về chung một nhà – mỗi ngày chúng ta sẽ cùng nhau làm việc tốt hơn – thời gian là của chúng ta – chúng ta sẽ mạnh mẽ, nhanh nhạy và không dừng lại. Tôi sẽ vui lắm vì trái tim hai chúng ta được ở đúng chỗ và cùng chung nhịp đập. Tôi phải học hỏi rất nhiều từ ông và tôi rất mong đến ngày đó. Chỉ có một người thực sự khôn ngoan mới nhận thấy rằng lúc nào ông ta cũng có thể trau dồi tri thức. Tôi sẵn sàng trau dồi hơn nữa. Mọi người đều biết chúng ta là người chiến thắng. Mỗi ngày tôi đều cảm ơn trời đất vì chúng ta được ở bên nhau. Năm 1996 đang tới, một năm nhiều niềm vui, thành công và bớt căng thẳng đang tới.

Michael, 24/12/1995

Tại phòng sản xuất dòng phim chuyển thể của công ty Disney, David Vogel đang dồn toàn tâm toàn lực cho bộ phim *101 Dalmatians* vì dự kiến đây là sẽ bộ phim bom tấn nối tiếp phim *Toy Story* với tư cách là bộ phim “sự kiện” cho mùa hè năm 1996. Vogel và Joe Roth gọi điện cho nữ diễn viên Glenn Close khi diễn viên này giành giải sân khấu nhạc kịch Broadway với vai Norma Desmon trong bộ phim *Sunset Boulevard* (Đại lộ Hoàng hôn), nhưng Close từ chối vai Cruella De Vil, một con quỷ độc ác luôn có ý định giết đàn chó đốm để lấy lông làm áo và nhân vật này xuất hiện vào giữa phim; diễn viên Sigourney Weaver cũng từ chối vai này. Sau khi lễ trao giải cho phim *Sunset Boulevard* kết thúc, Vogel gọi cho người đại diện của Close và đặc biệt nhấn mạnh vào điểm tương đồng giữa hai nhân vật Cruella và Norma. Có thể Close vẫn muốn đóng vai một nhân vật có tính cách tương đồng. Vogel sững ngậy ngất khi Close nhận lời tham gia bộ phim, với điều kiện John Hughes viết lại lời thoại cho nhân vật của diễn viên này. Close và Hughes tiến hành gặp nhau ngay.

Trong tuần đầu tiên của tháng Một năm 1996, Vogel bay đến London vì bộ phim chuẩn bị khởi quay tại đây và diễn viên Close cũng đã có mặt để làm tóc và trang điểm. Vài ngày trước khi bộ phim bấm máy, Close đọc kịch bản và chợt thấy phần thoại mà diễn viên này yêu cầu chỉnh sửa vẫn chưa được sửa. Vogel vội vàng gọi điện cho Hughes nhưng Hughes không gọi lại. Nhà sản xuất của bộ phim là Ricardo Mestres, cựu lãnh đạo của Disney, hiện đang ở Ca-ri-bê và ở đó không có sóng điện thoại. Vogel buộc phải đưa Close đi uống trà tại khách sạn Claridge để làm dịu cơn giận của nữ diễn viên này nhưng Close cảm thấy bị xúc phạm và tổn thương ghê gớm. “Anh David này,” Close nói giọng trầm khàn, “không sửa lời thoại sẽ không có nhân vật Cruella đâu.”

Vogel nhận thấy dự án làm bộ phim đang sụp đổ ngay trước mắt. “Tôi không biết John đang ở đâu,” ông lắp bắp nói không có chút thuyết phục nào, mặc dù sự thật đúng là ông không biết John đang ở đâu. “Chúng ta hãy cùng bàn xem cô muốn sửa thế nào.” Close đọc từng lời thoại với Vogel và ông nghĩ yêu cầu của cô rất hợp lý. Sau

cùng, ông gọi cho Joe Roth. “John trốn mất tiêu rồi,” Vogel báo cáo. “Bằng mọi giá ông phải tìm được ông ta ngay.” Sau đó ông gọi cho Mestres và nói rằng hoặc là ông ta phải đề nghị Hughes sửa lời thoại hoặc là ông sẽ tìm người thay thế. Mestres gọi cho luật sư của Hughes. Và cuối cùng Hughes cũng nhận được tin trong cơn thịnh nộ.

“Đạn pháo đang được gài kín thủ đô London và nhắm thẳng vào đầu ông đấy,” Roth báo cáo Vogel. Hughes là nhân vật tầm cỡ ở Hollywood, còn Vogel vẫn chưa là gì so với Hughes, vì vậy Vogel biết rằng ông sẽ phải lãnh đạn ngay nếu ông dám gạt Hughes sang một bên.

Và Hughes gọi cho Vogel bằng giọng nói lạnh băng. “Nghe nói ông đứng về phe cô diễn viên đó để chống lại tôi.”

“Đâu có,” Vogel cương quyết nói. “Ông hoàn toàn có quyền nếu ông không muốn viết lại đoạn thoại đó. Tôi đã sẵn sàng dừng phim, sa thải cô diễn viên đó và tìm diễn viên khác cho vai Cruella. Tôi có một danh sách các diễn viên muốn đóng vai này và tôi sẽ gửi điện tín danh sách đó cho ông ngay.”

Hai đầu dây im lặng hồi lâu. Vogel lo lắng chờ đợi. Không lẽ John Hughes thực sự muốn gây hấn với Glenn Close chỉ vì vài lời thoại ư?

“Được rồi,” Hughes nói. “Sáng mai tôi sẽ nói chuyện với ông.” Sáng hôm sau Vogel thấy máy điện tín chuyển đến mấy dòng thoại mới. Close rất hài lòng. Bộ phim tiếp tục được quay. Vogel đã tránh được làn đạn.

Vogel thầm nghĩ Roth sẽ gọi điện cảm ơn ông vì vụ việc được giải quyết êm thấm. Thậm chí ông còn có thể được chúc mừng bằng vài chai rượu sâm-panh nếu đây là một xưởng phim khác. Nhưng ông không nhận được bất cứ cuộc điện thoại cảm ơn nào.

Quá trình Disney mua lại ABC kết thúc vào tháng Một năm 1996. Cùng ngày, Katzenberg dọa sẽ kiện Disney ra tòa nhưng Ovitz thuyết phục ông ta hoãn kiện. Tom Murphy và Ovitz tham gia hội đồng quản trị của Disney theo đề xuất của Eisner. Trong một bức thư Eisner gửi Ovitz cũng vào tháng Một, ông ca ngợi Ovitz là người “chuyên nghiệp, lôi cuốn và giỏi việc,” và nói thêm rằng “chúng ta đang làm những

điều tuyệt vời cho thế giới.”

Nhưng đềm báo xấu đang xuất hiện. Eisner buồn lòng vì Ovitz chúc Sid Bass một năm mới an lành. “Tôi thực sự cần phải biết ông định làm gì. Việc ông cho thư ký thay mặt ông gọi điện chúc mừng năm mới Sid Bass là vẫn chưa đủ. Nghe tin chúc mừng từ thư ký... khiến tôi thấy mình đang ở trong tình thế bị quan lăm.” Đó là một trong những dấu hiệu cho thấy Eisner không muốn Ovitz nói chuyện với Bass hay các ủy viên hội đồng quản trị. Ovitz cũng được cảnh báo đặc biệt là không được nói chuyện với Tom Murphy hay Dan Burke. “Những vấn đề này dù nhỏ nhưng sẽ làm tình hình thêm nghiêm trọng và sẽ làm lu mờ khả năng làm việc của ông,” Eisner nói, “ông hãy bắt đầu bằng những hành động nho nhỏ như tôn trọng mối quan hệ giữa tôi với các ông sếp của tôi, Bass và hội đồng quản trị... ông bóp chính giữa hộp kem đánh răng. Ông sẽ lấy được kem, nhưng tôi thì lấy theo cách khác.”

Có lẽ tại Ovitz có quá ít quyền hành nên ông luôn bị ám ảnh bởi những việc mà ông có thẩm quyền quản lý. Việc sửa sang văn phòng của ông được hoàn thiện với mức chi phí hơn 2 triệu đô la mà công ty Disney phải trả, và phần nhiều chi phí đó là phí làm ngoài giờ. Và Ovitz cũng tiêu xài quá tay – chi phí văn phòng, chi phí thuê nhiều trợ lý và thư ký, rồi 76.000 đô la mua hoa – mặc dù sau này Eisner cũng thừa nhận rằng việc này không thể đổ lỗi cho mình Ovitz.

Với hợp đồng mua lại Cap Cities, Eisner muốn nhanh chóng thể hiện vai trò của mình tại kênh truyền hình này và hối thúc Ovitz tìm người thay thế Ted Harbert, giám đốc quản lý chương trình đã làm việc tại ABC suốt 20 năm. Eisner cũng “rất lo lắng về năng lực sáng tạo của Iger,” Ovitz nhớ lại. Eisner muốn mời Marcy Carsey, đối tác tại kênh truyền hình Carsey-Werner, nhà sản xuất các chương trình đình đám của ABC như “Roseanne” và “Grace Under Fire” (Thử thách sự duyên dáng, về làm việc nhưng Carsey từ chối lời mời của Eisner. Ovitz tham vấn ý kiến của những người đại diện của các ngôi sao, nhà sản xuất và đạo diễn để liệt kê danh sách ngăn các ứng viên tiềm năng. Jamie Tarses đứng đầu danh sách đề cử của mọi người. Trớ trêu thay, mùa thu năm ngoái, Harbert đã đề xuất mời Tarses về ABC và đương nhiên Harbert không mời Tarses về để thay thế vị trí của mình.

Tarses là giám đốc bộ phận sản xuất chương trình đứng thứ hai

tại NBC và NBC đã nhanh chóng vượt qua ABC trên bảng xếp hạng nhờ các chương trình hút khách do Tarses sản xuất như “Caroline and the city” (Caroline và thành phố), “Mad about you” (Giận anh) và “Friends”. Với cá tính mạnh, tóc đen, có duyên và hút nhiều thuốc lá, Tarses là hiện thân tiêu biểu của tầng lớp khán giả đương thời, trẻ trung, phong lưu đang mê mẩn kênh NBC và các nhà quảng cáo vẫn mong muốn nhắm tới tầng lớp này.

Là con gái của nhà sản xuất truyền hình Jay Tares, người sáng tạo ra loạt phim nổi như cồn năm 1987, “The Days and Nights of Molly Dodd” (Ngày và đêm của Molly Dodd), Tarses sinh trưởng và lớn lên cùng với sự phát triển của lĩnh vực truyền hình. Cô đọc kịch bản của cha và tham gia phân tích các chương trình truyền hình trong các cuộc thảo luận quanh bàn ăn gia đình tại San Fernando Valley. “Cha tôi ghét mấy ông lãnh đạo,” Tarses nói vậy với tờ *New York Times*. “Cha nói các ông lãnh đạo là những kẻ đáng ghét và đáng sợ, và hề thấy họ là phải bản.” Sau khi tốt nghiệp đại học, Tarses làm việc cho chương trình “Saturday Night Live” (Trực tiếp đêm thứ Bảy) tại New York, sau đó chuyển sang làm cho công ty giải trí Lorimar tại Hollywood trước khi gia nhập NBC.

Ovitz cử một số người thăm dò ý kiến của Tarses và sau đó ông nhận được điện thoại của Robert Morton, nhà sản xuất chương trình “Late Show with David Letterman” bạn trai của Tarses và là khách hàng của Ovitz tại CAA. Ovitz từng nói chuyện với Morton về việc lôi kéo Letterman nghỉ làm ở CBS để về ABC, nhưng trong cuộc điện thoại lần này với Ovitz, Morton nhắc đến việc Disney muốn thuê Tarses làm phụ trách bộ phận sản xuất chương tại ABC. Morton nói mặc dù hợp đồng của Tarses với NBC còn 18 tháng nữa mới hết hạn nhưng cô đang rất khổ tâm. Cô đang tính đến chuyện kiện Don Ohlmeyer, giám đốc điều hành NBC, về hành vi xâm hại tình dục. Hơn nữa, sếp hiện tại của cô là Warren Littlefield, giám đốc bộ phận sản xuất chương trình, mới ký lại bản hợp đồng 5 năm, và như vậy có nghĩa cô sẽ khó lòng được thăng tiến sớm tại NBC. Cô rất muốn chuyển sang làm việc tại ABC và Morton nói rằng cô có thể chấm dứt hợp đồng làm việc với NBC.

Ovitz không quá ngạc nhiên. Nhiều năm qua người ta vẫn đồn đại về thói say xỉn và hành vi cư xử thất thường của Ohlmeyer. Ông báo cáo ngay với Eisner và Iger. Eisner rất thích nghe mấy chuyện đồn đại không mấy hay ho về các lãnh đạo trong làng giải trí, nhất là lãnh đạo

của các kênh đang cạnh tranh với Disney, cụ thể là đối thủ lớn như Ohlmeyer; nhưng ông không biết chắc chắn lắm về Tarses nên ông muốn điều tra thêm. Tuy nhiên, ông sớm nhận thấy rằng Tarses nhận được rất nhiều lời khen ngợi. Eisner giao cho Ovitz tiếp cận Tarses và hối thúc Bob Iger tổ chức một cuộc họp bí mật.

Ngay khi Iger và Tarses bắt đầu trò chuyện, Tarses nói rằng cô đã gặp Ovitz. “Thật sao?” Iger đáp lời và cố gắng che giấu thái độ ngạc nhiên. Ovitz không hề nói gì đến việc đã gặp gỡ Tarses. Iger nghĩ ông mới là người có trách nhiệm thuê tuyển giám đốc mới cho bộ phận sản xuất chương trình, nhưng Tarses nói chuyện như thể cô và Ovitz đã thỏa thuận hợp đồng đầu ra đây. Sau đó Iger hỏi Ovitz tại sao ông không nói gì về buổi gặp gỡ Tarses, nhưng Ovitz nói, “Chúng tôi chỉ uống xã giao thôi.”

Thời gian để đôi bên thỏa thuận thêm tiếp tục kéo dài, với điểm mấu chốt là Tarses không muốn báo cáo Iger mà muốn báo cáo trực tiếp cho Ovitz và Eisner. Nhưng Ovitz rất ấn tượng với Iger vì Iger đã chiến thắng thái độ khó chịu của Tarses trong rất nhiều cuộc họp, và mỗi lần họp Iger đều khẳng định ông sẵn sàng trao quyền cho cô cũng như ông rất phấn khởi vì Disney và ABC sắp có nữ giám đốc giỏi như cô. Cuối cùng, khi Tarses nói chuyện với Eisner, Eisner trở thành người đàn ông quyến rũ nhất, thuyết phục nhất. “Buổi gặp gỡ Eisner khiến cô ấy rất hào hứng khi được đầu quân về ABC, trở thành người phụ nữ có vị trí đáng mơ ước, nắm quyền kiểm soát quỹ ngân sách xây dựng chương trình và cô sẵn sàng rời bỏ công ty hiện tại bất kể điều kiện thế nào,” sau này Ovitz nói vậy. Ông nói thêm rằng đôi bên không nhắc gì thêm về sự việc với Ohlmeyer vì Tarses đảm bảo rằng cô không gặp khó khăn trong việc chấm dứt hợp đồng với NBC; luật sư riêng của cô và Robert Morton cũng khẳng định như vậy. (Tarses khẳng định Ovitz gợi ý cô nên vin vào lời cáo buộc xâm hại tình dục kia để nhanh chóng chấm dứt hợp đồng. Nhưng Ovitz phủ nhận điều này).

Thuê tuyển lãnh đạo hiện đang làm việc theo diện hợp đồng tại công ty đối thủ là thông lệ ở Hollywood. Thậm chí thông lệ này còn được đặt tên riêng: “dàn xếp hợp đồng.” “Làm ngành này là như vậy. Tôi không nói là đúng hay sai. Chỉ có điều đây là đặc thù của ngành,” Ovitz nói. Nhưng, việc tuyển Tarses làm dấy lên câu hỏi: liệu có phải Disney đang ra sức thuyết phục cô vi phạm hợp đồng và gợi ý cô tận dụng lời cáo buộc xâm hại tình dục hay không. Có vẻ như không ai

nghĩ đến việc lời đe dọa của Tarses rằng cô sẽ kiện NBC trừ khi NBC cho phép cô chấm dứt hợp đồng là một lời hăm dọa được nguy trang kém cỏi.

Dù sao thì công ty Disney cũng mời Tarses làm giám đốc bộ phận sản xuất chương trình, giúp Tarses trở thành người phụ nữ đầu tiên quản lý hoạt động sản xuất chương trình của một kênh truyền hình. Vào tháng Hai, khi cô thông báo tin cho NBC và bắt đầu đàm phán chấm dứt hợp đồng làm việc, Warren Littlefield gọi điện đến nhà Ted Harbert vào tuần lễ Ngày Tổng thống⁽⁴⁵⁾. “Tôi nghe nói người ta mời Jamie về thay thế vị trí của ông,” Littlefield nói. Harbert tỏ thái độ sững sốt và không tin. “Ông nên lưu ý đến việc này,” Littlefield thúc giục. Harbert gọi điện cho Iger nhưng lúc đó Iger đi vắng; Harbert tiếp tục gọi điện cho David Westin, giám đốc điều hành ABC News. Westin nói ông có nghe nói đến việc này nhưng không quan tâm lắm.

Buổi tối hôm đó Iger gọi lại cho Harbert. Harbert giận điên lên. Iger đành phải công nhận Tarses sắp về công ty làm việc nhưng ông cũng nói thêm rằng các luật sư của Disney không cho phép ông nói bất cứ điều gì với Harbert. Chính Iger cũng cảm thấy khổ sở. Harbert đã giúp đỡ ông khi ông mới vào nghề và luôn ủng hộ ông suốt nhiều năm qua. Lúc này Iger cảm thấy mình là kẻ bất trung. Ông nói với Harbert rằng ông không muốn Harbert nghỉ việc và làm dịu cơn giận của Harbert bằng cách mời Harbert làm chủ tịch ABC, và khi đó Tarses sẽ phải báo cáo Harbert.

ABC cần phải giữ chân Harbert, ít nhất là trong vài tháng tới. Nhưng việc bổ nhiệm Tarses thay vị trí của Harbert là hành vi vi phạm hợp đồng với Harbert mặc dù hợp đồng này còn thời hạn hơn 2 năm. Vì vậy Iger nhất trí rằng Harbert có thể rời khỏi công ty sau 6 tháng và vẫn được hưởng lương cho đến khi hết hạn hợp đồng.

Tarses không kiện hành vi xâm hại tình dục của Ohlmeyer ra tòa và NBC chấm dứt hợp đồng với cô, với điều kiện cô sẽ làm việc tại ABC sau khi kết thúc đợt sản xuất chương trình mùa xuân. Các lãnh đạo của ABC cũng được yêu cầu không nói chuyện với cô trong khoảng thời gian này. Dù giữ chức giám đốc điều hành ABC Entertainment nhưng cô không phải là người đứng đầu của kênh này (Harbert vẫn đảm nhận chức vụ này) như mong đợi. Sau khi rời NBC vào tháng Hai, Tarses và Morton gói ghém hành lý cho một kỳ nghỉ

dài ngày tại Tuscany.

Giữa lúc tình hình đang rối như tơ vò, Stephen Bollenbach, vốn là người ủng hộ mạnh mẽ nhất cho hợp đồng mua lại ABC lại nghỉ việc vào cuối tháng Một để trở thành giám đốc điều hành của tập đoàn khách sạn Hilton. Bollenbach bắt đầu tìm việc mới ngay sau khi Ovitz được bổ nhiệm; khi đó ông nhận thấy Eisner sẽ không chọn ông làm tổng giám đốc, nói gì đến việc chọn ông làm CEO kế nhiệm. Sau này ông nói rằng Eisner cũng níu kéo ông ở lại và nói rằng vị trí tổng giám đốc “sẽ sớm trống thôi.” Nhưng ông không muốn chờ đợi nữa sau khi đã thất vọng một lần.

Kể từ buổi tối ở nhà Eisner, khi Bollenbach tuyên bố sẽ không báo cáo Ovitz, Bollenbach và Ovitz luôn tìm cách tránh nhau: Ovitz nghi ngờ Bollenbach và Bollenbach không bằng lòng với sự xuất hiện của Ovitz. Có lần Bollenbach đề nghị gặp Ovitz để hướng dẫn Ovitz về cơ cấu tài chính của công ty nhưng hôm đó Bollenbach không tỏ chút nhiệt thành; còn Ovitz nghĩ đó chỉ là hành vi không thiện chí, đặc biệt là sau buổi họp về đài phát thanh, khi ông cảm thấy Bollenbach ra sức chống đối ông. Hoặc là một bên, hoặc là cả hai bên đều hủy gần như mọi cuộc họp giữa đôi bên với lý do bận việc khác. Nhưng lúc này, khi Bollenbach chuẩn bị nghỉ việc, họ đồng ý ăn tối với nhau.

“Có lẽ ông nghĩ tôi không ưa ông,” Bollenbach nói với Ovitz, “nhưng không phải vậy đâu. Chỉ là vì Michael đã hứa bổ nhiệm tôi vào vị trí của ông. Nhưng ông ta thất hứa vào đúng ngày ông đến. Tôi rất buồn.”

Hóa ra là vậy, Ovitz thầm nghĩ. (Dù những lời nói này là thành thật nhưng vẫn không ngăn Bollenbach thôi chỉ trích Ovitz với báo chí.)

Bollenbach chuẩn bị nghỉ việc, vì vậy Eisner vội vàng triệu hồi Richard Nanula từ chuỗi gian hàng Disney về đảm nhiệm vị trí cũ là CFO. Lúc đó Ovitz đang ở châu Âu nhưng ông vẫn gọi điện đề nghị Eisner sắp xếp lại quy trình báo cáo để Nanula báo cáo ông. “Đây là cơ hội tuyệt vời để đập tan mọi lời đồn đại không hay bấy lâu của giới báo chí,” Ovitz lập luận. “Đây là cơ hội cực kì hoàn hảo để gửi thông điệp đến hàng ngàn nhân viên công ty, rằng chúng ta cùng một đội và chúng ta là đối tác của nhau. Đây cũng là cơ hội vàng để giới báo chí thôi quay lưng về phía chúng ta. Mọi việc được báo cáo với tôi và tôi

sẽ báo cáo ngay với ông.”

“Sự thật là ông vẫn chưa sẵn sàng giám sát hoạt động tài chính của công ty và hội đồng quản trị sẽ không đồng ý đâu,” Eisner nói và sau này, Eisner mô tả “đây là một trong những cuộc trò chuyện khó chịu nhất giữa chúng tôi.” “Chưa bao giờ tôi thấy căng thẳng như lúc này.”

“Tệ thật,” Ovitz nói. “Tôi cứ nghĩ sẽ giúp ông bớt căng thẳng hơn.”

Thông cáo báo chí về việc tái bổ nhiệm Nanula nói rõ ông ta sẽ báo cáo trực tiếp với Eisner. “Như thể có thêm một con dao nữa đâm vào lưng tôi,” Ovitz nói.

Đối với Tony Schwartz, Eisner vẫn giữ vững lập trường là thái độ của Ovitz về tiền bạc là: “Một triệu để làm gì? Đó là lối suy nghĩ của người đại diện. Khi còn là người đại diện, Michael nói vậy với tôi cả nghìn lần. Thậm chí ông ta còn nói vài tỷ đô la có ý nghĩa gì với Disney... Vì vậy tôi phải nắm dây cương tài chính. Dù không muốn nhưng tôi vẫn phải làm như vậy.”

Đầu tháng Tư năm 1996, Eisner mời Katzenberg tới Aspen, có vẻ nhằm mục đích thảo luận hợp đồng sản xuất chương trình truyền hình giữa DreamWorks và ABC. Katzenberg cho rằng lý do chính của lời mời bất thành linh đó là nhằm thảo luận về khoản tiền lợi tức mà ông vẫn chưa được hưởng, và có thể là nhằm ngăn chặn vụ kiện mà ông dọa sẽ đưa ra tòa. Ông vẫn không muốn phải đối mặt với Eisner trước tòa. Biết đâu họ có thể xử lý vụ việc êm xuôi và vẫn giữ mối quan hệ xã giao với nhau. Katzenberg sắp lịch và thuê máy bay.

Buổi tối trước khi diễn ra cuộc gặp mặt đó, một viên thư ký gọi điện cho Katzenberg thông báo cuộc gặp mặt đã bị hủy. Không có ngày dự kiến. Katzenberg cảm thấy bị bẽ mặt. Ông gọi ngay cho Ovitz. “Ông ta không thể làm vậy với tôi nữa,” ông thề như vậy.

5 ngày sau đó, vào ngày 9 tháng Tư, Katzenberg đâm đơn ra Tòa án Tối cao Los Angeles, khẳng định công ty Disney vi phạm hợp đồng và sau khi tính lợi tức từ tất cả các dự án mà ông đã gây dựng tại Disney, công ty đang nợ ông 12,5 tỷ đô la. “Nếu Frank Wells còn sống,

chắc chắn việc này sẽ không xảy ra,” Bert Fields, luật sư của Katzenberg, nói với tờ *Los Angeles Times*, và bình luận này chắc chắn nhằm mục đích khiến Eisner tức phát điên. Herbert Wachtell, vị luật sư có tiếng tại New York, cũng nằm trong nhóm phụ trách pháp lý của Katzenberg, nói rằng, “Tôi có nhiều năm kinh nghiệm làm luật sư và đã biện hộ cho rất nhiều hợp đồng. Các điều khoản trong hợp đồng nêu rất rõ ràng nhưng cũng rất mập mờ về việc Disney phải phân chia lợi nhuận với ông Katzenberg.”

Đối với Katzenberg, việc đưa vụ kiện ra tòa giúp ông nhẹ lòng và đây là bước đi quan trọng giúp ông vượt qua rào cản là đã cống hiến nhiều năm cho Disney. Ông có buổi phỏng vấn với Bernard Weinraub của tờ *New York Times* về giai đoạn chuyển giao giữa hai công ty. “Tôi đã trải qua mọi cung bậc cảm xúc,” ông nói về việc Eisner quyết định để ông ra đi. “Tôi rất thất vọng, buồn chán, tức giận, hoảng sợ, bình tĩnh, rồi lại buồn chán, căm thù, nhẹ nhõm và lại buồn.” Và nói về Eisner, “Tôi cứ tưởng tôi hiểu rõ ông ta. Tôi cứ tưởng tôi hiểu tường tận về con người ông ta. Tôi ở bên cạnh ông ta 19 năm nay, còn nhiều hơn cả thời gian vợ con hay bất cứ ai ở bên ông ta. Và sự thật là, hoặc là ông ta đã thay đổi, rất có khả năng là như vậy, hoặc là tôi chưa bao giờ hiểu rõ con người ông ta, có thể lắm... Suốt một thời gian dài tôi làm việc như một tên lính đánh thuê. Người ta viết nhạc còn tôi nhảy theo điệu nhạc đó. Nếu ai đó chọc vào ngực tôi, tôi sẽ trả đũa bằng gậy đánh bóng chày. Và nếu họ đánh tôi bằng gậy bóng chày, tôi sẽ đáp trả bằng súng ba-dô-ca. Và tôi sẽ gia tăng biện pháp phản công cho đến khi tôi gài được một quả bom nguyên tử. Tôi đã học được như vậy. Đó là một xuất phát điểm dữ dội trong cuộc đời. Một lối sống thù địch, bạo liệt và tà ma.”

Cũng vào tháng Tư năm 1996, Disney thông báo Dennis Hightower sẽ “nghỉ việc.” Cuối cùng, Eisner cũng tổng khứ được ông ta. Dù vậy, ông vẫn ca ngợi Hightower, “Tôi rất buồn khi Dennis quyết định nghỉ, nhưng tôi cũng không quá bất ngờ. Năm ngoái, khi tôi đề nghị ông từ Paris trở về Mỹ, ông có nói cho tôi biết kế hoạch nghỉ việc sớm để theo đuổi đam mê trong lĩnh vực giáo dục.” Câu nói này của Eisner khiến bộ phận truyền hình cười không ngớt. Vận đen của Hightower được giảm nhẹ đôi chút khi Gary Wilson mời Hightower tham gia hội đồng quản trị của hãng Hàng không Northwest. (Ông cũng là ủy viên hội đồng quản trị của công ty

Gillette.)

Hightower khẳng định ông không bị cho nghỉ việc, vì bộ phận truyền hình của ông đóng góp 20% vào sự tăng trưởng của công ty, đem lại khoảng 1,5 tỷ đô la thu nhập chỉ trong một năm ông nắm quyền điều hành. Ông thừa nhận phương cách lãnh đạo “năng động” của ông đòi hỏi ông phải đi lại rất nhiều nhưng ông cũng nói rằng hầu hết những lời phàn nàn của các vị lãnh đạo ngang hàng liên quan nhiều hơn đến những bài phát biểu mà ông thường được mời trình bày. Ông nói rằng cách quản lý của Eisner chỉ làm gia tăng bất đồng trong nội bộ công ty.

Dù vẫn phàn nàn không ngớt về Roth nhưng Eisner ngày càng giao nhiều nhiệm vụ hơn cho Roth và Eisner cũng giao cho Roth phụ trách bộ phận sản xuất chương trình truyền hình; nhiệm vụ này ngày càng cấp bách hơn vì Disney đã hoàn tất thủ tục mua lại ABC và một xưởng sản xuất phim.

Cũng mùa xuân năm ấy, Steve Burke rất hồi hộp khi Eisner đề nghị ông đến làm việc tại ABC, trước tiên là làm phó giám đốc điều hành có trách nhiệm báo cáo với Iger, sau đó làm giám đốc bộ phận đài phát thanh và kênh truyền hình địa phương do ABC sở hữu. Stu Bloomberg, giám đốc phòng phát triển chương trình, Burke và Steve rất hợp nhau và họ nhanh chóng gắn bó với nhau trong công việc. Mỗi tuần Eisner dành một ngày làm việc tại ABC ở New York, giúp Burke có cơ hội đầu tiên được thấy Eisner làm việc. Burke vẫn coi Eisner là một người thầy tài giỏi nhưng những gì tận mắt chứng kiến khiến ông chưng hửng. Eisner rất sáng tạo, thực là như vậy; cũng không phải Eisner đưa ra quyết định chưa đúng đắn, nhưng rõ ràng quá trình đưa ra quyết định của Burke bị xô nghiêng bởi sự xuất hiện của Eisner.

Tarses vẫn ở Tuscany và địa vị của Harbert vẫn chưa rõ ràng, vì vậy quá trình xây dựng các chương trình thử nghiệm rồi hơn tư vò. Mọi người đều ra sức làm việc không ngơi nghỉ để chuẩn bị sẵn sàng cho buổi chiếu thử “mở màn” trong tháng Tư – buổi chiếu thử đầu tiên kể từ khi Disney chính thức sở hữu ABC – khi các kênh truyền hình công bố lịch phát sóng vào giờ cao điểm trong mùa thu để các nhà quảng cáo và rất nhiều đối tác đến xem trước, bởi tháng Tư là thời điểm mở màn của mùa quảng cáo mới trên toàn quốc. Ai ai cũng cảm thấy công việc của mình đang vô cùng gấp rút, đặc biệt là kể từ

khi Eisner dành tới hai ngày xem các chương trình thử nghiệm để quyết định chương trình sẽ được phát sóng và thời điểm phát sóng.

Đó cũng là thời điểm công chiếu quan trọng đối với kênh ABC. Đã qua rồi thời kỳ hoàng kim khi kênh này nắm giữ vị trí kênh truyền hình số một suốt một thời gian dài. Các chương trình đầu bảng như “Roseanne”, “NYPD Blue” (Cảnh sát New York màu xanh dương) của ABC và chương trình “Home Improvement” của Disney đang ngày càng già cỗi và tụt hạng. Đài NBC công phá tối thứ Năm với hai chương trình mới: “ER” mà Ovitz đã môi giới cho khách hàng Michael Crichton, và “Friends” do Tarses sản xuất. Vào tối thứ Ba, kênh NBC cũng có quân át chủ bài là chương trình “Seinfeld”. Với khẩu hiệu mới “Kênh truyền hình phải xem”, kênh NBC đang thu hút đông đảo khán giả trẻ tuổi mà các nhà quảng cáo và Eisner vẫn rất thèm muốn. ABC tụt xuống hạng ba chỉ sau hai tuần phát sóng trong tháng Hai. Trong một cuộc họp hồi mùa đông, Eisner đã thề, “ABC sẽ không bao giờ đứng hạng 3 nữa.”

Sau đó, khi mùa dựng phim bước vào giai đoạn cao điểm năm 1996, vụ việc không mấy hay ho của Ohlmeyer bị đưa lên báo, đầu tiên là một bài báo vắn tắt trên tờ *New York Post*, kế đến là một bài viết trong mục chuyện phiếm trên tạp chí *New York*, và tệ hơn cả là bài viết ngày 15 tháng Tư trên tạp chí *Time*. Cũng chưa rõ bài viết trên tờ *Post* trích nguồn từ đâu nhưng Ohlmeyer phải hứng chịu búa rìu dư luận nặng nề và ông ta kiên quyết đổ lỗi cho Ovitz về vụ việc. Ông ta nói với tờ *Time* rằng Ovitz phải chịu trách nhiệm về “những lời đồn thổi và những bài viết cạnh khóe vô cớ... Michael Ovitz là kẻ phản Chúa, ông cứ trích dẫn nguyên lời của tôi như thế.”

Dù tính theo các quy chuẩn của Hollywood thì việc này vẫn mang tính cực đoan. Ovitz rất sốc, ông nghĩ rằng lời bình phẩm của Ohlmeyer mang tính bài Do Thái và Ohlmeyer “đang cố bảo vệ bản thân... Ông Ohlmeyer đang gặp nhiều rắc rối và mọi người đều biết rõ điều đó, và rắc rối đã khiến ông ta hành xử như vậy.” Ông cũng buồn lòng khi Tarses, giám đốc mới của bộ phận sản xuất chương trình tại ABC, ban đầu được truyền thông coi là nạn nhân của hành vi trái đạo đức kia thì nay trở thành kẻ chủ mưu nhẫn tâm.

Eisner tức phát điên lên khi đọc các bài báo đó, đặc biệt là sau khi chủ tịch Jack Welch của General Electric viết thư phàn nàn về mảnh khóe của ABC. Ông bắt Ovitz phải xin lỗi. Ovitz kiên quyết phủ nhận

việc cung cấp thông tin cho giới báo chí và ông đảm bảo với Welch rằng ông chưa bao giờ gợi ý Tarses nên tận dụng lời cáo buộc về hành vi xâm phạm tình dục để chấm dứt hợp đồng. Sau này Ovitz nói, “Welch và Bob Wright đều biết rõ ông Ohlmeyer gặp vấn đề nghiêm trọng tại kênh truyền hình và vấn đề đó không liên quan đến Jamie Tarses... Tôi gọi cho ông ta để giải bày ý kiến của tôi về việc đó, và khi ấy, ông ta tỏ ra rất hiểu chuyện.”

Eisner cũng phải gắng sức làm dịu cơn giận của Welch và sau này Eisner viết, “chúng tôi trò chuyện rất thoải mái với nhau và chúng tôi đều nhận thấy việc quản lý các công ty này tương đối vất vả.” Nhưng Eisner cũng không tỏ thái độ bảo vệ Ovitz khi nói với Welch rằng ông “không chắc chắn lắm” liệu Ovitz có đứng sau vụ việc hay không. Trước mặt Ovitz, ông nói thẳng rằng ông nghĩ Ovitz phải chịu trách nhiệm khi thông tin bị rò rỉ và ông không tin những lời phủ nhận của Ovitz – một minh chứng nữa về thói nói dối của Ovitz. “Ông ấy không bảo vệ tôi,” Ovitz nói. “Ông ấy đứng về phía truyền thông.” Sau này Eisner nói rằng ông cũng nhận thấy việc Ohlmeyer công khai chỉ trích Ovitz báo hiệu bước ngoặt không mấy tươi đẹp cho Ovitz. Trong khi trước đó, không ai dám công khai chỉ trích Ovitz bởi ông là người có quyền lực nhất Hollywood. Vậy mà giờ đây, khi tại vị tại Disney, ông lại bị coi là người dễ bị tổn thương, dễ bị xúc phạm, không có quyền lực và thậm chí không có sự ủng hộ của Eisner; ông bị coi là một con chim dễ bị trúng đạn.

Eisner không mấy cảm thông trước nỗi khổ của Ovitz. Ông nói với Tony Schwartz rằng Ovitz phải chịu trách nhiệm về việc này. “Như một con bướm đêm lao vào đống lửa, có vẻ như ông ta thích giới truyền thông, đặc biệt là thích sự phản công của giới truyền thông,” Eisner nói với Schwartz. “Và bây giờ ông ta đang phải đối mặt với thứ mà ông ta chưa bao giờ phải đối mặt: một vị đại diện bị bêu rếu trên mặt báo, vậy mà ông ta vẫn muốn báo giới phải cảm ơn ông ta vì những việc ông ta không phải chịu trách nhiệm... trái bóng đang lăn rồi. Cũng là tất yếu thôi.” Và Eisner kết luận rằng, “Sự việc về Tarses trở thành nguồn thông tin khiến mọi người liên quan đều phải ngượng chín mặt.”

Về phần Ovitz, ông chỉ đơn giản không hiểu tại sao dù Eisner tuyệt đối tin tưởng ông suốt gần 30 năm qua nhưng kể từ khi ông bắt đầu làm việc tại Disney, Eisner không tin bất kỳ điều gì ông nói. Bị truyền thông gọi là kẻ phản Chúa đã tệt hại lắm rồi, nhưng tệt hơn nữa

là Eisner không ủng hộ và cũng không tin tưởng ông.

Trong khi giới truyền thông vẫn bị cuốn vào chuyện của Tarses, mọi người đều đổ vào phòng chiếu phim của ABC; Eisner và Ovitz ngồi hàng ghế sau. Iger và Ted Harbert ngồi hàng ghế trước với các lãnh đạo phòng sản xuất chương trình của ABC. Trong hai ngày, họ xem tới cả chục chương trình. Sau khi xem xong, Eisner phàn nàn rằng có hai hoặc ba chương trình không thể được trình chiếu và đương nhiên, họ sẽ phải làm lại một số chương trình bị coi là thất bại như “Murder One” (Vụ giết người số một) và “High Incident” (Sự cố nghiêm trọng). Ông dành hai ngày kế tiếp để sắp xếp lại các chương trình và lịch phát sóng. Ông và Harbert tranh luận nảy lửa. Harbert phải gánh chịu cơn giận của Eisner và Eisner cũng phàn nàn với Ovitz về Iger.

Trong những ngày này Ovitz không có đóng góp gì đáng kể. Eisner là người đưa ra các quyết định chủ chốt; vì vậy dù kênh ABC có nghĩa vụ báo cáo Ovitz nhưng Ovitz nói với Eisner rằng cần quan tâm nhiều hơn đến công tác quản lý ABC. “Tôi hoặc ông phải có trách nhiệm đó.” Ông đề nghị được chuyển đến New York trong 6 tháng và làm việc toàn thời gian ở đây. “Không,” Eisner thẳng thắn trả lời. “Cả hai chúng ta sẽ cùng quản lý kênh này.”

Tình huống này giúp làm lộ rõ sự khác biệt cơ bản về triết lý quản lý giữa Ovitz và Eisner. Sau này Ovitz nói, “Tình hình rất phức tạp. Ông Eisner rất giỏi sản xuất các chương trình truyền hình. Nhưng cũng rất khó quản lý việc sản xuất chương trình nếu chỉ xem các chương trình thử nghiệm mà không tham gia vào quá trình sáng tạo. Trong khi đó, tôi và Michael chỉ đến xem chương trình thử nghiệm và quyết định lịch phát sóng. Nói chính xác thì đó là quyết định của Michael. Tôi chỉ ở đó cho có mặt mà thôi. Quả là rất khó cho những người dành cả năm trời sản xuất chương trình để rồi không phải sếp của họ, tức là tôi, mà là sếp lớn, tức là Michael, đến duyệt sản phẩm và giúp họ lên phát sóng trong khi cả năm trước, thậm chí 20 năm trước họ vẫn miệt mài làm việc mà không hề thấy bóng dáng ông sếp lớn đó.”

Ovitz vẫn ra sức cảnh báo Eisner về sự bất bình ngày càng gia tăng tại ABC. “Ông phải thôi chỉ trích họ đi,” Ovitz nói. “Khó chịu lắm. Ông đừng sống với quá khứ nữa. Bây giờ chứ có phải 20 năm trước đâu.” Dù trước đây Ovitz vẫn luôn cảm thấy được làm bạn tốt của

Eisner là một trong những thế mạnh của ông, giúp ông có thể nêu ý kiến bất đồng với Eisner nhưng giờ đây, dường như mọi điều ông nói đều khiến Eisner nổi giận. Eisner nói với ông, “Trách nhiệm của tôi là đưa ABC vào guồng máy làm việc và nếu tôi làm mất lòng ai đó thì đó cũng là việc tất yếu khi chúng ta làm kinh doanh.”

Ovitz giải thích, “Tôi cảm thấy rằng tôi vẫn có thể hoàn thành nhiệm vụ mà không làm mất lòng người khác, và tôi sẽ gắng sức để các nhân viên vui vẻ làm việc thay vì làm việc với thái độ cau có... Sẽ dễ dàng hơn nếu chúng ta đối xử tế nhị với họ và thu nhận kết quả tốt, còn hơn là khắc nghiệt như vậy.”

Mặc dù Ovitz cảm thấy ông hầu như không có quyền lực gì tại ABC nhưng Eisner sớm đổ lỗi cho ông vì các chương trình thất bại. Mùa xuân năm đó, Eisner tình cờ gặp Sid Bass tại đại lộ 5 ở New York. Bass đã nghe nói nhiều về sự bất mãn của Ovitz, về cảm giác bất an tại ABC và ông hối thúc Eisner nói chuyện với Bob Iger. Thậm chí ông còn nghe nói Iger sẽ bỏ việc.

Eisner đến văn phòng của Iger tại tổng hành dinh của ABC, đường Tây 67. Ông bước vào phòng và bất thành linh đóng cửa lại. “Tôi biết ông không vui về gì,” ông nói. “Tôi muốn ông biết rằng Michael Ovitz sắp thôi chức tổng giám đốc rồi. Tôi cũng chưa biết rõ là khi nào nhưng tôi sẽ lưu ý việc này. Ông đừng nói gì với ai nhé. Nhưng tôi sợ tôi sẽ mất ông và Joe Roth nếu tôi không hành động.”

Iger vốn vẫn cẩn thận không bao giờ trực tiếp phàn nàn về Ovitz với Eisner; ông chỉ nhắc lại lời phàn nàn của những người khác. Nhưng hiện giờ Ovitz sắp bị phế truất nên Iger sẵn sàng bộc lộ tâm tư. Ông nói với Eisner về cuộc họp với ESPN bị hủy đột ngột và một số sự việc khác khiến các lãnh đạo của ABC hoang mang. Iger khẳng định Ovitz không phải là người làm việc tâm đầu ý hợp với ông và Eisner khuyến khích ông gọi điện trực tiếp cho Eisner, nếu có bất kỳ vấn đề gì, mà không cần báo cáo Ovitz.

Eisner viết thư điện tử báo cáo Sid Bass về cuộc trò chuyện với Iger:

“Tôi khó lòng diễn đạt hết sự hữu ích khi ông khuyến tôi nói chuyện trực tiếp với Bob Iger. Tôi đã nói chuyện với ông ta... tôi rất vui khi được trực tiếp cùng ông ta xử lý công việc nếu tôi hoàn toàn

tin tưởng ông ta, nếu ông ta báo cáo với tôi cả tin tốt và tin xấu, và nếu ông ta để tôi trực tiếp góp ý về các dự án, lịch phát sóng và các vấn đề liên quan đến quá trình sáng tạo. Tôi nói rằng tôi không muốn bị người ta lừa dối hay phớt lờ...

Tính đến nay Michael [Ovitz] chưa giúp được việc gì. Ông ta vẫn nhìn nhận các xưởng phim với ánh mắt của một người đại diện – NHỮNG TÚI TIỀN LỚN. Từ khi Michael Ovitz đến công ty làm việc, giữa Joe [Roth] và Michael (người tiêu tiền không tiếc tay), chúng ta đã phải chi tới 80 triệu đô la mỗi năm cho các hợp đồng với các ngôi sao. Chúng ta chỉ nên chi khoảng 8 triệu hoặc 18 triệu cho các hợp đồng này mà thôi. Nói như vậy để ông biết chúng ta đang gặp rắc rối lớn thế nào...

Rõ ràng một vấn đề lớn mà cả tôi và Bob đều phải đối mặt là Ovitz. Ông ta án ngữ giữa hai chúng tôi. Và cuối cùng Bob cũng nói với tôi rằng Ovitz chính là trở ngại của ông ấy. Sau hai giờ thảo luận, ông ấy thừa nhận ông ấy không tin tưởng Michael và nói cho tôi nghe rất nhiều chuyện.

Dù sao tôi cũng muốn cảm ơn ông đã giúp tôi nghĩ thông mọi chuyện. Và lời khuyên của ông cũng giúp tôi có hoạch định rõ ràng trong tương lai.”

Theo quan điểm của Iger, cuộc gặp với Eisner không thể tuyệt vời hơn. Mặc dù Eisner không hiểu lắm về Iger và có kế hoạch sa thải ông ta nhưng Eisner nói với Sid Bass rằng có thể Iger sẽ là người kế nhiệm ông. Steve Burke nói rằng Iger và Eisner còn giao kèo với nhau. “Chúng ta đang có một thời kỳ tươi đẹp,” Iger báo cáo Burke. “Michael đã hiểu rõ Ovitz chỉ là tay gây rắc rối.”

Không lâu sau khi Iger trò chuyện với Eisner, Ovitz gọi cho Iger nói rằng ông đang nghĩ đến việc thuê John F. Kennedy Jr. làm chủ xị chương trình “Good morning America”. “Tôi mới thấy ông ấy trên chương trình ‘Oprah’,” Ovitz nói, “ông ấy rất tuyệt.” Iger là bạn của gia đình Kennedy – hai gia đình vẫn thi thoảng gặp gỡ ăn uống ở New York và tại nông trang Martha’s Vineyard – nhưng Iger không nghĩ Kennedy muốn lên truyền hình. Tuy nhiên, ông nói ông sẽ tìm bằng để xem chương trình xem sao. Chương trình của Oprah được chiếu trên kênh ABC và khi gọi điện để tìm hiểu, Iger nhận thấy chương trình có sự xuất hiện của Kennedy vẫn chưa được lên sóng. Iger gọi

cho Oprah. Liệu hãng có thu sẵn bằng của chương trình này không? Oprah nói không. Iger gọi cho Ovitz nói rằng chương trình chưa được lên sóng. Ovitz khẳng định nói rằng ông có sẵn bằng. Iger cho rằng Ovitz nói dối.

Iger báo cáo với Eisner và rõ ràng Eisner rất thích được nghe tin tức không hay ho về Ovitz. “Việc này sẽ giúp ông hiểu chúng ta đang đối mặt với vấn đề gì. Ông ta nói ông ta nhìn thấy JFK trên chương trình “Oprah” trong khi chương trình có JFK còn chưa lên sóng,” Iger nói.

Sự việc liên quan đến Kennedy được Eisner và Iger nhắc lại nhiều lần như một minh chứng về tính ăn ở hai lòng và không đáng tin cậy của Ovitz. Nhưng cũng khó có thể biết thực hư thế nào, hoặc giả kết luận của họ có công bằng hay không. Nhiều năm sau, khi được hỏi về sự việc này, Ovitz không nhớ chút gì, thậm chí ông cũng không nhớ liệu ông có đề nghị Iger thuê Kennedy hay không. Nhưng rõ ràng lời giải thích của ông cũng chứa đựng sự thật, vì Kennedy có tham gia một chương trình của Oprah. Ovitz cũng là bạn của Kennedy – hai người cùng quyên góp tiền cho tổ chức phi lợi nhuận Municipal Art Society do Jacqueline Kennedy Onassis sáng lập. Ovitz cho rằng có thể Kennedy đưa bằng cho ông xem nhưng ông không nói vậy với Iger. Cũng có thể ông xem đoạn phim quảng cáo về chương trình và nhầm tưởng đó là chương trình chính thức. Dù sự thật là gì thì sự việc này cũng hết sức bình thường. Nhưng sự sốt sắng của những người dèm pha Ovitz đã sớm chấm dứt thời gian tại vị của ông tại Disney.

Tháng Năm năm 1996, Ovitz và Eisner ăn tối với nhau và lúc đó Ovitz không thể kiềm chế cảm xúc. Ông nói thẳng rằng ông ghét công việc; rằng Eisner chặn mọi bước tiến của ông; rằng ông biết Iger, Roth và nhiều người khác nói không hay về ông nhưng Eisner không hề lên tiếng ngăn chặn. “Ông đưa tôi về đảm nhận vị trí đó, tôi bỏ công ty cũ để đến làm việc cho ông nhưng ông phủ nhận mọi việc tôi làm.” Ông chậm rãi nói về các hợp đồng thất bại và các cơ hội bị bỏ lỡ. “Tôi không có lấy một việc để làm,” ông kết luận. “Ông phải cho tôi việc gì đó để làm chứ,” ông nói.

Eisner nói ông chưa “sẵn sàng.” Ovitz vẫn là một chuyên gia đàm phán chứ không phải “người quản lý” mặc dù Ovitz chưa bao giờ yêu cầu Eisner giải thích rõ ràng ý tứ của câu nói đó. Eisner lại thuyết giáo

rằng khi làm việc cho công ty cổ phần đại chúng, Ovitz cần phải giữ tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp cao hơn nữa. Ovitz phàn nàn về John Dreyer, giám đốc phòng quan hệ công chúng, và Jody, vợ ông ta kiêm trợ lý của Eisner bởi ông cảm thấy hai người này luôn ngầm phá hoại công việc của ông. “Vậy thì sa thải họ đi,” Eisner nói.

“Sa thải thế nào?” Ovitz hỏi. “Họ không báo cáo cho tôi.” Đến cuối bữa ăn, Ovitz cảm thấy mọi việc vẫn dậm chân tại chỗ. “Tôi chỉ mong ông chịu khó lắng nghe khi tôi nói,” Ovitz nói.

Vào tháng Sáu, Ovitz trút toàn bộ nỗi bực bội và giận dữ vào một lá thư viết tay dài tới 7 trang. “Đối với tôi, vị trí này không phù hợp,” ông nói về vị trí tổng giám đốc tại Disney. “Thực sự tôi chẳng có việc gì để làm... tôi đang phải đấu tranh với thế giới bên ngoài. Tôi không có thực quyền để làm bất cứ việc gì. Ông cũng không thực sự cần tôi. Ông cần một người thích dậm chân tại chỗ và không cần phát triển thêm. Năng lực của tôi bị hao mòn khi tôi ngồi ở vị trí này. Tôi có thể nghĩ ra rất nhiều người có thể sẽ hữu ích với ông hơn là tôi.”

Eisner có vẻ đồng ý như vậy. Nhưng phần còn lại của bức thư khiến ông tức giận. Ovitz mỉa mai ý tưởng gọi giám đốc các phòng ban là “Đội quân Disney”. “Ông là người hủy hoại, thay vì là người xây dựng đội,” ông viết. “Tôi lãnh đủ rắc rối khi phải lãnh đạn từ kẻ thù của ông. Ngày nào cũng có người phàn nàn này nọ với tôi... Việc này cũng là bình thường vì chúng ta đều là con người... Tôi vẫn luôn có một mục tiêu là bảo vệ ông, bảo vệ công ty và mối quan hệ giữa chúng ta... Có thể ông không thể có một đối tác. Nhiều năm qua ông khiến mọi người vô cùng thất vọng. Ông ghét Diller. Ông không ngừng kêu ca về ông ta ngay cả khi ông đến Disney làm việc. Ông không thể chịu đựng nổi Frank Wells hay thói quen làm việc của ông ta trong 5 năm đầu và ông cũng đã nói như vậy với tôi và Judy.

Chúng ta có thể nói thêm về chuyện này và nên như vậy... nhưng dù sao, đó cũng là cảm nghĩ của tôi, những cảm nghĩ vốn bị phong bế... tôi không đầu hàng... nhưng ông nên tôn trọng cảm nghĩ của người khác.”

Eisner lao vào phòng làm việc của Ovitz với lá thư trên tay – đây chỉ là một trong số vài lần ông đến văn phòng của Ovitz, thay vì triệu Ovitz lên phòng ông. “Tôi chưa bao giờ nói không hay về Frank Wells. Chưa bao giờ. Tôi cũng chưa bao giờ chỉ trích Barry Diller,” ông gay

gắt nói.

“Ông nên ngồi xuống và lắng nghe chính mình đi,” Ovitz đáp lời. “Bản thân ông quá biết đó chỉ là lời nói dối. Ông không thể viết lại lịch sử đâu.” Ovitz chợt nghĩ về những lúc ông, Judy và Jane phải nghe Eisner than vãn không ngót về Wells và Diller. “Ông có muốn tôi nổi điện thoại cho ông nói chuyện với vợ tôi và Jane để chứng minh điều này không?”

“Không, không,” Eisner dịu giọng. “Nhưng chúng ta cần nói rõ chuyện này.”

“Bức thư là nỗi lòng của tôi,” Ovitz nói. “Ông nên đọc lại khi bình tĩnh hơn. Sau đó chúng ta có thể nói chuyện thêm.”

Và đúng là họ có dành thời gian để thảo luận về bức thư – một việc ngán đến tận óc, Ovitz nói vậy – nhưng Ovitz không rút lại bất cứ lời nào. Càng nói chuyện Eisner càng tỏ vẻ tức giận.

Nhưng Eisner vẫn nói những điều tốt đẹp về Ovitz và gia đình ông tại buổi lễ Bat Mitzvah⁽⁴⁶⁾ của con gái Ovitz vào tháng Bảy. Ovitz thuê nhà hàng House of Blues tại Hollywood để tổ chức tiệc cho con gái. Ông là bạn của diễn viên Dan Aykroyd, chủ sở hữu một phần của chuỗi nhà hàng này. Sau đó, Eisner gọi Ovitz vào phòng và yêu cầu được biết liệu Ovitz có trả tiền cho bữa tiệc hay được miễn phí. Litvack nói rằng công ty Disney sở hữu một cổ phần nhỏ trong chuỗi nhà hàng House of Blues và nói rằng việc Ovitz sử dụng cơ sở vật chất mà công ty Disney sở hữu một phần là hành vi vi phạm chính sách của công ty. Ovitz vô cùng sửng sốt; thậm chí ông còn không biết công ty Disney có cổ phần trong nhà hàng đó, mà dù sao ông cũng trả đủ khoản chi phí thông thường. Ông còn phải đưa ra tờ séc đã thanh toán để chứng minh điều này. Nhưng quan trọng hơn cả là ông cảm thấy ông bị theo dõi từng bước đi, bị quan sát từng li từng tí và có một điều chắc chắn là Eisner không tin tưởng ông. (Trong khi đó, trước mặt mọi người, thậm chí trước mặt các ủy viên hội đồng quản trị của Disney, Eisner tiếp tục nhắc đến sự việc ở nhà hàng House of Blues là ví dụ cho thấy hành vi trái nguyên tắc của Ovitz.) Cuộc sống tại Disney trở thành cơn ác mộng đối với Ovitz; nhưng Ovitz cảm thấy danh tiếng đang bị sa sút. Ông phải lấy lại tiếng tăm của mình.

Cuối tháng đó, vào ngày 31 tháng Bảy, mẹ Eisner viên tịch ở tuổi

79. Lễ tang được tổ chức ngày hôm sau tại Đền Emanu-El trên đại lộ 5 ở Manhattan. Ovitz và vợ đến dự đám tang; sau khi viếng xong và đi ra ngoài, Ovitz thấy một chiếc ô tô nổ máy đứng ngay bên lề đường và án ngữ trước lối đi của xe tang. Ovitz chạy ra yêu cầu lái xe di chuyển. Lái xe không chịu di chuyển và đôi bên cãi cự gay gắt trước khi nhân viên bảo vệ đến. Cuối cùng chiếc xe đó cũng chịu rời đi; xe tang đi vào mà không gặp thêm trở ngại gì; người hộ tang và quan tài đi ra. Sau này Ovitz nói rằng ông chỉ làm một việc mà bất cứ ai cũng sẽ làm trong trường hợp đó.

Dù Eisner không chứng kiến cảnh này nhưng Iger kể lại với ông rằng Ovitz đã kéo tài xế kia ra khỏi xe và đâm ông ta ngã ra đường. (Ovitz thẳng thừng phủ nhận điều này.) Sau này Eisner nói rằng đó là hành vi khiến ông đưa ra quyết định then chốt khi nghĩ về con người Ovitz. “Có người đang lái xe và ông ta cứ tưởng chiếc xe đó chặn đầu xe tang, vậy nên ông ta làm to chuyện khiến mọi người phải báo cáo với tôi. Tôi không có tâm trạng để xử lý việc này, cũng không muốn cảm thông... tôi không muốn ông ta kể nhiệm tôi, tôi cũng không muốn ông ta giữ chức tổng giám đốc nữa.”

Ngoài việc đó ra, tại lễ tang của mẹ, Eisner suy nghĩ về sự cần thiết phải sa thải Ovitz, một việc quá khó tin, vì Eisner đã quyết định sa thải Ovitz từ rất lâu rồi, khi ông nói rõ với Sid Bass rằng ông lo lắng có thể Ovitz sẽ tự tử.

Ovitz thì hy vọng sự ra đi của mẹ Eisner cùng với sự bắt đầu của tháng Tám, một tháng buồn tẻ tại Hollywood, có thể giúp ông nghỉ ngơi đôi chút. Ông có kế hoạch sẽ tận dụng kỳ nghỉ của các lãnh đạo Disney tại Aspen ngày 6 tháng Chín để lên tiếng phủ nhận lời cáo buộc rằng ông là người làm rò rỉ thông tin cho báo giới. Nhưng ngày hôm sau, tờ *New York Post* đăng ngay tin về kế hoạch đó của ông. Ovitz quyết định từ bỏ. Rõ ràng xung quanh ông đầy rẫy những con người ngấm ngầm làm hại ông. Trước mặt Tony Schwarts, Eisner kịch liệt phản đối sự xuất hiện của Ovitz tại Aspen; ông phàn nàn rằng Ovitz không tham gia phiên họp buổi chiều, Ovitz “không hợp” với Eisner “về mọi mặt,” Ovitz là “ung nhọt” trong công ty, và nói rằng Bob Pfeiffer, người đứng đầu hãng thu âm Hollywood Records (người mà Ovitz muốn thay thế), gọi Ovitz là “tên bần tiện xảo quyệt nhất trần gian.”

Đến lúc này, hầu như tất cả những người nắm giữ vị trí cao trong

công ty đều hiểu rõ rằng ngày tháng làm việc của Ovitz tại công ty không còn nhiều. Bạn bè hoặc những người ủng hộ, không ai dám liều lĩnh bảo vệ Ovitz trước mặt Eisner. Eisner nói với Schwartz, “Khác với Sandy [Litvack] Iger không nói thẳng về sự không mấy hài lòng của ông ta... tuy nhiên hồi mùa hè ông ta cho tôi biết rằng sự tham gia của Ovitz tại ABC mang tính chất ngầm phá hoại hơn là xây dựng. Khi chúng tôi đến Aspen, một nửa các giám đốc cấp cao khác cũng nêu quan điểm tương tự với tôi, hoặc là nói trực tiếp, hoặc là dùng ngôn ngữ cơ thể.”

Dù vậy, vào tháng đó, Eisner nói với tờ *Los Angeles Times* rằng những lời đồn đại về mối quan hệ rạn nứt giữa ông và Ovitz là “lố bịch. Tôi đã kinh qua rất nhiều vị trí quản lý tại rất nhiều công ty. Tôi làm việc ở đây từ 10 giờ kém 15 mỗi sáng với cảm giác hoàn toàn thư thái về phương hướng phát triển của công ty.” Thời điểm đó, Eisner nói với tờ *New York Times* rằng Ovitz là “vị giám đốc tài ba, quyết đoán và hiệu quả.”

Cùng với những lời nhận xét công khai của Eisner và mối quan hệ thực tế giữa Eisner và Ovitz đang có nhiều bất đồng, một ý niệm mơ hồ về phương án giải quyết đột nhiên le lói trong tâm trí Eisner. Ovitz vẫn luôn gắng sức đàm phán hợp đồng với hãng Sony để sáp nhập với bộ phận thu âm và hồi cuối tháng Chín, ông đã tổ chức một buổi họp tại New York với Idei, Norio Ohga và Eisner. Trong suốt bữa tối kéo dài 3 tiếng đồng hồ, Ohga nói rất nhiều về mối quan hệ tốt đẹp giữa Ovitz và hãng Sony cũng như sự kính trọng ông dành cho Ovitz. “Ông quả là may mắn khi có ông ấy,” Ohga nói với Eisner. “Giờ khó tìm quản lý giỏi lắm.”

Eisner có vẻ bồn chồn suốt bữa ăn và ông có vẻ nhẹ nhõm ra mặt khi bữa tối kết thúc. Sau đó ông mắng Ovitz, “Ông mất tới 3 giờ đồng hồ để làm cho xong cuộc thương thảo chỉ cần 2 phút. Tại sao ông không nói thẳng ra?” Ovitz giải thích rằng cần phải kiên nhẫn khi đàm phán với người Nhật. “Nhảm nhí,” Eisner nói. Nhưng Eisner cũng có vẻ cực kỳ ấn tượng. “Bọn họ thích ông lắm đấy. Tôi dám cá họ sẽ thuê ông.” Chính Eisner cũng bất ngờ với ý nghĩ của chính mình. “Tại sao không nhỉ? Ông có thể quản lý hoạt động của Sony tại Mỹ. Đây là ý tưởng quá tuyệt vời với ông.” Ovitz hiểu ngay rằng Eisner muốn sa thải ông và đây là cơ hội giúp đôi bên khỏi mất mặt với nhau.

“Tôi sẽ suy nghĩ về việc này,” Ovitz miễn cưỡng nói.

Dự kiến cuối tháng Chín hội đồng quản trị công ty Disney có buổi họp tại Walt Disney World và Eisner quyết định sẽ thông báo với hội đồng việc sa thải Ovitz vào dịp này. Như thường lệ, Eisner nói trước với một số ủy viên hội đồng quản trị về quyết định này.

Eisner trút hết nỗi lòng vào một bức thư dài gửi cho Irwin Russell và Ray Watson, hai người thân tín nhất của ông trong hội đồng, cùng Stanley Gold. Ông viết, *“Ovitz có vẻ cực kỳ bận rộn và vì nhiều lý do, ông ta không thích hợp để lãnh đạo Công ty Walt Disney... nếu tôi ‘bị xe tải đâm.’ Công ty không thể bổ nhiệm ông ta làm CEO... nếu bổ nhiệm sẽ là một thảm họa! Tôi không muốn nói ra điều này nhưng cá tính và hành vi không nhất quán của ông ta cũng như các vấn đề liên quan đến bệnh lý (tôi cũng rất ghét phải nói ra như thế này) là một mớ thập cẩm dẫn đến thảm họa cho công ty. Ông, Irwin và Sid Bass đều biết rõ điều này và rất nhiều vụ việc khác liên quan. Stanley Gold cũng biết nhưng ông ấy không biết thông tin cụ thể.*

Thật không may, việc lựa chọn ông ta là vô căn cứ. Đó là sai lầm của tôi, hoàn toàn là lỗi của tôi. Có lẽ ban đầu tôi cũng hoài nghi nhưng tôi đã mong muốn có được vị lãnh đạo giỏi thứ hai, tôi đã mong muốn làm hài lòng mong muốn của vợ tôi là muốn có người giúp tôi gánh vác công việc, tôi đã mong muốn tìm kiếm một người giàu kinh nghiệm giúp tôi quản lý kênh ABC, và tôi đã mong muốn làm những điều tốt đẹp cho Disney, và những mong muốn đó đã làm lu mờ bản năng của tôi, khiến tôi lựa chọn sai lầm...

“Michael không được mọi người tin tưởng. Tôi cũng không tin tưởng ông ta. Những người làm việc với ông ta cảm thấy không thoải mái với tính thẳng thắn và sự chân thành của ông ta... ông ta không biết nói thật. Ông ta nghĩ sao nói vậy, không cần biết thực hư thế nào... Michael Ovitz không hề giúp tôi giảm tải công việc. Ông ta là công việc. Tôi luôn phải kiểm tra mọi việc ông ta làm... Tôi vẫn từng hy vọng người đó là tôi, rằng tôi xử lý kém cỏi mới đe dọa ngay trong nội bộ công ty. Nhưng không phải vậy. Tôi chắc chắn tôi không lo lắng về vấn đề chính trị, nhưng việc này thì khác. Chỉ đơn giản Michael Ovitz không phải là giám đốc doanh nghiệp.”

Eisner cũng nhắc đến vấn đề người kế nhiệm. “Nếu hôm nay tôi phải chọn một giám đốc điều hành mới, tôi sẽ chọn Bob Iger. Chắc chắn tính tình của Iger ổn định hơn Michael Ovitz gấp cả nghìn lần.” Nhưng sau đó Eisner nêu ra hàng loạt lỗi lầm của Iger. “Ông ấy sẽ

không để công ty lâm vào rắc rối. Ông ấy là giám đốc doanh nghiệp. Ông ấy không thực sự sáng tạo nổi trội nhưng với tính cách mạnh mẽ, chắc chắn ông ấy sẽ cáng đáng tốt nhiệm vụ. Ông ấy sẽ không muốn hội đồng quản trị ngăn bước ông ấy khi ông ấy gắng sức gạt Tom Murphy và Dan Burke ra khỏi cuộc chơi. Tôi thấy việc này thật điên rồ và không thuyết phục. Hai người đó sẽ giúp ông ấy rất nhiều nhưng vì lý do nào đó ông ấy lại không bằng lòng với họ.” Sau đó Eisner nêu ra các biện pháp giúp hội đồng quản trị hạn chế quyền hạn của Iger, bao gồm “hạn chế chi tiêu cho các chương trình truyền hình và phim truyện.” Thật khó có thể coi đây là một phiếu tín nhiệm.

“Kết luận của tôi: Sẽ thật tồi tệ nếu Ovitz tiếp tục giữ chức tổng giám đốc đến hết tháng Hai. Và tôi sẽ không có mặt ở đây để giám sát việc lựa chọn CEO hoặc tổng giám đốc, hội đồng sẽ đủ khôn ngoan để không chọn ông ta làm CEO hoặc chỉ định một CEO cho phép Ovitz quản lý công ty. Tôi nghĩ sớm muộn gì ông ta cũng sẽ rời công ty và ông ta nên như vậy. Hậu quả sẽ thật khôn lường nếu ông ta ở lại... Chúng ta sẽ sớm thảo luận thêm về việc này.”

Bức thư không được đề ngày mặc dù Eisner đề ngày 1 tháng Mười năm 1996 vào một bản chụp và cất trong hồ sơ của Ovitz mà ông lưu giữ. Mặc dù bức thư nêu rõ sẽ giữ Ovitz lại đến hết tháng Hai năm 1997 nhưng sau này Eisner nói rằng trong cuộc họp hồi tháng Chín với hội đồng quản trị, ông đã sớm đề nghị sa thải Ovitz. Rõ ràng Eisner không có ý định thông báo việc này với toàn bộ hội đồng trong cuộc họp định kỳ, bởi khi đó Ovitz cũng dự họp, vì vậy trong các bữa trưa và bữa tối với các ủy viên hội đồng quản trị, nếu không có mặt Ovitz, ông luôn nhắc đến quyết định sa thải đó; Eisner cũng nói rằng ông có nêu vấn đề sa thải Ovitz trong một buổi họp với hội đồng quản trị, “các ông nên biết rằng tôi sẽ tổng khứ ông ta khỏi công ty thay vì phục chức cho ông ta.” Dù bằng cách này hay cách khác, Eisner vẫn kiên quyết với ý định đó và ông cũng nói quyết định đó với tất cả các ủy viên hội đồng quản trị⁽⁴⁷⁾.

Ovitz không hay biết về các cuộc nói chuyện này nhưng ông phải hứng chịu thái độ thờ ơ, lạnh nhạt của hầu hết các ủy viên hội đồng. Một hôm, khi ông đến văn phòng của Eisner và nghe thấy Eisner nói với Stanley Gold rằng Eisner đang có “vấn đề” với Ovitz. Ovitz chỉ nghe thấy vậy thôi nhưng rõ ràng cả Eisner và Gold đều có vẻ hoảng hốt trước sự xuất hiện bất thành hình của Ovitz. Về sau Ovitz đối diện với Eisner và nói: “Nếu ông gặp vấn đề với tôi, tôi mong ông cùng tôi

giải quyết vấn đề đó, và nếu ông cảm thấy ông phải nói chuyện với Stanley về vấn đề đó, hãy nói với cả tôi và Stanley. Tôi muốn được xử lý vấn đề đó hoặc bất cứ vấn đề nào mà ông đang gặp phải.”

Một hôm, khi Roy Disney vắng mặt vì bị ốm, Ovitz gọi điện hỏi thăm sức khỏe ông ta mặc dù ông biết “việc này sẽ khiến Michael cực kì tức giận. Nhưng tôi cũng chỉ hỏi thăm theo phép lịch sự thôi.” Hồi còn làm việc ở CAA, Ovitz vẫn có thói quen gọi điện hỏi thăm nhân viên nếu họ bị bệnh và ông cũng muốn phổ biến thói quen này tại Disney. “Họ cứ nghĩ là đầu óc tôi có vấn đề,” ông nói, nhưng ông vẫn rất kiên trì và có vẻ mọi người cũng đánh giá cao việc này. Nhưng khi ông gọi Roy – ông vẫn giữ quan hệ thân mật với Roy – “cứ như tôi nói chuyện với tảng băng vậy.” (Roy nói ông không nhớ gì về cuộc gọi điện hỏi thăm sức khỏe này.)

Sau này, khi được hỏi về mối quan hệ ngày càng xấu đi với các ủy viên hội đồng quản trị, Ovitz nói rất nhiều về điều này:

Phải là một tên đại ngốc không cảm xúc, cực kỳ ngu độn mới không cảm nhận được thái độ thờ ơ lãnh đạm mà bọn họ dành cho tôi – giả sử tôi vẽ một biểu đồ, thái độ đó sẽ tăng dần lên theo tháng. Tôi tin rằng Litvack đứng ngoài cuộc tất cả chuyện này... Theo tôi biết, Stanley Gold và Irwin Russell biết mọi việc trước tiên. Sau đó đến Tom Murphy và những người khác... ngoài ra, tôi không tin Cardon Walker, Bob Stern, Dick Nunis, Ingacio Lozano hay Reveta Bowers là người đầu tiên biết thông tin. Mãi về sau họ mới biết... theo tôi hiểu là như vậy. Tôi đã đối diện với họ như vậy. Khởi sự quá tuyệt vời, để rồi mọi việc lao dốc nhanh chóng. Tôi nhận thấy Roy Disney quay lưng với tôi. Tôi cảm nhận được điều đó. Nhưng tại sao ông ta lại như vậy? Tôi chưa bao giờ có sự tiếp xúc đáng kể nào với ông ta để ông ta có thái độ đó. Vì vậy... chắc chắn phải có người nói điều gì đó với ông ta... chắc chắn là do Eisner thì ông ta mới có thái độ như vậy với tôi. Và tôi cũng cảm nhận được thái độ tương tự từ các ủy viên hội đồng quản trị kia.

Đồng thời, Ovitz vẫn hoàn toàn tin tưởng Eisner có thể xoay ngược tình thế trước mặt các ủy viên hội đồng và cả giới truyền thông nếu ông ta ủng hộ ông đôi lời. “Tôi đến gặp ông ta rất nhiều lần và đề nghị ông ta làm ơn hãy nói vài lời ủng hộ tôi. Tôi nói, ‘Ông phải ủng hộ tôi. Tôi đã nói vậy với ông từ trước khi tôi đến đây làm việc...’ Ông ta hoàn toàn có thể chấm dứt mọi việc nếu công khai nói những lời

phù hợp, nhưng ông ta không làm vậy.”

Dù sao, vào ngày 30 tháng Chín, cũng là buổi tối Eisner thông báo ngắn gọn cho các ủy viên hội đồng về quyết định sa thải Ovitz, Eisner đồng ý xuất hiện cùng với vị tổng giám đốc đang phiền muộn trong chương trình “Larry King Live” của đài CNN thông qua đài phát vệ tinh trực tiếp từ bang Orlando. Eisner không nói gì về mối bất an không dứt: rằng Ovitz không chịu nói thật và không đáng tin; thay vào đó, ông lại nhắc đến những lời đồn đại về mối quan hệ rạn nứt giữa ông và Ovitz, rằng lời đồn đại là do “kẻ thù” chưa xác định tung ra.

“Michael này,” King nói, “Frank Wells là bạn thân của ông và là một người cực kỳ tuyệt vời. Chúng tôi hiểu rõ về Wells và sau khi Wells qua đời, ông đưa Michael Ovitz thay vị trí của ông ấy. Câu hỏi đầu tiên, nếu được làm lại, ông có bỏ nhiệm Ovitz nữa hay không?”

“Khi Frank Wells còn sống đã có lần tôi đề nghị bỏ nhiệm Ovitz,” Eisner nói. “Tôi và Frank đều muốn Michael gia nhập công ty; chính Frank cũng luôn nói với tôi rằng công ty cần Michael Ovitz.”

“Thật sao?”

“Đương nhiên rồi,” Eisner nói tiếp. “Tôi và Michael Ovitz quen biết nhau từ đầu những năm 70 khi Ovitz mời tôi mua chương trình trò chơi truyền hình; lúc đó tôi rất khó chịu vì ông ta liên tục tặng hoa cho vợ tôi vì ông ta nghĩ vợ tôi thích chương trình này. Kể từ hồi đó ông ta không tặng hoa cho vợ tôi nữa.”

“Vậy là ông vẫn sẽ tiếp tục thuê Michael Ovitz chứ?”

“Tôi vẫn thuê. Ông có đề nghị ông ấy làm việc cho tôi không?”

“Không. Mọi việc hiện nay...”

“Câu trả lời của tôi là có,” Eisner nói.

“Ý của tôi là,” King nói tiếp, “chắc hẳn việc này sẽ làm sáng tỏ những lời đồn đại về mối quan hệ rạn nứt giữa hai người. Ông có ý kiến gì...”

“Dù sao,” Eisner cắt ngang lời King, “chưa có bài báo nào trực

tiếp trích dẫn lời nói của một người nào đó về vấn đề nội bộ của công ty chúng tôi. Toàn là đặt điều nhằm nhí. Giống như Saddam Hussein, chúng tôi có rất nhiều kẻ thù nên cũng khó lòng tránh được những chuyện tầm phơ tầm phào như thế.”

“Vậy là Michael Eisner, theo những gì ông nói, trước khi chúng ta nghỉ giải lao, chuyện này có liên quan đến kẻ thù của ông. Tức là đối thủ cạnh tranh của ông đang cố tình tạo ra những câu chuyện không có thật?”

“Tôi không biết kẻ nào cố tình lan truyền những chuyện như thế,” Eisner trả lời. “Trước hết, đây là việc quá nhỏ... Theo chúng tôi biết, đây là chuyện tầm phào vô căn cứ và họ sẽ không nhắm vào chúng tôi nếu chúng tôi không làm tốt phần việc của mình. Vậy nên tôi cho rằng chúng tôi cứ thoải mái sống vui khỏe.”

Dù đánh lạc hướng công luận nhưng Ovitz dễ dàng nhận thấy thái độ lẩn tránh của Eisner. “Ngay cả khi chúng tôi cùng xuất hiện trên chương trình ‘Larry King’ ông ta vẫn không chịu ra mặt ủng hộ tôi,” Ovitz nói. “Ông ta không chịu nói thẳng. Ông ta từng nói sẽ làm vậy nhưng lại không giữ lời hứa.”

Dù vậy, Ovitz vẫn hoàn toàn không chuẩn bị trước khi Litvack bất ngờ đến văn phòng của ông vào tuần sau đó. Lúc đó Ovitz đang nói chuyện điện thoại nhưng Litvack vẫn vào phòng ông và chờ đợi. Ovitz tránh không nhìn Litvack vì ông nghĩ ông ta sẽ rời đi, nhưng Litvack vẫn nhìn ông chăm chăm. Cuối cùng Ovitz cũng gác điện thoại. “Tôi giúp gì được cho ông không?” Ông hỏi.

“Ông không thể giúp gì cho tôi,” Litvack trả lời. Ông đi về phía ghế đối diện với ghế của Ovitz và ngồi xuống. “Tôi đến nói với ông rằng Michael không muốn ông làm việc ở công ty nữa. Hợp đồng của ông bị hủy.”

Ovitz điếng người. Ông ngó đi nơi khác để tránh ánh mắt của Litvack. Ông không dám tin vào điều ông vừa nghe thấy. Một sự im lặng đến đáng sợ. Sau đó Ovitz nói, “Sandy, là cá nhân ông nói hay Michael cũng biết việc này?” Ovitz không tin rằng Eisner, người mà ông vẫn coi là bạn thân nhất, lại không dám đối mặt với ông; thay vào đó, ông ta lại cử người mà ông ghét nhất công ty đến đưa tin.

“Michael cử tôi đến nói với ông,” Litvack nói. Trong lòng Ovitz trôi lên vô vàn xúc cảm: đau đớn, tức giận, cảm giác bị Eisner phản bội, sự khinh thường đối với Litvack, người mà sau này Ovitz cho rằng, “ông ta tỏ ra cực kỳ thích thú khi nói với tôi rằng tôi phải ra đi... Tôi chắc chắn ông ta hồ hởi nhăm nháp từng giây, từng phút khi nói với tôi điều đó.”

Ovitz hỏi liệu Eisner có biết việc Litvack đang làm hay không, và Litvack đảm bảo với ông rằng tất cả sự việc đều là quan điểm của Eisner. “Ông ấy rất nghiêm túc,” Litvack nói.

“Nếu Michael muốn sa thải tôi và kết thúc hợp đồng của tôi, ông ta phải đích thân nói với tôi bởi vì tôi sẽ không chấp nhận lời nói hoặc vị thế của ông,” Ovitz nói, ông nổi giận đùng đùng.

“Ừm, ông sẽ không làm ở đây nữa. Và chúng tôi...”

Ovitz cắt ngang. “Sandy, ông sẽ phải lôi tôi ra khỏi đây đây. Tôi sẽ không đi đâu hết.”

Litvack ngồi im. Ovitz tránh không nhìn ông ta. Litvack vẫn nhìn ông chăm chăm và cuối cùng, Ovitz đáp trả ánh mắt đó bằng ánh mắt khinh miệt. Litvack đứng lên và ra khỏi phòng ông.

Cuộc gặp ngắn ngủi đó khiến Ovitz bàng hoàng. Ông không biết mình phải tìm kiếm sự an ủi của ai. Ông cũng không gọi điện cho vợ vì sợ sẽ làm vợ buồn. Ông rời văn phòng và một mình đi quanh khuôn viên công ty Disney, tâm trí ông quay cuồng. Ở mức độ nào đó, ông vẫn không tin Eisner đứng sau màn kịch này. Ông biết Litvack căm thù ông ngay từ ngày đầu tiên ông bước chân vào công ty; biết đâu ông ta cố tình làm vậy vì mục tiêu cá nhân. Còn nếu Eisner đứng sau vụ này, ông tự hỏi còn những ai biết việc này nữa. Ovitz có thể thay đổi quyết định của Eisner nếu Eisner chưa nói với ai khác. Sau này Ovitz nói, “Tôi sẽ không để bọn họ hạ gục tôi. Tôi sẽ làm rõ sự việc.”

Dù Eisner có đứng sau sự việc này không, Ovitz nghĩ ông vẫn phải đối mặt với ông ta. Ông không thể chấp nhận sự không rõ ràng này.

Chiều hôm đó, ông đến văn phòng của Eisner và đóng cửa. Ông hỏi có phải Eisner cử Litvack đến sa thải ông không và Eisner thừa

nhận. “Tại sao ông có thể làm vậy?” Ovitz hỏi. “Tại sao ông có thể làm vậy sau 30 năm tôi và ông kết thân với nhau?”

Eisner không nói gì. Mãi sau ông nói, “Chúng ta cần giải quyết việc này. Chúng ta cần phải giữ thể diện.”

“Không, tôi sẽ không đi đâu hết,” Ovitz nói. “Trước khi tôi đến đây ông hứa đông hứa tây. Tôi vẫn đang cố gắng. Ông không thể chấm dứt mọi việc lúc này. Ông không thể sa thải tôi. Ông phải cho tôi thêm thời gian để hòa nhập. Tôi sẽ không từ bỏ đâu.” Với chút cay đắng, ông nói thêm, “Cuối cùng tôi cũng hiểu nơi này hoạt động thế nào rồi.”

Ovitz rời đi khi thấy Eisner không nói gì.

Sau khi suy nghĩ kỹ, Ovitz viết cho Eisner một bức thư đề ngày 8 tháng Mười. “Michael, tôi suy nghĩ rất kỹ rồi. Không cần nói nhiều ông cũng biết tôi choáng váng như thế nào, hôm nay tôi vẫn choáng váng như hôm biết tin. Tuy nhiên, sau khi nói chuyện với Sandy và sau nhiều buổi nói chuyện với ông sau đó, tôi nhận thấy ông sẽ vui vẻ hơn nhiều nếu tôi không làm việc ở đây. Vì vậy, tôi sẽ tìm kiếm cơ hội khác.” Mặc dù không mấy khả quan về triển vọng này nhưng ít nhất Ovitz cũng sẵn sàng tìm hiểu thêm về khả năng hợp tác với hãng Sony mà Eisner vẫn nhắc đến sau bữa tối với Idei và Ohga. Nhưng ông lo lắng sẽ bị kiện vi phạm hợp đồng nếu ông tìm công việc khác trong khi vẫn làm việc tại Disney. Vậy nên ông viết thêm, “Tái bút: Vì Sandy nêu quan điểm của ông ta tại công ty, tôi muốn ông công nhận là nhận được bức thư này, bằng cách kí vào bức thư để tôi tránh những rắc rối về sau với công ty hoặc với người bạn tốt nhất của tôi.”

Sau này Ovitz giải thích rằng việc ông ghi thêm mục tái bút “bởi vì tôi không tin tưởng người bạn tốt nhất của tôi hay Sandy Litvack, chấm hết.” Khi được hỏi ông có cố tình dùng lời lẽ mỉa mai khi gọi Eisner là “người bạn tốt nhất,” Ovitz nói, “Hoàn toàn không... chúng tôi chơi với nhau rất lâu rồi. Hai gia đình chúng tôi thân thiết với nhau. Và tôi phải cố gắng rất nhiều mới có thể tách bạch những cảm giác rối bời... nhưng thật tâm tôi cảm thấy ông ấy đang phản bội tôi. Cảm giác đó khiến tôi day dứt. Nhưng tôi vẫn viết lá thư đó. Thật không may, tôi rất dễ bị tổn thương bởi những người thân thiết. Và đó là lý do khiến tôi không cho phép nhiều người gần gũi với mình. Nhưng ông ấy là một trong những người thân thiết của tôi.”

Eisner viết thư tay phúc đáp lá thư của Ovitz ngay trong ngày. Ông rất hài lòng vì cuối cùng Ovitz cũng chịu đối mặt với tình hình, vì Ovitz có thể tìm được công việc khác và việc này sẽ giải phóng Disney khỏi nghĩa vụ tài chính to lớn.

Michael,

Tôi đã đọc thư của ông và tôi rất trân trọng tinh thần của bức thư – ông đã hiểu rõ sự việc và tôi chắc chắn ông cũng nhận thấy rằng tôi không phản đối việc ông đàm phán hợp đồng với Sony. Nếu Sony đảm trách các nghĩa vụ tài chính của Disney với ông, ông có thể nhận được khoản tiền tương tự, thậm chí cao hơn, và nếu Sony đồng ý ký hợp đồng chiến lược với chúng tôi, chắc chắn chúng tôi sẽ không có ý kiến gì với việc ông kết thúc hợp đồng... Tôi cam đoan sẽ biến tình huống này thành tình huống đôi bên cùng có lợi, duy trì tình bạn của chúng ta, có thái độ tích cực để luôn nói và viết nên những điều tốt đẹp – tôi đảm bảo đây sẽ là những thứ cả hai chúng ta có được nếu chúng ta luôn giữ thái độ chân thành, biết điều và thẳng thắn. Người ta chỉ biết những thông tin tích cực từ hai chúng ta mà thôi. Chúng ta có thể làm được! Ông vẫn là người duy nhất đến thăm tôi khi tôi trên giường bệnh – và tôi vẫn nhớ rõ điều đó.

Michael.

Mặc dù Eisner tha thiết mong muốn “chân thành và biết điều” nhưng Ovitz vẫn không tin tưởng vào sự thành thật của Eisner. Dường như việc Eisner nói về “tình huống đôi bên cùng có lợi” không phải là lời cảnh cáo tế nhị, rằng nếu Ovitz không bỏ việc và tìm việc khác, sự việc sẽ trở nên rất xấu xí. Sau này chính Eisner mô tả về bức thư rằng: “Tôi nói nhiều trong bức thư đó để giúp ông ta hiểu rằng tôi sẽ nói những lời tốt đẹp về ông ta, rằng ông ta có thể nghỉ việc, có thể làm cho hãng Sony và trở thành người thắng cuộc.” Và Eisner cũng thừa nhận rằng, ngay cả trong bức thư đó, ông cũng không thực sự thẳng thắn mặc dù chính ông coi việc nói thật là vô cùng quan trọng, ít nhất là ông đòi hỏi như vậy từ người khác. “Ông ta không phải là người duy nhất đến thăm tôi trên giường bệnh, sự thật không phải vậy... thành thật hay không thành thật không phải là một câu hỏi phù hợp. Câu hỏi ở đây là liệu việc đó có hiệu quả hay không, có khả thi hay không... Tôi đã gắng hết sức để sự việc có lợi cho ông ta, bởi vì việc này sẽ tốt cho ông ta và giúp tôi giải quyết rắc rối.”

Vài tuần sau đó, Eisner bắt đầu thực hiện chiến dịch để hãng Sony đón nhận Ovitz và để ông sớm rảnh tay với vị tổng giám đốc này. Có vẻ như ông không nghĩ về việc phải tỏ thái độ “chân thành và biết điều” với người Nhật Bản; thay vào đó ông ôm khư khư một chiến lược mà rõ ràng không phù hợp với thực tế. “Tôi đã đích thân nói chuyện với hãng Sony,” Eisner giải thích, “nói với họ rằng tôi cũng khiên cưỡng khi nhường Ovitz cho Sony, và họ sẽ phải trả 100% khoản tiền bồi thường mà công ty Disney nợ Ovitz. Rằng tôi làm vậy chỉ vì Michael Ovitz – không ai có thể ngăn cản người đàn ông ở vị trí thứ hai trở thành người giữ vai trò quan trọng nhất. Và rằng họ có thể kí với tôi hợp đồng thu âm hoặc hợp đồng tương tự. Tôi cố gắng hết sức để hãng Sony tin rằng bản thân tôi không muốn làm như thế này.”

Khi nói chuyện với Tony Schwartz về cuộc thảo luận với Idei, Eisner nói rằng: “Tôi thực sự không muốn xảy ra chuyện thế này. Tôi chưa bao giờ cản bước tiến của một người bạn. Nhưng nếu họ thuê Ovitz, tôi phải là người biết việc đó (nghĩ đến Trân Châu Cảng). Tôi không thể tỏ ra lúng túng; đây là hợp đồng chiến lược có giá trị tương xứng với tầm cỡ của Disney. Chúng tôi đã thảo luận về việc trao đổi viên phụ tá giàu tiềm năng của tôi; ông ta cảm ơn rất nhiều và ông ta rất quan tâm đến vấn đề này, tôi hiểu rõ lắm.”

Trong giai đoạn này, bản ghi chép của Schwartz thể hiện nhiều lo lắng về Ovitz: “Iger... ghét ông ta, vì ông ta không biết gì về hoạt động kinh doanh, lúc nào cũng ra vẻ giỏi giang, xảo quyệt... một người New York đáng sợ... tờ *New York Times* rồi sẽ sớm đăng tin... Jerry Frabrikant [đúng hơn là Geraldine Frabrikant, phóng viên của tờ *New York Times*] nói ông ta liên tục gọi điện cho các nhà báo.”

Ovitz vẫn không biết chắc chắn liệu ông có muốn làm việc cho hãng Sony không nhưng ông cảm thấy mình có ít lựa chọn, vì vậy ông gọi điện cho Idei để hoãn thảo luận về hợp đồng hợp tác và thay vào đó, ông gợi ý thảo luận về vấn đề cá nhân. Để đảm bảo bí mật, Ovitz đáp chuyến bay đến San Francisco thay vì bay từ Los Angeles đến Tokyo, nhưng dù vậy vẫn có vài nhân viên công ty ngồi chung chuyến bay với ông và họ nhanh chóng phỏng đoán về sự việc đang ngầm trở dậy. Ngày hôm sau, Ovitz ăn trưa với Idei và Ohga tại dinh thự tuyệt đẹp của hãng Sony giữa trung tâm thủ đô Tokyo và ở đó, họ tiếp đón ông bằng loại rượu Bordeaux cực kỳ quý hiếm. Đúng theo truyền thống của người Nhật, các vị lãnh đạo của Sony thảo luận về nhiều

vấn đề mà Sony đang phải đối mặt, những việc Ovitz có thể và không thể làm ở hãng, và họ rất mơ hồ về các khoản tiền bồi thường và phúc lợi của Ovitz – chỉ sau khi gọi điện cho luật sư của Ovitz họ mới hiểu rõ về khoản bồi thường kia. Bữa trưa kết thúc và Ovitz chỉ có thể mô tả đây là “một lời đề nghị không rõ ràng” và bữa trưa đó chỉ nhằm thể hiện lợi ích của họ mà thôi. Nhưng lúc này, Ovitz không quan tâm cho lắm, bởi khi ngồi trên máy bay ngẫm nghĩ lại mọi việc và sau khi cuộc thảo luận đã rõ ràng trắng đen, ông quyết định mình không muốn làm việc cho hãng Sony. Ông vẫn quyết tâm ở lại làm việc và gạt hái thành công tại Disney. Ông rời Tokyo lúc 5 giờ 30 chiều và sáng hôm sau ông có mặt tại văn phòng làm việc ở Disney, chỉ chưa đầy 36 giờ sau khi rời khỏi đây.

“Khi đặt chân đến nước Nhật, có mặt tại hãng Sony và gặp mặt các vị lãnh đạo của hãng, tôi nhận thấy tôi rất muốn công ty Walt Disney sẽ giúp tôi, giúp Eisner và giúp mọi người thành công,” sau này ông giải thích. “Nền tảng của công ty Disney tạo cho tôi bộ phận tốt hơn là nền tảng của Sony. Và tôi thà đối mặt với điều khủng khiếp mà tôi vốn quen thuộc còn hơn là điều khủng khiếp tôi hoàn toàn xa lạ. Lúc đó, tôi không cho rằng chính sách nội bộ của Sony dễ thở hơn chính sách của Disney. Sự khác biệt duy nhất chỉ là tôi không nói tiếng Nhật.” Ngày 1 tháng Mười một, Ovitz gửi cho Eisner một bức thư tay nữa. “Tôi quyết định kết thúc thảo luận và nguyện cống hiến bản thân cho ông và công ty Disney.”

Eisner tức phát điên. Kế hoạch giữ thể diện và giữ tiền của ông đang có nguy cơ đổ bể. Dường như Ovitz cố tình phủ nhận mọi điều; ở lại Disney không phải là một lựa chọn. Eisner vẫn rất hào hứng theo dõi tiến triển quan hệ giữa Ovitz và Sony. Ông nghe nói hãng Sony ra giá 5 triệu đô la với Ovitz. Ovitz nói họ chỉ ra giá 3,5 triệu đô la với luật sư của ông. Barry Diller nói rằng ông có nghe đồn Ovitz muốn được hưởng lợi nhuận theo doanh thu của công ty và cần được đảm bảo về quyền tự chủ. Hết sức tức giận vì bản hợp đồng thất bại, Eisner đổ lỗi cho Ovitz vì ra giá quá cao – Eisner cho rằng hợp đồng giữa Ovitz và Universal thất bại cũng vì lý do đó. Eisner còn giận hơn nữa khi Ovitz khẳng định cho rằng ông không ra giá quá mức và chỉ đòi 1 triệu đô la tiền lương căn bản như mức ông được hưởng tại Disney, rằng “chúng tôi chưa thảo luận về vấn đề tài chính.” Eisner không tin. Nhưng khi Eisner nhắc lại rằng Ovitz sẽ phải nghỉ việc, Ovitz nói rằng ông sẽ “trói thân vào bàn làm việc.”

Không ai bất ngờ hơn Iger khi thời gian tại vị của Ovitz tiếp tục kéo dài bởi hồi tháng Tư, Eisner nói với Iger rằng ông sẽ “giải quyết” vấn đề về Ovitz. Iger cảm thấy mình đang ở vào tình thế khó khăn, bởi trên danh nghĩa ông phải báo cáo Ovitz nhưng ông lại biết rõ Ovitz không có thực quyền và sắp bị sa thải. Sau khi từ Tokyo về, Ovitz đề nghị Iger cùng ăn tối tại nhà hàng Hamburger Hamlet với hy vọng hàn gắn mối quan hệ giữa hai người. Nhưng Iger cảm thấy khó chịu khi phải tiếp tục giả vờ trước sự thật rằng Ovitz không có chút vai trò thực tế nào tại công ty. Trong bữa tối đó, có lúc hai người còn bất đồng quan điểm khi Ovitz cảnh báo Iger nên thôi đóng kịch. “Tốt hơn là ông nên tỏ thái độ tôn trọng tôi,” Ovitz cảnh cáo và khẳng định cho rằng Eisner sẽ không bao giờ sa thải ông. Sau khi ăn tối, trong khi chờ xe đến, Ovitz nói, “Tôi có cảm giác tôi đang gặp rắc rối với ông.”

“Rắc rối ở chỗ,” Iger đáp, “tôi không biết liệu ông có biết nói thật hay không.”

Ovitz có vẻ bất ngờ và không nói gì.

Để hồi thúc Ovitz đối mặt với thực tế, Eisner viết cho ông một bức thư dài đề ngày 10 tháng Mười một và bức thư nêu rõ các vấn đề mà Eisner đang gặp phải với Ovitz, đồng thời Eisner cũng kiên quyết cho rằng không có cách nào có thể hàn gắn rạn nứt.

Tôi viết thư trả lời ông để ông biết liệu chúng ta có thể tiếp tục hợp tác trong cơ cấu quản lý hiện nay không. Câu trả lời là chúng ta không thể. Chúng ta đã thảo luận rất nhiều lần về vấn đề này. Và dù chúng ta làm gì đi nữa thì thực tế vẫn không thay đổi. Lúc này ông chưa đem lại cho công ty thứ mà công ty cần, ông không muốn trở thành người đứng thứ hai ở công ty và ông thực sự không hiểu, hoặc là không thích, hoặc là không có khả năng quản lý một công ty cổ phần đại chúng như công ty Disney.

Eisner nhắc đến các cuộc thương lượng với Brad Grey và đề xuất triển khai Tele-TV trong hai ngày làm việc đầu tiên của Ovitz.

Chính bản thân tôi cũng nghi ngờ quyết định của mình khi đưa

hai chúng ta đi chung một con thuyền. Vào lễ Lao động, tôi đã tự hỏi nếu tôi chấm dứt quan hệ cộng tác giữa hai chúng ta ngay thì tôi sẽ phải mất bao nhiêu tiền và tôi sẽ khó xử đến mức nào. Sự việc liên quan đến Jamie Tarses chỉ khiến tôi lo lắng hơn nữa, bởi tôi sợ tôi đã đưa về công ty một người mà chính bản thân tôi cũng còn rất nhiều nghi ngại.

Eisner xem lại sổ ghi chép ngày 10 tháng Mười năm trước và viết tiếp,

Tôi đã cố nói chuyện với ông nhưng không bao giờ nhận được sự đồng thuận của ông. Ngay cả khi ngồi trên máy bay tôi cũng không có được sự chú tâm của ông. Thậm chí có lần tôi nói rằng, “Không có cách nào để nói chuyện với ông. Ông quá lưu tâm đến việc trò chuyện với Laura Landro [người quản lý lĩnh vực giải trí] của tờ Wall Street Journal.” Cuộc họp nào ông cũng đến muộn. Và ông rất dễ nổi cáu, dù là với phi công, tài xế hay những người không liên quan.

Tôi chỉ cảm thấy ông bắt đầu công việc chậm chạp và kém cỏi quá. Ông không an tâm và luôn muốn gây ấn tượng với tất cả mọi người. Và ông cũng nên đồng ý với tôi rằng đây là một sai lầm. Dù tôi cố gắng đến mấy để trợ giúp và chỉ dẫn ông trong những tháng đầu tiên ông đến làm việc, mọi cố gắng của tôi đều thất bại. Mọi việc ngày càng tồi tệ hơn. Đến tháng Một, tôi thực sự lo lắng vô cùng. Tôi viết thư cho ông rằng, “thật là lố bịch khi ông cho rằng những người xung quanh tôi đều có âm mưu không tốt đẹp với ông.” Tôi đã nói với ông rằng, “Tôi cảm thấy thái độ này chỉ gây thêm căng thẳng, không trung thực và phản tác dụng.” Tôi đã nói rằng, “thế này không phải là làm việc nhóm,” và tôi cũng cảnh báo ông rằng, “truyền thông đang phát cuồng với những vấn đề ngớ ngẩn này. Có thể sẽ còn tồi tệ hơn nữa... Rất nhiều người nghĩ rằng ông đến họp muộn vì ông muốn thể hiện sự độc lập của mình. Ai ai cũng nói về việc ông đến muộn và quả thực việc này quá ngớ ngẩn. Tại sao lại như vậy? Có phải là lỗi của ông không?” Tôi chỉ mong tôi có thể xoay chuyển mọi việc nhưng tôi không thể.

Đến mùa xuân, tôi hiểu rõ rằng ông đang đi ngược hướng so với các vị lãnh đạo khác trong công ty. Tôi hoàn toàn tin rằng

sự lỗi nhịp đó là do mọi người không tin tưởng ông. Như chúng ta đã thảo luận rất nhiều lần, không một ai biết liệu ông có biết nói thật hay không. Sự thật luôn rất khó biết.

Eisner kể ra một loạt những hành động sai lầm và thái độ chưa đúng mực của Ovitz, từ việc không trả lời điện thoại khi Eisner muốn ông sa thải Litvack và một vài người khác, đến việc không tuân thủ quy định của công ty và không sát sao các vấn đề tiểu tiết.

Đối với ông hình ảnh vô cùng quan trọng. Tôi những mong một ngày nào đó hoạt động của công ty cũng quan trọng với ông như hình ảnh kia.... Michael a, lãnh đạo của một công ty cổ phần đại chúng phải chèo lái công ty bằng tấm gương sáng về chính bản thân mình. Hãy là một tấm gương sáng từ những việc nhỏ nhất... Ông hãy xem lại sổ thư ký mà ông có, chi phí trùng tu văn phòng đội lên ngoài khả năng kiểm soát và thái độ của ông đối với các khoản chi phí.

Và Eisner đổ lỗi cho Ovitz vì tổ chức tiệc cho con gái tại nhà hàng House of Blues.

Vấn đề mà tôi không bao giờ có khả năng giải quyết chính là vấn đề mang tính cố hữu. Trước đây ông đã quá thành công, đến mức ông không thể hài lòng với vị trí thứ hai trong bất kỳ tổ chức nào, dù là lớn hay nhỏ... Ông từng nói “ông thực sự không cần tôi. Ông cần một người như Frank, một người sẵn sàng ở mãi một chỗ mà không chịu phát triển.” Tôi không tin ông biết Frank thực sự muốn gì hay quản lý một tập đoàn nghĩa là thế nào...

Cuối cùng, chúng ta vốn đã không đồng quan điểm về phương thức xử lý các vấn đề liên quan đến truyền thông. Cách làm của tôi là phải tạo khoảng cách, tỏ thái độ chân thành và không thao túng. Nhưng ông lại muốn kiểm soát hoặc xử lý hoặc chiều theo truyền thông... Chúng tôi không quản lý công ty theo cách đó. Chúng tôi là truyền thông. Tôi nghĩ rằng cách ông giao thiệp với giới truyền thông là không phù hợp. Và thông tin không mấy hay ho về ông trên truyền thông không phải là do lỗi của John Dreyer.

Vậy những việc đó buộc chúng ta phải làm thế nào? Tôi nghĩ chúng ta nên chia tay một cách chuyên nghiệp. Tôi tin rằng ông sẽ từ chức... và giờ đây mối bận tâm của tôi là chúng ta phải tìm cách chấm dứt việc này càng sớm càng tốt và chia tay trong hòa bình để bảo vệ tốt nhất hình ảnh của ông trong mắt công chúng. Tôi đã hy vọng hãng Sony sẽ tạo cho ông cơ hội nhưng có vẻ hy vọng của tôi bất thành... Tôi thực sự muốn điều tốt đẹp nhất cho ông. Ông phải quyết định đúng đắn, và tôi đảm bảo với ông rằng tôi vẫn muốn được làm bạn với ông, rằng tôi luôn sẵn sàng ủng hộ ông, tin cậy ông và tiếp tục hợp tác với ông để hai chúng ta nhanh chóng gạt hái thành công.

Michael.

Eisner gửi bức thư này cho Sid Bass, Irwin Russell và Sandy Litvack nhưng không gửi cho Ovitz. “Sau khi gửi bức thư và thảo luận với các ủy viên hội đồng quản trị, chúng tôi cảm thấy bức thư có vẻ giả tạo và không cần thiết,” Eisner giải thích. Như vậy là Ovitz không có cơ hội phản biện bất kỳ luận điệu nào.

Sự việc của Ovitz gây xao nhãng tâm trí đến độ Eisner gần như không có thời gian để nhấm nháp niềm vui từ thành công vang dội của Disney. Dù vậy công chúng vẫn hết lời tán dương bởi công ty có rất nhiều ngôi sao tài năng góp phần sản xuất ra nhiều bộ phim, nhiều chương trình truyền hình và một công viên vui chơi mới được khai trương. Bộ phim hoạt hình của mùa hè, *The Hunchback of Notre Dame* vượt qua mốc 100 triệu đô la vào đúng dịp lễ Tạ ơn năm 1996, cùng thời điểm các xưởng phim Disney khởi động mùa phim hè với bộ phim *101 Dalmatians*, bộ phim được hoàn thiện với tổng kinh phí 45 triệu đô la dù có sự tham gia của các ngôi sao đắt giá như Glenn Close và John Hughes. Mặc dù hầu hết các nhà phê bình đều chỉ trích nỗ lực không ngừng của đoàn làm phim khi làm lại bộ phim hoạt hình nguyên bản nhưng diễn xuất của Close nhận được rất nhiều lời khen ngợi, ví như lời khen của tờ *Los Angeles Times*: “Với diễn xuất tuyệt vời và lòng nhiệt thành say mê của diễn viên Close cùng trang phục được chuẩn bị đến hoàn hảo của Anthony Powell, mũ phù thủy Cruella xuất hiện trong trang phục vô cùng kì dị, đôi giày sắc nhọn bậc nhất, tẩu thuốc lá phiên bản li-mu-din và đôi găng tay được thiết kế tỉ mỉ với những móng tay nhọn hoắt. Nhưng những câu thoại hết sức ấn tượng của nhân vật này, ví như “Ta tôn thờ lông thú, ta say mê

lông thú,' vẫn không thể làm lu mờ sự nhạt nhẽo vốn bóp nghẹt bộ phim này.”

Hơn thế nữa, chỉ riêng việc công chiếu trong nước cũng giúp bộ phim thu về 136 triệu đô la, đồng thời bộ phim cũng giúp mở ra trào lưu mua bán sôi động các sản phẩm liên quan đến chó và phụ kiện. Công ty Disney nhanh chóng bắt tay vào các công việc liên quan nhờ sức ảnh hưởng của bộ phim. Vậy là trong bài thi đầu tiên, chiến lược “làm phim sự kiện” của Roth đã được công nhận là đúng đắn.

Về mặt lý thuyết, Ovitz có bốn phạm phụ trách xưởng phim; mặc dù không có thực quyền nhưng ông nghĩ thành công của bộ phim *101 Dalmatians* có thể giúp ông có thêm chút thời gian. Kế hoạch mới nhất của ông là tận dụng ngày nghỉ Giáng sinh, khi gia đình ông và gia đình Eisner cùng hưởng kỳ nghỉ tại Aspen, ông sẽ dành thời gian nói chuyện riêng với Eisner và thuyết phục Eisner thay đổi quyết định. Ông bắt tay chuẩn bị một bản thuyết trình tỉ mỉ, nêu bật những thành công mà ông đạt được trong quãng thời gian làm việc tại Disney, những sáng kiến mà ông đang ấp ủ và kế hoạch giải quyết những bất an của Eisner trong tương lai. Đặc biệt, vợ ông cũng động viên ông không nên từ bỏ: “Cô ấy khuyên tôi nên đánh bại tất cả những người đó, tiếp tục ở lại công ty và không đánh mất quan điểm dài hạn của bản thân. Cô ấy kiên quyết khuyên tôi không nên ra đi. Cô ấy rất buồn khi biết họ đối xử với tôi như vậy,” Ovitz nói. Ovitz thầm nghĩ, nếu ông có thể kéo dài thời gian đến ngày 14 tháng Mười hai, ông tin chắc chắn ông sẽ thắng Eisner. Hôm đó là sinh nhật lần thứ 50 của Ovitz, Eisner và Jane tổ chức một bữa tiệc mừng, tương tự như Ovitz từng tổ chức tiệc sinh nhật lần thứ 50 cho Eisner.

Mặc dù kế hoạch này có vẻ dài hơi trong tình hình hiện nay nhưng Ovitz kiên quyết cho rằng ông vẫn còn cơ hội. “Tôi rất gan lì,” ông nói, và câu nói này đã được nói giảm một cách khéo léo. “Họ sẽ không thể ngăn cản tôi. Tôi sẽ làm tốt việc này. Tôi biết, nếu tôi có thể kéo dài thời gian đến giữa tháng Mười hai để tôi thực hiện bản thuyết trình nhằm thuyết phục ông ấy cho tôi thêm thời gian cần thiết... chúng tôi là bạn tốt của nhau suốt chừng ấy năm, vì vậy tôi hy vọng ông ấy sẽ lắng nghe tôi. Và tôi cũng nghĩ ông ấy có nghĩa vụ với công ty, nghĩa vụ đó là phải để tôi làm như vậy bởi vì... khó ai có thể quyết định liệu bạn có thể làm việc đâu ra đấy ở tầm vĩ mô chỉ trong 11 tháng hay không.” Ovitz nỗ lực làm việc gấp đôi, ông gặp gỡ những người đứng đầu các phòng ban, cố gắng duy trì dự án hợp tác liên

doanh với Sony và tuyển dụng một vị lãnh đạo mới cho công ty thu âm Hollywood Records.

Eisner chết lặng khi hay tin Ovitz vẫn tiếp tục làm việc như chưa xảy ra chuyện gì. Vào ngày lễ hội Halloween, ông gặp ủy viên hội đồng quản trị Gary Wilson, bởi ngoài Eisner, Wilson là bạn tốt nhất của Ovitz trong hội đồng, nhằm tranh thủ sự giúp đỡ của Wilson để thuyết phục Ovitz đổi mặt với thực tế. Ông nói về thất bại của kế hoạch với hãng Sony; Eisner cũng nhắc đến nỗ lực để Clinton bổ nhiệm Ovitz làm đại diện thương mại đặc biệt nhưng nỗ lực này tiêu tan vì George Mitchell gạt ngang, và rồi ông kết luận, “vì lợi ích cao nhất của công ty, chúng ta phải sa thải ông ta. Nhưng tôi không thể sa thải ông ta vì ông ta không chấp nhận việc bị sa thải,” Eisner nói.

Vào dịp lễ Tạ ơn, gia đình Eisner ở lại California thay vì đến Vermont. Gia đình Ovitz thường đến Aspen nhưng năm đó ở Rockies không có tuyết rơi nên họ quyết định hưởng kỳ nghỉ tại Ca-ri-bê, trên du thuyền cao tới 50 mét mà Ovitz mua chung với Gary Wilson. Mùa hè, du thuyền này neo lại Địa Trung Hải, mùa đông neo tại Ca-ri-bê và có 12 thủy thủ. Mặc dù dịp lễ Tạ ơn là đến lượt Wilson sử dụng con thuyền nhưng trước sự thúc giục của Eisner, ông mời Ovitz và gia đình cùng đến hưởng kỳ nghỉ trên du thuyền với vợ chồng ông. Trong 5 ngày trên du thuyền, Ovitz bộc lộ tâm tư nặng trĩu về vấn đề mà ông đang gặp phải tại Disney. Ovitz không hay biết rằng Wilson vẫn âm thầm gọi điện thông báo cho Eisner và Eisner ghi chép hết thông tin vào sổ.

“Gary Wilson. 01/12/96,” sổ ghi chép của Eisner viết rõ. “Rất thú vị. Khó có thể tóm tắt. Tập trung và mất tập trung. Muốn nói chuyện. Tập trung hơn. Thái độ nói chung là ‘con thú bị thương bị dồn vào chân tường.’ [chữ khó đọc] Người bạn trung thành, kẻ thù nguy hiểm. Tổn thương nghiêm trọng. Đổ lỗi cho MDE và mọi người xung quanh tôi – Litvack, Dreyer... Cảm thấy ông ta có thể làm tốt việc nhưng không có cơ hội thực hiện – thái độ sẽ đem lại hậu quả nghiêm trọng.

Judy rất xúc động. Rất khổ sở – cảm thấy bị phản bội – đổ lỗi cho bản thân – cảm thấy phải thuyết phục chồng.

Ông ta rất xúc động. Có vẻ sáng suốt hơn.

Xong việc. Ông ta biết sự việc sẽ không đi đến đâu. Không phủ

nhận. Cuộc họp hội đồng quản trị sẽ nói hết.

Nhận định của Gary Wilson [chữ khó đọc] có hai mặt: ông ta sợ bị lừa dối và rất bối rối – điểm mấu chốt – phải giữ thể diện.

Vẫn muốn ở lại nhưng sẵn sàng thảo luận phương án giải quyết – mình phải tỏ ra cao thượng.

Sẽ sớm chốt hợp đồng.”

Khi tình thế tuyệt vọng của Ovitz có vẻ không thể tệ hơn được nữa, bộ phim đầu tiên của Martin Scorsese theo hợp đồng với Disney do Ovitz môi giới trở thành bộ phim gây tranh cãi. Ngay sau lễ Tạ ơn, chính phủ Trung Quốc ban lệnh cảnh báo bộ phim sắp được công chiếu *Kundun* của Scorsese với nội dung về thời thơ ấu của Đạt-lai Lạt-ma và chuyến đi của Ngài từ Tây Tạng, có nguy cơ gây ảnh hưởng tiêu cực đến tình hình kinh doanh của công ty Disney tại Trung Quốc. Công ty Disney nhanh chóng ban hành một công bố ngắn gọn rằng Disney sẽ sản xuất bộ phim và quan điểm này khiến Eisner được Hollywood nhiệt liệt hoan nghênh vì ông ủng hộ việc tự do thể hiện nội dung trên phim ảnh.

Thật ra Eisner rất giận. Ông không quan tâm đến việc chống lại sự đàn áp đối với các Phật tử Tây Tạng. Ông vẫn luôn nghĩ rằng kịch bản bộ phim *Kunkun* của Melissa Mathison, hồi đó tác giả này là vợ của Harrison Ford, chán òm và ông chỉ đồng ý thực hiện bộ phim với kinh phí 30 triệu đô la vì Ovitz đảm bảo với ông rằng Trung Quốc không quan tâm đến bộ phim và vì Ovitz rất hào hứng lôi kéo đạo diễn uy tín Scorsese về công ty Disney. Universal đã duyệt dự án phim này và Disney phải trả Universal 10 triệu đô la để mua *Kundun* và một dự án phim đang được sản xuất của Universal.

Khi Eisner chất vấn Ovitz về thất bại này, Ovitz cam đoan cho rằng ông đã nói chuyện với phía Trung Quốc về bộ phim *Kundun* và khi đó, các quan chức nước này không hề phản đối dự án làm phim. Ovitz cũng nói rằng hiện có ít nhất hai bộ phim khác về Tây Tạng đang trong quá trình sản xuất (bao gồm bộ phim *Seven Years in Tibet* (Bảy năm ở Tây Tạng)) do Brad Pitt thủ vai nam chính) và cả hai bộ phim này đều công khai chống Trung Quốc hơn cả bộ phim của đạo diễn Scorsese. Sự phản đối từ phía Trung Quốc bắt nguồn từ các quan chức cấp thấp ngoài tầm gây ảnh hưởng của Ovitz và sự phản đối đó

không quan trọng.

Đến lúc này, Ovitz nhận thấy những điều ông nói không tạo được sức ảnh hưởng nào. Eisner cho rằng đây là minh chứng mới nhất cho thấy những việc mà Ovitz nhúng tay vào đều gây rắc rối cho ông. Ông càng tức giận hơn nữa vì đã giao cho Ovitz phụ trách mảng hoạt động quốc tế của công ty. Trung Quốc và Nhật Bản được cho là thế mạnh của Ovitz. Ovitz có những mối quan hệ cấp cao với giới lãnh đạo Trung Quốc và ông đã đến Trung Quốc để bàn luận về việc mở rộng hoạt động kinh doanh của công ty Disney tại quốc gia này và khi đó, ông nhấn mạnh tầm quan trọng của một số vấn đề nổi cộm như bảo hộ bản quyền và tiềm năng xây dựng công viên vui chơi tại Hồng Kông. Vậy mà bây giờ mọi chuyện thành ra thế này. Eisner phải thuê Henry Kissinger, cựu ngoại trưởng, tìm cách hàn gắn rạn nứt với Trung Quốc và cam đoan với giới chức Trung Quốc rằng công ty Disney sẽ không vội vàng xúc tiến bộ phim, rằng bộ phim sẽ thất bại thảm hại nếu được công chiếu. “Bộ phim sẽ chết yểu thôi,” Eisner quả quyết với phía Trung Quốc.

Đối với Eisner, *Kundun* chính là giọt nước làm tràn ly. Nhờ cuộc điện thoại của Wilson báo rằng cuối cùng Ovitz cũng chịu đối mặt với thực tế và sẵn sàng thảo luận phương án giải quyết, Eisner như được cổ vũ thêm tinh thần và tuần sau đó, ông gọi Ovitz lên phòng làm việc và nói rằng hai người phải đàm phán về phương án chấm dứt hợp đồng của Ovitz. Có vẻ Ovitz cũng đồng tình; ông không nói thêm gì đến việc sẽ trói thân vào ghế làm việc. Eisner viết thư thông báo tình hình với Irwin Russell, “Hôm nay tôi gặp Michael Ovitz và ông ta muốn tuần này phải thảo luận xong phương án xử lý. Tôi muốn ông và Bob Goldman [cố vấn tài chính của Ovitz] dàn xếp hợp đồng này ngay lập tức và cuối tuần này phải kết thúc ổn thỏa.” Dù Eisner có cách hiểu rõ ràng như vậy về buổi gặp mặt, Ovitz vẫn không thể chấp nhận thực tế rằng ông đang bị sa thải. Dù vô cùng tuyệt vọng và căng thẳng, ông vẫn bám chặt lấy quan điểm cho rằng, nếu ông có thể bám trụ được đến lễ Giáng sinh, ông sẽ có khả năng xoay ngược tình thế, mặc dù lúc này ông đã uỷ quyền cho Goldman và các luật sư thay mặt ông đàm phán phương án chấm dứt hợp đồng.

Eisner vẫn thi thoảng thông báo cho các ủy viên hội đồng quản trị về tiến trình giải quyết hợp đồng với Ovitz nhưng có vẻ hội đồng quản trị và các uỷ ban hội đồng vẫn chưa có buổi họp để xem xét phương án giải quyết sự việc này, mặc dù theo quy định, hội đồng quản trị

mới có quyền quyết định cho tổng giám đốc của công ty Disney thôi việc⁽⁴⁸⁾.

Đáng chú ý là trong buổi họp của uỷ ban Kế hoạch Hoạt động ngày 10 tháng Mười hai – uỷ ban này đưa ra các quyết định về tiền thưởng cho các uỷ viên hội đồng quản trị, trong đó bao gồm khoản tiền thưởng cho Eisner và Ovitz, uỷ ban đã bỏ phiếu thưởng 7,5 triệu đô la cho Ovitz cho năm 1996. Irwin Russell lập luận rằng Ovitz “cần mẫn làm việc theo cách thức làm việc riêng biệt mặc dù chúng tôi cũng cho rằng phương thức làm việc này không đem lại hiệu quả cho công ty.” Eisner cũng tham dự cuộc họp và không có ý kiến phản đối. Thật ra, trước khi diễn ra cuộc họp, ngày 6 tháng Mười hai ông đã gặp mặt Russell và sổ ghi chép của Russell ghi rõ Eisner nói rằng Ovitz sẽ nhận được khoản tiền thưởng này nếu Ovitz “giữ kín mồm miệng.”

Có vẻ như Ovitz không nghĩ nhiều về việc ông sẽ được hưởng tiền thưởng nếu ông bị sa thải, một phần vì ông vẫn chưa chấp nhận sự thật rằng việc sa thải là điều không thể tránh khỏi; nhưng ông vẫn hiểu rõ rằng nếu ông nhận lời làm việc với hãng Sony hoặc làm đại sứ thương mại, hoặc đơn giản là chỉ cần ông từ chức như Litvack và Eisner vẫn ra sức thuyết phục ông, ông sẽ phải mất một khoản tiền bồi thường do vi phạm hợp đồng. “Tôi không muốn ra đi và tôi đã chuẩn bị sẵn sàng để làm việc theo đúng hợp đồng đã kí kết,” sau này Ovitz giải thích. “Tôi đã chuẩn bị sẵn sàng để làm công việc mà tôi đã đàm phán. Tôi những mong đợi sẽ làm việc tại công ty Walt Disney cho đến khi hết hợp đồng. Tôi đã từ bỏ một vị trí cực kỳ béo bở để ngồi vào vị trí này. Tôi không hề nghĩ rằng chỉ vài tháng sau họ đã đặt tôi vào tình thế cực kỳ khó khăn, khiến cuộc sống của tôi khổ sở và sự nghiệp của tôi gặp trắc trở.”

Câu hỏi cốt lõi là liệu có phải công ty Disney sa thải Ovitz “vì lý do pháp lý” hay không, vì với lý do này, công ty có quyền huỷ hợp đồng với Ovitz mà không vi phạm hợp đồng và trong trường hợp này, công ty sẽ không nợ Ovitz; hay việc sa thải này là hành vi chấm dứt hợp đồng không có lỗi vốn thường thấy và nếu như vậy, Ovitz có quyền hưởng toàn bộ khoản tiền quy định trong hợp đồng. Eisner biết rõ sự khác biệt này và ông cũng hỏi Litvack liệu việc sa thải Ovitz có thể được coi là vì “lý do pháp lý” hay không. Sau này Eisner nói, “Tôi tham vấn ý kiến của Sandy và một số người khác về vấn đề này vì tôi không muốn trả khoản tiền bồi thường đó. Tôi rất khó chịu, tôi có ít

tiền và quan trọng là tôi không muốn phải trả số tiền đó. Nhưng dù hỏi ai thì họ cũng nói với tôi rằng chúng tôi không có quyền yêu cầu ông ta bồi thường hợp đồng.” Nhưng không có thông tin cho rằng Eisner đã thảo luận việc này với hội đồng quản trị, ngoài việc ông có nói chuyện không chính thức với một số ủy viên hội đồng hoặc chỉ nói với Litvack. Lạ kì ở chỗ, công ty Disney không tìm kiếm bất kỳ quan điểm pháp lý chính thức nào dù là từ Litvack hay các luật sư của công ty, hay công ty tư vấn bên ngoài. Sau này Litvack nói rằng ông có thảo luận về vấn đề này với Morton Pierce, cố vấn của công ty Disney đến từ công ty luật Dewey Ballantine .

Rất có thể nếu Ovitz mắc tất cả các lỗi mà Eisner vẫn nghi ngờ, đây sẽ là nguyên nhân cấu thành “lý do pháp lý” để sa thải ông. Eisner phải vất vả đọc kĩ hợp đồng của Katzenberg để bảo vệ luận điểm của ông rằng công ty Disney không nợ tiền Katzenberg, vì vậy sự việc với Ovitz có vẻ rất khác với tính cách của Eisner – quả thực rất khác – khi Eisner không mấy gắng sức để tránh việc phải trả toàn bộ số tiền bồi thường cho Ovitz. Dù sao thì các luật sư của công ty Disney hoàn toàn có thể đàm phán một phương án giải quyết để hãng chỉ phải trả một phần của khoản bồi thường.

Nhưng sự việc không diễn ra như vậy. Trong khi Irwin Russell, người đại diện của Disney và Bob Goldman, đại diện cho Ovitz, tiếp tục thảo luận phương án tối ưu, Ovitz và Eisner gặp nhau để thảo luận và họ nói rất nhiều về các phương án “giữ thể diện”, trong đó Ovitz gợi ý ông vẫn ở lại hội đồng quản trị của Disney và làm việc với tư cách cố vấn để hoàn thành hợp đồng với hãng Sony Record. Eisner đồng ý với đề xuất của Ovitz. Nhưng ngay ngày hôm sau ông lại thay đổi quyết định. “Tôi nghĩ việc ở lại hội đồng quản trị có vẻ ngu ngốc... và tôi cũng nghĩ rằng các yêu cầu của ông ta đúng là lỗ bịch. Tôi kiên quyết không để ông ta được thêm một hào nào ngoài số tiền mà chúng tôi phải trả theo đúng nghĩa vụ nêu trong hợp đồng.”

Những ngày còn lại trong tuần đó, cả Eisner và Ovitz đều ở New York: Ovitz tham dự buổi họp Hội đồng về Quan hệ Nước ngoài và hộ tống Penny Marshall tham dự lễ ra mắt bộ phim mới *The Preacher's Wife* (Vợ của người giảng đạo) của cô với công ty Disney. Henry Kissinger và ông cùng đứng ra tổ chức bữa trưa cho Roone Arledge, vị lãnh đạo huyền thoại của kênh ABC Sports. Ngày 11 tháng Mười hai, Eisner triệu Ovitz đến gặp mặt lúc nửa đêm tại căn hộ của mẹ ông trong khách sạn Pierre. Khi Ovitz đến, ông đưa Ovitz xem một bản

thông cáo báo chí nêu rõ việc ông từ chức là “do hai bên cùng tán thành.”

Ovitz chết lặng khi phải đối diện với văn bản sa thải mình. Ông vẫn nỗ lực đến tận giây phút này, khi chỉ còn 13 ngày nữa là đến Giáng sinh và hai ngày nữa là đến sinh nhật ông và ông vẫn mong chờ cơ hội đảo ngược tình thế. Buổi gặp mặt trôi qua dù để lại dấu ấn rất mờ ảo đối với Ovitz. “Tôi như ngồi trên mây lái tự động để chiến đấu bảo vệ cuộc sống của chính mình,” sau này ông nói vậy. Eisner cũng không nhớ nội dung cuộc thảo luận tối hôm đó ngoài việc ông nhấn mạnh đến mối quan hệ công chúng: “Thế này nhé, chúng ta hãy nói những lời tốt đẹp về nhau; chúng ta sẽ đóng vở kịch về tình bạn thân thiết.” Ovitz chỉ nhớ một điều: cuối buổi thảo luận, Eisner nói ông ta vẫn muốn hai người là bạn bè và ông hy vọng việc này “sẽ không ảnh hưởng đến quan hệ cá nhân của chúng ta.” Eisner nói rằng ông và Jane vẫn mong ngóng được tổ chức tiệc sinh nhật lần thứ 50 của Ovitz tại Los Angeles trong hai ngày nữa.

Ovitz nhìn Eisner chăm chăm, trong lòng dâng lên nỗi hoài nghi.

Ovitz rời khách sạn Pierre lúc 1 giờ sáng và đi bộ một quãng về căn hộ của ông trong toà tháp Metropolitan, đường 57 tại New York. Khi ông về đến nhà, một lá thư được trao tay đến cho ông nhằm xác nhận các điều khoản để ông rời khỏi Disney. Và điều khó chịu nhất là lá thư đó do Sandy Litvack ký.

“Tôi vô cùng tức giận,” Ovitz nhớ lại. “Tôi bất ngờ vì người gửi lá thư cho tôi là Litvack. Việc ông ta kí tên vào lá thư không khác gì việc khen thưởng cái tốt, trừng phạt cái xấu. Tôi vẫn luôn nói với Eisner rằng nếu ông ấy muốn làm gì đó hoặc nói gì đó với tôi, ông ấy nên nói trực tiếp với tôi và không nên viết thư cho mọi người, cũng không nên nói chuyện với các ủy viên hội đồng quản trị, không nên nói sau lưng tôi và bảo những người có nghĩa vụ báo cáo với tôi phải báo cáo ông ấy và yêu cầu họ không cần làm theo lệnh của tôi, bởi việc đó ngầm phá hoại chút ít quyền lực còn con của tôi... tâm can tôi bị giằng xé... vì sự thực là tôi bị sa thải, vì sự thực là Litvack muốn ngồi vào ghế của tôi và ông ta công khai tỏ rõ mong muốn đó, vì sự thực là Eisner, người bạn mà tôi vẫn luôn coi là tốt nhất và tin tưởng nhất, đã phản bội tôi... vì sự thực là những việc mà ông ấy làm với tôi khi tôi vắng mặt là những điều không thể tin được.”

Sau một đêm không ngủ, Ovitz bay đến Los Angeles để đưa tất cả các thành viên trong gia đình về Aspen nghỉ. Judy cực kỳ đau khổ, cô lo lắng về sức khỏe của chồng, cô lo sợ tình bạn với Jane Eisner sẽ tan vỡ. Ovitz mừng sinh nhật lần thứ 50 với gia đình. Ông không muốn nhìn hoặc nói chuyện với bất kỳ ai. Ông chưa bao giờ cảm thấy bẽ mặt đến thế, chưa bao giờ cảm thấy mình thất bại thảm hại đến thế.

Đây cũng là lần đầu tiên suốt nhiều năm liền Ovitz không đón Giáng sinh cùng với gia đình Eisner. Sau ngày Năm Mới, vợ và các con của Ovitz quay trở lại Los Angeles. Ovitz quá xấu hổ, đến mức không dám gặp mặt bất kỳ ai tại Hollywood. Ông ở lại Aspen một mình suốt một tháng trời. Ông cũng không bao giờ đặt chân đến văn phòng làm việc tại Disney nữa.

Thông tin Ovitz rời khỏi công ty Disney xuất hiện trên trang nhất các báo tại Los Angeles và New York vào ngày 13 tháng Mười hai năm 1996. Eisner nói rằng, “Tôi sẽ không còn được đón nhận năng lượng, sức sáng tạo và khả năng lãnh đạo tài tình của Michael tại công ty Disney. Chúng tôi đã chung tay làm kinh doanh với nhau và là bạn bè chí cốt suốt nhiều năm nay, và tôi biết rằng mối quan hệ cá nhân và quan hệ nghề nghiệp giữa hai chúng tôi sẽ tiếp tục phát triển.”

Disney không nhắc đến số tiền mà công ty phải bỏ ra để chấm dứt hợp đồng với Ovitz. Mặc dù các điều khoản về việc ra đi của Ovitz trước sau gì cũng phải được công bố công khai trong hồ sơ SEC⁽⁴⁹⁾ nhưng Eisner tin tưởng việc Ovitz đã hứa sẽ không tiết lộ thông tin. Vì vậy ông thấy rất khó chịu khi một số tờ báo tài chính cho biết Ovitz nhận được 50 triệu đô la tiền mặt, quyền hưởng 5 triệu cổ phiếu – lúc đó có giá trị khoảng 40 triệu đô la, và tổng số tiền ông nhận được là 90 triệu đô la. (Thực ra Ovitz nhận được 38 triệu đô la tiền mặt. Dựa vào giá trị của quyền mua cổ phiếu, rất có khả năng số tiền ông nhận được vượt xa mức 90 triệu đô la. Con số được chốt cuối cùng là 140 triệu đô la.)

Bắt đầu với một bài báo trên tờ *New York Times* hôm thứ Bảy, Eisner tức phát điên khi cho rằng chính Ovitz và các nguồn thông tin “thân cận” với ông đang cố tình thêu dệt câu chuyện vì lợi ích của Ovitz. Bernard Weinraub, phóng viên tờ *Times*, nói rằng, “Mới ngày hôm qua, các cộng sự và một số đối thủ của Ovitz đã vẽ lại hình ảnh của ông ta cho khác với hình ảnh của vị tổng giám đốc công ty Disney – vị tổng giám đốc vốn gặp nhiều lúng túng khi được Eisner đặt ngồi vào vị trí mà ông ta không thể trụ lại được.”

Trong bức thư điện tử đề ngày 16 tháng Mười hai mà Eisner gửi cho John Dreyer, giám đốc phòng Quan hệ công chúng của Disney, với nỗ lực tấn công Ovitz, Eisner tuyên bố ông quyết định phản công bằng việc tham gia buổi phỏng vấn độc quyền với John Huey của tạp chí *Fortune*:

“John, tôi đồng ý sẽ tham gia phỏng vấn với John Huey và thảo luận với ông ta về một bài viết liên quan đến vấn đề này, có lẽ vào khoảng tháng Ba nhưng tôi không đồng ý ghi âm cuộc trò chuyện. Tôi muốn xem câu chuyện theo dệt đó tiếp theo sẽ như thế nào. Không ai hiểu được hai chi tiết quan trọng sau:

Thứ nhất, thần kinh ông ta không ổn định. Thực ra tính cách ông ta có vấn đề, quá xảo quyệt, không đáng tin và chỉ sống vì bản thân. Nói cách khác, mọi rắc rối của ông ta nảy sinh và kết thúc đều liên quan đến tính cách.

Thứ hai, ông ta hoàn toàn không có năng lực.

Chưa một ai biết liệu hai chi tiết này đúng hay sai, nhưng chúng ta cứ chờ xem.”

Không có gì ngạc nhiên khi giới truyền thông cho rằng rất nhiều lần Eisner tỏ ra không chân thật, ví như trong chương trình của Larry King, khi ông công khai phủ nhận những rắc rối hiện hữu giữa ông và Ovitz. Phóng viên Claudia Eller của tờ *Los Angeles Times* có bài viết cực kỳ gây mất lòng. “Có ngạc nhiên không khi mọi người đều nghi ngờ những lời nói xuất phát từ miệng lưỡi của những người có quyền lực lớn nhất tại Hollywood và họ không chút ăn năn hối lỗi vì cố tình đánh lạc hướng giới truyền thông và các cổ đông?” Phóng viên này nhấn mạnh rằng trong một buổi phỏng vấn với tờ *Times* vào tháng Chín, Eisner dùng từ “lố bịch” đến bốn lần để mô tả tin đồn về mối bất hoà giữa hai người. Tuy vậy, đạo diễn Ray Watson vẫn trung thành bảo vệ Eisner và nói rằng những lời nhận xét công khai của Eisner về Ovitz là “hợp lý và tôi ủng hộ ông ấy.”

Eisner kiên quyết giữ vững quan điểm rằng công ty Disney sẽ không trả thêm cho Ovitz dù chỉ một cắc ngoài số tiền mà ông được quyền hưởng theo hợp đồng, vì việc sa thải Ovitz được cho là hành vi chấm dứt hợp đồng “không vì mắc lỗi.” Nhưng điều này lại đặt Eisner vào tình thế khó xử: Nếu Ovitz thực sự là kẻ nói dối tài ba, một người “thần kinh không ổn định” và trái nguyên tắc, nếu ông từ chối các yêu cầu phải gặp mặt giám đốc tài chính và từ chối chịu trách nhiệm về công ty Hollywood Records – đây chỉ là một vài trong số những lời cáo buộc mà Eisner nhắm vào Ovitz trước mặt các ủy viên hội đồng quản trị – bằng lời nói và bằng văn bản – thì tại sao công ty không huỷ hợp đồng của Ovitz vì lý do pháp lý?

Có phải Eisner chỉ tin vào tuyên bố của Litvack rằng không có cơ sở để sa thải Ovitz “vì lý do pháp lý” như sau này Eisner nhắc đến? Liệu ông có bị ảnh hưởng bởi tình bạn lâu năm với Ovitz không? Dù thế nào thì các cổ đông vẫn thấy việc này không thích đáng.

Disney tiết lộ bản hợp đồng mới với thời hạn 10 năm với Eisner ngay sau khi Ovitz bị sa thải mặc dù quá trình đàm phán đã được tiến hành từ nhiều tháng trước. Mức lương cơ bản của ông vẫn được giữ ở mức 750.000 đô la nhưng công thức tính tiền thưởng cho ông lại liên quan đến mức tăng từ tiền lãi của mỗi cổ phiếu, và như vậy mức tiền thưởng này sẽ rất dồi dào. (Năm 1996, Eisner hưởng 8 triệu đô la lợi tức.) Nhưng điểm cốt lõi là quyền mua 8 triệu cổ phiếu mà Eisner có thể sử dụng từ năm 2003 đến năm 2006, khi hợp đồng hết hạn. Công ty Disney đã thuê chuyên gia về tiền bồi thường doanh nghiệp Graef Crystal để cố vấn về hợp đồng với Eisner và Ovitz, và ông định giá quyền mua của Eisner vào thời điểm đó là con số cực kỳ sừng sốt: 770,9 triệu đô la. (Rất khó để định giá quyền mua vì không ai biết cổ phiếu sẽ đạt giá trị ra sao khi quyền mua đến hạn. Sau này công ty Disney xác định mức giá này thấp hơn nhiều, nhưng vẫn đạt 195 triệu đô la.) Báo cáo bồi thường cho ủy viên hội đồng quản trị nêu rõ đây là quyền mua ketch xù nhất từ trước đến nay của một ủy viên hội đồng quản trị. Ngoài ra, bản hợp đồng cũng sẽ khiến hội đồng khó lòng sa thải Eisner vì chi phí sa thải ông sẽ cao ngất ngưởng. Hơn nữa, hợp đồng cũng nêu rõ nếu Eisner bị tước chức vụ chủ tịch hoặc giám đốc điều hành, ông có quyền huỷ hợp đồng vì “lý do chính đáng.” Và khi đó, ông sẽ được quyền “thanh toán bằng tiền mặt tương đương với giá trị hiện có của mức lương còn lại và các khoản thanh toán liên quan đến tiền thưởng” và quyền mua cổ phiếu cũng sẽ được trao ngay lập tức.

Sự kết hợp của việc thanh toán cho Ovitz và hợp đồng mới với Eisner gây ra cơn bão chỉ trích gay gắt. Người ngoài cảm thấy vô cùng khó hiểu đối với phương án giải quyết hợp đồng của Ovitz trị giá 140 triệu đô la cho một năm thất bại trên cương vị tòn giám đốc. Nhưng với Ovitz, số tiền đó không bù đắp được việc ông rời bỏ công ty tìm kiếm tài năng để cam chịu một năm làm việc thất bại, bẽ mặt và huỷ hoại thanh danh.

Trên tờ *Washington Post*, nhà kinh tế học Robert Samuelson viết rằng hợp đồng của Ovitz “vượt quá mức tiền cho phép” và Eisner phải bỏ tiền túi để chấm dứt hợp đồng này. Tờ *New York Times* và *Wall*

Street Journal đều công kích công ty Disney và bày tỏ nỗi hoài nghi. “Không một ai trong thế giới thực này, chưa nói đến những vùng lân cận Hollywood, nhận được khoản tiền kếch sù đó sau một năm làm việc thất bại thảm hại,” Holman Jenkins viết trên tờ *Journal*. Trên tờ *New York Times*, A. M. Rosenthal tấn công sự đồng tình của hội đồng quản trị: “Tại sao một hội đồng quản trị có nghĩa vụ phục vụ các cổ đông lại cho phép chủ tịch hội đồng trả chùng đó tiền để Ovitz thôi việc? Mọi người đều biết hội đồng quản trị hoạt động vì lợi ích của các cổ đông thay vì lợi ích của các ủy viên hội đồng.”

Năm 1997, tại Mỹ, các ủy viên hội đồng quản trị của các doanh nghiệp lớn thường không mấy quan tâm đến lợi ích của các cổ đông, trừ khi các cổ đông đó là Sid Bass hay Warren Buffett, hay các triệu phú khác nắm giữ lượng lớn cổ phiếu. Thị trường có xu hướng gia tăng bấy lâu nay, vốn chỉ bị gián đoạn một phần bởi cuộc suy thoái kinh tế năm 1991, đã ru ngủ các cổ đông bằng tính tự mãn và che giấu sự suy yếu đều đều về tính dân chủ của các cổ đông. Các ủy viên hội đồng quản trị quản lý công ty vì lợi ích cá nhân thay vì lợi ích của các cổ đông và việc này góp phần gây ra làn sóng nắm quyền kiểm soát vào những năm 1980, khi rất nhiều cổ đông bị các ông chủ mới gạt ra khỏi doanh nghiệp, nhưng giá cổ phiếu cao ngất ngưỡng vào giữa và cuối những năm 1990 đã ngăn chặn các hợp đồng nắm quyền kiểm soát có tính chất bất lợi. Các chuyên gia quản trị doanh nghiệp hối thúc các công ty phải cân bằng lợi ích của ban quản lý và các cổ đông bằng cách áp dụng quyền mua cổ phiếu thay vì bồi thường bằng tiền mặt. Eisner và rất nhiều CEO khác nhiệt thành ủng hộ lý thuyết cho rằng các ủy viên hội đồng quản trị nên tập trung nâng cao giá cổ phiếu bởi việc này sẽ vừa đem lại lợi ích cho các cổ đông, vừa nâng cao khoản tiền bồi thường cho các CEO. Trên thực tế, rất ít người nhận thấy rằng lợi ích của cổ đông nắm giữ cả triệu cổ phiếu trong một công ty khác xa so với lợi ích của người chỉ nắm giữ vài trăm hoặc vài nghìn cổ phiếu.

Và minh chứng không đâu rõ bằng tại công ty Disney. Ngay từ đầu Eisner đã coi quyền mua cổ phiếu là công cụ hàng đầu cho khoản tiền bồi thường của ông và chỉ trong vài năm, quyền mua cổ phiếu đã giúp ông trở thành vị lãnh đạo được trả lương cao nhất cả nước. Có lúc Eisner cũng nói rằng ông giàu có là nhờ ông biết cách làm giàu cho các cổ đông. Vào thời điểm Ovitz bị sa thải, quyền mua cổ phiếu đã giúp Eisner trở thành cổ đông cá nhân lớn thứ hai tại công ty, hơn cả Roy và các thành viên khác trong gia đình Disney. Chỉ gia đình Bass

nắm giữ số cổ phiếu cao hơn Eisner. Khi quyền sở hữu của Eisner ngày càng gia tăng, Eisner đã hợp nhất quyền lực bằng cách cô lập các ủy viên hội đồng quản trị và tước chức năng giám sát của các thành viên này. Hội đồng quản trị của Disney bỗng trở thành tổ chức quản trị độc lập.

Rõ ràng Eisner là người kiểm soát các vị lãnh đạo của Disney – những người có nghĩa vụ báo cáo với ông và họ cũng là ủy viên hội đồng quản trị, ví như Litvack. Công ty Disney bảo vệ quan điểm cho rằng 12 ủy viên hội đồng còn lại đều “độc lập” vì họ không làm việc cho công ty. Nhưng định nghĩa về sự “độc lập” này hẹp đến mức vô nghĩa. Ví dụ điển hình nhất là Irwin Russell, luật sư riêng của Eisner, người đàm phán bản hợp đồng béo bở của Eisner, đồng thời là người có nghĩa vụ trung thành về mặt nghề nghiệp với Eisner và các cổ đông. Vậy mà Russell cũng giữ chức chủ tịch ủy ban bồi thường của công ty Disney. (Thật khó tin, vì trong quá trình đàm phán hợp đồng của Eisner, Russell đại diện cho Eisner còn Ray Watson đại diện cho công ty Disney.) Dường như các ủy viên hội đồng quản trị đều cho rằng Russell là người công bằng và làm việc theo đúng khuôn phép, vì vậy không một ai thắc mắc về mâu thuẫn lợi ích rõ ràng rành rành đó.

Ngoài ví dụ điển hình trên, những người khác đều có mâu thuẫn lợi ích đối với công ty. Giám đốc Robert Stern là kiến trúc sư riêng của Eisner và ông ta mang ơn Eisner vì Eisner giúp ông nhận được khối lượng công việc khổng lồ từ công ty Disney, ví như thiết kế tòa nhà hoạt hình mới. Reveta Bowers là hiệu trưởng của Centre for Early Education rất uy tín tại miền tây Hollywood – các con trai của Eisner và con cái của các ủy viên hội đồng quản trị Disney đều theo học tại đây – và các vị này cũng quyên góp tiền cho trường. Eisner cũng chỉ định Leo O'Donovan, giáo sĩ dòng Tên kiêm chủ tịch trường Đại học Georgetown, tham gia hội đồng quản trị sau khi con trai Breck của ông tốt nghiệp trường đại học này. Ông lập quỹ trị giá 1 triệu đô la cho trường Georgetown để tài trợ cho chương trình học bổng của trường. George Mitchell kiếm được 50.000 đô la tiền phí tư vấn, cộng với khoản thu nhập chính thức khi tham gia hội đồng quản trị, và công ty tư vấn luật của ông ta cũng thu về hàng trăm nghìn đô la khi đại diện cho Disney giải quyết rất nhiều vấn đề. Gary Wilson, Ray Watson và Card Walker (lúc này đã 80 tuổi) đều là cựu nhân viên của công ty Disney; nhưng ít nhất thì thoảng Wilson và Watson cũng đặt ra nghi vấn, ví dụ Watson yêu cầu cung cấp thông tin về người kế nhiệm Eisner.

Ngay cả các tổ chức đầu tư thụ động cũng sẽ tò mò trước những mâu thuẫn trong hội đồng quản trị của công ty Disney. Hội đồng của Tổ chức đầu tư hối thúc các cổ đông từ chối phê chuẩn hợp đồng mới của Eisner và bầu lại năm ủy viên hội đồng trong phiên họp thường kỳ của công ty Disney vào tháng Hai (gồm có Bowers, Roy Disney, Lozano, Mitchell và Wilson). Eisner tỏ vẻ coi thường, thậm chí khinh bỉ những người chỉ trích ông. Ông nhắc đến “quỹ lương của tiểu bang Wisconsin gì gì đó” và nếu quỹ lương hưu đại chúng California (CalPERS) và hội đồng đầu tư tiểu bang Wisconsin không thích phong cách quản lý của ông tại Disney, cá nhân ông sẽ mua lại cổ phần của họ; ông cũng nói thêm, “tôi không mong muốn phải thành lập một hiệp hội CEO già nua bởi họ sẽ chỉ có chung với nhau những câu chuyện về thời chiến. Hầu hết các CEO đều không hiểu rõ hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực giải trí. Họ không hiểu những rắc rối mà chúng tôi gặp phải. Nếu họ dành nhiều thời gian đến vậy cho công ty chúng tôi, vậy họ sẽ làm gì tại công ty họ? Tôi không coi đó là tài sản. Tôi thà mời giáo viên mầm non của con tôi giảng giải về các sản phẩm của công ty chúng tôi còn hơn.”

Eisner sẵn sàng đối mặt với thái độ phản đối công khai đó bởi với sự ủng hộ của Bass và Roy cũng như nhờ vào lượng cổ phần lớn của ông tại công ty, dường như lời hăm dọa từ phía những người ủng hộ quản trị doanh nghiệp chỉ là hăm dọa trên giấy tờ. Cuối cùng, họ chỉ tập hợp được 12% phiếu từ chối phê chuẩn việc bầu lại 5 giám đốc và chỉ 11% phiếu chống hợp đồng của Eisner. Cuối năm đó, Eisner thực hiện quyền mua cổ phiếu của công ty Disney trị giá 565 triệu đô la trước thuế, và một lần nữa ông được vinh danh là vị giám đốc điều hành được trả lương cao nhất tại nước Mỹ.

Khi nhà từ thiện Caroline Ahmanson tại Los Angeles tuyên bố rút lui khỏi hội đồng quản trị công ty Disney, Eisner nói chuyện với vợ về vị trí còn trống và sau đó đề xuất thay vị trí của Ahmanson bằng Andrea Van de Kamp, một nhân vật có tầm ảnh hưởng lớn trong giới từ thiện và các hoạt động xã hội của bang Los Angeles. Đây là quyết định cá nhân có phần hấp tấp rất đặc thù của Eisner. Hồi đầu năm, ông rất ấn tượng khi Van de Kamp gọi cho ông để quyên góp tiền triển khai dự án nhà hát Walt Disney đang gây nhiều phiền toái mặc dù dự án này đã được tài trợ 50 triệu đô la do bà Lillian Disney⁽⁵⁰⁾ đóng góp năm 1987 nhằm tôn vinh tình yêu âm nhạc của Walt. Van de Kamp là vị chủ tịch mới của trung tâm âm nhạc Los Angeles – trung tâm này đang xây dựng phòng hòa nhạc do Frank Gehry thiết kế và cô

cũng là giám đốc văn phòng đấu giá các tác phẩm nghệ thuật của Sotheby's tại bờ Tây.

Sôi nổi, mạnh mẽ và cuốn hút, với thiên hướng nắm giữ quyền thế và tiền bạc trong xã hội Los Angeles, Van de Kamp được giao đảm nhận vị trí tại phòng hòa nhạc nhờ bản sơ yếu lí lịch cực kỳ ấn tượng và bản danh sách dài liệt kê những mối liên hệ có tầm ảnh hưởng lớn mà cô có được sau nhiều năm làm từ thiện và kết hôn với viên luật sư nổi danh tại Los Angeles, luật sư John Van de Kamp – nguyên luật sư của bang Los Angeles và John từng giữ chức tổng chưởng lý bang California hai nhiệm kỳ. Cô biết mình đang vướng vào khủng hoảng khi các ủy viên hội đồng quản trị của trung tâm âm nhạc Los Angeles bầu cô làm chủ tịch vào năm 1996 trong lúc cô vắng mặt. Nhà hát lớn Dorothy Chandler, nơi trú ngụ của dàn nhạc giao hưởng bang Los Angeles, chưa bao giờ được thiết kế làm phòng hòa nhạc; trung tâm âm nhạc đang mắc nợ, hoạt động thua lỗ và đánh mất lượng khán giả có tuổi. Trong khi đó tiến độ xây dựng nhà hát Walt Disney đang bị tạm dừng. Họ đã chi tới 31,4 triệu đô la trong tổng số tiền Lillian đóng góp dù mới chỉ xây xong bãi gửi xe. Kiến trúc sư Frank Gehry được chọn thiết kế nhà hát trong một cuộc thi mang tầm quốc tế nhưng ông cũng tỏ ra bi quan vì rất có thể bản thiết kế của ông sẽ không bao giờ thành hiện thực.

Van de Kamp nhanh chóng kết luận rằng hoặc là cô, hoặc là hội đồng quản trị phải gây quỹ tương đương với món quà trị giá 50 triệu đô la của Lillian.

Đối với Van de Kamp, chuyến đi tới Bilbao, Tây Ban Nha chính là thời điểm giúp cô đưa ra quyết định; ở Bilbao, tòa nhà mới do kiến trúc sư Gehry thiết kế cho bảo tàng Guggenheim Bilbao đang được hoàn thiện một nửa. Cô choáng ngợp trước vẻ đẹp của tòa nhà và công trình đó đã thực sự thay đổi diện mạo thủ đô vẫn còn ngái ngủ của xứ Basque.

Xét về quan điểm gây quỹ, vấn đề trở nên thẳng thắn: Công ty Walt Disney từ chối đóng góp tiền. Eisner vẫn luôn chỉ trích dự án xây nhà hát và nói rằng Lillian không thực sự hài lòng với thiết kế của Gehry. Roy Disney cũng không tham gia vào dự án này dù gia đình Walt khởi xướng dự án. Khi Van de Kamp tìm đến các nhà tài trợ khác, câu hỏi đầu tiên của họ luôn là: Công ty Disney yên góp bao nhiêu tiền? Họ cũng không thực sự nhận thấy sự khác biệt giữa gia

đình Walt Disney, người khởi tạo dự án, và công ty Disney; bởi công trình đó tên là nhà hát Disney và hầu hết mọi người đều nghĩ rằng công trình là sự kết hợp giữa gia đình Disney và công ty Disney.

Van de Kamp bắt đầu tìm hiểu các phương án tiếp cận Eisner. Đã nhiều lần cô được cảnh báo là ông không hoan nghênh hoạt động gây quỹ. Cô tranh thủ sự ủng hộ của chủ tịch kiêm giám đốc điều hành CalArts vì ông này rất quan tâm đến tiến độ xây dựng nhà hát tại khu phố buôn bán Los Angeles; Roy và Diane, con gái Walt, là ủy viên hội đồng quản trị của CalArts. Cô liên lạc với Stanley Gold và Gold mời cô đến nhà dùng bữa sáng. “Cô đang làm gì vậy?” Gold hỏi. “Tôi nghĩ rằng dự án không thể tiếp tục nữa.” Van de Kamp thông báo ngắn gọn cho Gold về những rắc rối liên quan đến hoạt động gây quỹ do thiếu sự ủng hộ của công ty Disney. Cô biết mình phải hết sức tế nhị khi nhắc đến mối quan hệ giữa Roy và Diane nhưng cô cũng nói rằng nhà hát sẽ được đặt theo họ của Roy. “Chưa chắc tôi đã giúp cô được,” Gold nói. “Michael không hứng thú đâu.” Nhưng Gold vẫn hứa sẽ cố gắng đề cập đến vấn đề này khi gặp Eisner.

Tám tháng trôi qua và cuối cùng, vào tháng Chín năm 1997, Gold gọi điện thông báo Eisner sẽ gặp họ. Khi Van de Kamp và các nhà quản lý của CalArts ngồi yên vị trong phòng của Eisner, ông nói, “Chúng ta thảo luận về một bộ phim đúng không? Bởi vì tôi phản đối dự án Nhà hát Walt Disney.”

“Tôi có nên về ngay không?” Van de Kamp hỏi. “Hay có lẽ tôi nên lưu lại dùng hết tách cà phê này?”

Eisner cười khì và Van de Kamp nắm ngay cơ hội này để nói về dự án của Gehry tại Bilbao, bắt trúng sở thích của Eisner đối với các công trình kiến trúc. Có vẻ cô đã thu hút được sự chú ý của Eisner. Eisner đặt ra nhiều câu hỏi, ví như liệu ngân sách có khả thi không, không gian nhà hát được sử dụng thế nào, ai sẽ chi trả chi phí hoạt động. Nhưng rồi ông hỏi, “Tại sao công ty Disney phải quan tâm đến khu phố buôn bán ở Los Angeles nhỉ? Chúng tôi đâu có trụ sở tại Los Angeles?”

“Nếu dự án thất bại,” Van de Kamp nói, “thì dù ông muốn hay không, dự án đó vẫn mang tên Disney.”

Eisner có vẻ do dự. “Ừm, với quà tặng lớn thế này, tôi phải xin ý

kiến hội đồng quản trị trước.” Ông nói sẽ đề cập đến vấn đề này với hội đồng quản trị trong kỳ nghỉ của hội đồng vào tháng Mười hai. “Tôi hồi hộp chờ tin của ông,” Van de Kamp nói.

Eisner khen ngợi cô khi cô chuẩn bị về. “Cô bán hàng giỏi lắm,” ông nói. “Cô nên làm việc ở đây.” Van de Kamp cười khi nghe lời nhận xét đó. “Ồ, tôi đâu có đi xin việc.”

Sau đó, Van de Kamp tình cờ gặp Roy ngoài tiền sảnh. Nhờ Gold vận động, Roy đã cam kết góp 5 triệu đô vào rạp hát của CalArts – rạp hát này cũng nằm bên trong tòa nhà. Diane Disney Miller rất vui mừng khi Roy góp tiền mặc dù bà muốn rạp hát RedCat được xây dựng tại khuôn viên riêng. Diane đóng góp thêm 25 triệu đô la từ quỹ tài trợ của mẹ bà; bản thân bà và các con của người chị quá cố Sharon cũng đóng góp thêm (Sharon qua đời vì bệnh ung thư vào năm 1993). Sau kỳ nghỉ của hội đồng quản trị và nhờ sự ủng hộ của Eisner, công ty Disney quyết định đóng góp 25 triệu đô la. Tuy nhiên, Diane cảm thấy khó chịu vì Eisner, người giàu kék sù nhờ gia tài nhà Walt, không đóng góp đồng nào trên phương diện cá nhân. Van de Kamp tổ chức họp báo để thông báo về khoản tiền đóng góp của công ty Disney và bỗng nhiên, kék sất của nhiều doanh nghiệp khác cũng mở ra. Trong vòng sáu tuần, cô kêu gọi được thêm 45 triệu đô la và đương nhiên, dự án xây nhà hát mới trở thành dự án khả thi.

Mùa hè sau đó, khi Eisner gọi cho Van de Kamp, cô thoáng chút lo sợ Eisner thay đổi quyết định hoặc công ty Disney hủy bỏ cam kết. Thay vào đó, cô ngạc nhiên khi Eisner gợi ý cô nên tham gia hội đồng quản trị của công ty Disney. “Tôi và Jane đã thảo luận rồi,” ông nói. “Tham gia hội đồng quản trị, cô sẽ là người đại diện xuất sắc cho nền văn hóa của Los Angeles. Cả tôi và Jane đều nghĩ cô cực kỳ phù hợp với vị trí này.” Van de Kamp rất tự mãn trước lời gợi ý đó. Cô không hề biết rằng, với cương vị chủ tịch của một tổ chức hưởng lợi từ hoạt động từ thiện của công ty Disney, cô sẽ chỉ là một cá thể độc lập. Cô chỉ cảm thấy bực bội khi Eisner nói thêm, “Nhưng nhớ nhé, đừng đến gặp tôi đòi đóng góp thêm vào quỹ nếu cô tham gia hội đồng quản trị.”

Khi không còn phải bận tâm đến Ovitz nữa và khi quyền lực được hợp nhất trọn vẹn, Eisner không mấy hứng thú với việc tìm kiếm một vị tổng giám đốc mới. Dù vợ nài nỉ và bác sĩ liên tục khuyên nhủ nhưng có vẻ ông không thích chia sẻ quyền lực với một “đối tác.”

Trong bức thư gửi Ray Watson, ông nói rằng người kế nhiệm ông trong công ty là Bob Iger dù ông không hiểu lắm về Iger, dù Iger mới chuyển đến công ty hơn một năm và Eisner vẫn thường phê bình ông ta; thậm chí trong một bức thư gửi Watson, Eisner còn gợi ý sẽ chỉ định Iger làm người kế nhiệm. Kế hoạch chọn người kế nhiệm của Eisner không đề cập đến Sandy Litvack dù Litvack tiếp tục giữ chức giám đốc tác nghiệp và là bạn tâm giao chí cốt của Eisner; kế hoạch đó cũng không nhắc đến Joe Roth mặc dù Roth được giao thêm nhiệm vụ phụ trách hoạt động sản xuất phim chuyển thể và xưởng sản xuất truyền hình. So với các đối thủ có khả năng tranh chức tổng giám đốc như Katzenberg, Ovitz và Bollenbach, Litvack có nhiều năm làm việc tại công ty hơn cả. Nhưng Eisner không chịu bổ nhiệm Litvack làm tổng giám đốc và sau này Eisner nói rằng ông chưa bao giờ coi Litvack là ứng viên khả thi cho vị trí này. Litvack không có hình thể oai vệ và cũng không có được sự tao nhã, tế nhị như Wells. Eisner không thể hình dung ông ta sẽ trở thành người đại diện cho công ty Disney. Có lẽ, cũng như tại các doanh nghiệp khác, việc Litvack đóng vai đao phủ của Eisner khiến Eisner vừa biết ơn, vừa coi khinh Litvack. Nhưng Litvack vẫn được trả lương hậu hĩnh; theo hồ sơ năm 1997 của Disney, riêng quyền mua cổ phiếu của ông cũng trị giá 20 triệu đô la.

Đối với người ngoài, có vẻ Roth là ứng viên nặng kí nhất. Ông điển trai, lịch sự và nói năng chuẩn chỉnh. Có vẻ mọi người đều mến ông, dù là người trong nội bộ công ty Disney hay cộng đồng sáng tạo của Hollywood. Sau khi Ovitz ra đi, Eisner và Roth có trò chuyện đôi ba lần về tương lai của Roth tại công ty và khả năng ông sẽ thay thế Ovitz làm tổng giám đốc. Trong một cuộc gặp gỡ, Roth cũng tự ứng cử, “tôi có thể đảm trách vị trí tổng giám đốc. Tôi có thể làm đối tác cấp thấp. Chúng ta có thể tạo thành một nhóm sáng tạo.” Nhưng Eisner nói rõ rằng ông không muốn một đối tác thực sự, chưa nói gì đến một đối tác sáng tạo.

“Tôi muốn có một người giúp tôi lãnh hết những nhiệm vụ tồi tệ nhất,” ông nói. “Tôi cần một người có thể bắt tàu chạy đúng giờ” – bản mô tả công việc này khiến người ta cho rằng nhiệm vụ của tổng giám đốc không khác mấy so với nhiệm vụ của một trợ lý hành chính. Roth nhanh chóng cho rằng ông không phù hợp với công việc đó.

Đương nhiên Roth không hay biết rằng Eisner bắt đầu chỉ trích ông gay gắt ngay khi ông lên làm giám đốc xưởng phim; ông cũng

không biết Eisner từng yêu cầu Ovitz tìm người thay thế ông. Eisner nghi ngờ và không bằng lòng với việc Roth được mọi người yêu mến và ông cũng cho rằng Roth chi tiêu bừa bãi. Thật ra, Eisner cho rằng Roth háo hức mong muốn được người khác yêu mến là vì ông ta muốn vượt qua cơn ác mộng bị tẩy chay mà ông ta phải trải qua thời thơ ấu vì bố ông ta là một trong các nguyên đơn trong vụ kiện do Tòa án Tối cao giải quyết năm 1962, và khi đó tòa ra một quyết định vô cùng quan trọng là cấm tổ chức cầu kinh tại các trường học công lập.

Cũng trong bức thư điện tử gửi Sid Bass, Eisner vừa ca ngợi cuộc họp với Iger vừa so sánh Roth với Katzenberg: “Cái tôi của Joe sẽ không thích ứng với việc có một ông chủ. Ông ta chưa từng đến tìm tôi hay bất cứ ai; ông ta ‘che giấu sự thật’ hơn cả Jeffrey. Tôi rất tức giận. Nếu ông ta kế nhiệm tôi, hẳn tôi cũng phải cắn răng chấp nhận sự sắp đặt này...”

Nhưng thật không may, chúng ta mất tới 60 triệu đô la cho 3 bộ phim mới nhất; chúng ta cũng bội chi tới 90 triệu đô la, bắt đầu là bộ phim *Nixon* và sau đó là mấy bộ phim về loài chó. Joe không hỏi ý kiến của tôi... về những phim hiện tại (về ý tưởng, kịch bản hay bản thảo thô của bộ phim) và tôi cũng chưa xem bộ phim nào dự kiến khởi chiếu trong mùa hè này. Tôi xem mấy bộ phim đó tại rạp hát vào mấy ngày cuối tuần... chi phí sản xuất *Spy Hard* (Chàng điệp viên cứng cựa) lên tới 18 triệu đô la còn chi phí quảng bá tăng từ 20 triệu đô lên 27 triệu đô! Ôi chao! Còn chi phí sản xuất bộ phim *The Rock* (Nhà tù đá) là 72 triệu đô la cộng với 40 triệu đô la marketing! Năm ngoái chúng ta đều thấy Joe ổn vì ông ta không gặp vấn đề gì với chính sách hạn chế chi phí tiếp thị (khoảng 5 đến 6 triệu đô la) cho “đàn chó” của Jeffrey, nhưng rõ ràng trong tâm trí và phim của Joe không có “đàn chó”, vì vậy ông ta săn đuổi từng bộ phim... Dù sao thì sớm muộn tôi cũng phải dạy cho Joe một bài học về thực tế cuộc đời.”

Eisner có kế hoạch chiến lược tỉ mỉ để chứng minh việc chi tiêu quá đà của Roth và ông luôn xem xét kỹ lưỡng các báo cáo lãi lỗ của xưởng phim. Ông tìm ra rất nhiều minh chứng cho thấy Roth đang bỏ tiền mua thị phần và mua sự yêu mến của mọi người. Dù vậy, Eisner vẫn giao thêm nhiệm vụ cho Roth nhằm giúp ông hợp nhất các phòng ban mà ông tách ra sau khi Katzenberg ra đi, bắt đầu với bộ phận truyền hình sau khi Hightower bị sa thải.

Vì Eisner luôn hối thúc Roth phải cắt giảm chi phí nên Roth có vẻ

khó chịu khi David Vogel khẳng định cho rằng ông ta trân trọng lời hứa của Roth – rằng Roth sẽ cho phép Vogel làm một số bộ phim cho người lớn với khoản kinh phí lớn hơn. Sau thành công của *101 Dalmatians* và *George of the Jungle* (George của rừng xanh), phiên bản chuyển thể từ hai bộ phim hoạt hình nổi tiếng, với sự tham gia của diễn viên đình đám Brendan Fraser, Vogel nói với Roth rằng: “Tôi đã thực hiện tốt phần việc của mình.” Roth giao cho Vogel nhãn hiệu Hollywood Pictures⁽⁵¹⁾ đang suy tàn và Vogel có thể sử dụng song song với nhãn hiệu Walt Disney. Tháng Chín năm 1997, chỉ hai tuần sau khi ngồi vào vị trí mới, Vogel nhận được điện thoại của Jeremy Zimmer, người đại diện cho đạo diễn, người viết kịch bản phim kiêm nhà sản xuất M. Night Shyamalan. “Night mới viết xong một kịch bản tuyệt vời,” Zimmer nói. “Chúng tôi đã gửi kịch bản đến New Line. Nếu trưa mai ông có thời gian, ông nên đọc qua xem sao. Chắc chắn không lãng phí thời gian của ông đâu.”

Vogel biết ngay đây là lời mời chào cho một kịch bản hấp dẫn. Vogel vẫn để ý đến Shyamalan kể từ khi ông đọc kịch bản đầu tay *Praying with Anger* (Cầu nguyện cùng cơn giận) của anh ta, sau đó ông cũng tham gia buổi công chiếu bộ phim *Wide Awake* (Thức tỉnh) do Shyamalan viết kịch bản và do hãng Miramax sản xuất. Họ dùng bữa trưa tại khách sạn Four Seasons ở New York và Shyamalan phàn nàn về việc Harvey Weinstein biên tập quá mạnh tay đối với kịch bản *Wide Awake* và nhắc nhở nói rằng đó không phải là bộ phim mà anh ta muốn. Shyamalan hứa sẽ gọi cho Vogel khi kịch bản tiếp theo hoàn thành.

Vogel dành cả bữa trưa đọc kịch bản *The Sixth Sense* (Giác quan thứ sáu). Bộ phim mở màn với cảnh bác sĩ Malcolm Crowe, một nhà nghiên cứu tâm lý trẻ em nổi tiếng, bị bệnh nhân cũ bắn vào bụng. Crowe mong muốn chuộc lỗi sau sai lầm đối với bệnh nhân cũ và ông bắt tay điều trị cho cậu bé Cole Sear với triệu chứng tương tự. Vấn đề của Sear là cậu bé có thể “nhìn thấy” ma. Bị hấp dẫn bởi tâm lý hội họa xem liệu Crowe có thể chữa bệnh cho cậu bé Cole hay liệu Cole và Crowe có gặp nguy hiểm không, Vogel hoàn toàn bất ngờ trước cái kết của kịch bản: rằng thật ra Crowe đã chết vì bị ám sát trong cảnh mở màn của bộ phim. Và vị bác sĩ này là một trong những bóng ma mà Cole nhìn thấy.

Vogel vẫn thường nói rằng nhà làm phim nào cũng muốn một đôi lần trong đời đọc được kịch bản hoàn hảo. *The Sixth Sense* là kịch

bản không thể hoàn hảo hơn. Vogel gọi cho Zimmer lúc 1 giờ 30 sáng, ngay khi ông đọc xong kịch bản. “Tôi muốn làm bộ phim này,” ông nói.

“New Line ra giá trước rồi,” Zimmer nói. Theo thông tin ông nhận được, mức giá này là 2 triệu đô la và Shyamalan có quyền đạo diễn.

Đầu óc Vogel quay cuồng. Làm sao ông có thể để hợp đồng vượt khỏi tầm tay như thế này? Ông không muốn sa lầy vào một cuộc chiến về giá – 2 triệu đô la cho một kịch bản hoàn hảo là mức giá quá hời. “Tôi muốn nói thế này,” Vogel nói, “ông phải để tôi mua kịch bản này nếu không hợp đồng sẽ không có giá trị.” Sau đó ông đề nghị nếu Shyamalan hoàn thành dự án phim này với khoản kinh phí 14 triệu đô la, xưởng phim sẽ nhất trí thực hiện và ông cũng đồng ý khi Zimmer đề nghị điều khoản “thanh toán và làm phim”, trong đó đảm bảo Shyamalan có quyền làm đạo diễn.

Zimmer chấp thuận. Tâm trí Vogel lại quay mòng mòng. Joe Roth đang đi vắng nên ông không thể xin ý kiến ông ta ngay lập tức. Trước giờ ông chưa từng tự mình phê duyệt một dự án phim, chưa nói gì đến việc ông cam kết để người viết kịch bản giữ vai trò đạo diễn – một lời hứa cực kỳ hiếm hoi. Ông cứng họng khi phác thảo sơ bộ các điều khoản hợp đồng với Phillip Muhl, phó chủ tịch phòng kinh doanh và pháp lý. “Tôi sẽ đặt cơ sở cho hợp đồng này!” Vogel lập luận. “Kịch bản này quá hoàn hảo và đây là bản hợp đồng có thể được kiểm soát tốt nhất.” Kathleen Kennedy và Frank Marshall đã ký hợp đồng với Disney và họ đã sẵn sàng bắt tay vào việc; ngoài ra, họ cũng rất hợp với trẻ nhỏ. Vogel nói rằng Shyamalan muốn thuê diễn viên nhí Kevin Spacey tài năng nhưng có mức cát-xê thấp hơn làm diễn viên chính, với mức thù lao khoảng 1 triệu đô la. Ông sẽ dễ dàng hoàn thành bộ phim với chi phí 10 đến 14 triệu đô la. “Nếu đây không phải là thời cơ chín muồi trong sự nghiệp để tôi thử sức với bộ phim này,” ông nói với Muhl, “thì tôi sẽ không còn cơ hội nào nữa. Đây cũng là bộ phim mà ông vẫn luôn chờ đợi.” Tối hôm đó, Vogel đưa Shyamalan đến Khách sạn Four Seasons tại Los Angeles để tổ chức ăn mừng.

Khi Joe Roth trở về, ông đọc kịch bản và nói kịch bản cũng được. Nhưng Vogel biết Roth không thực sự hứng thú. Eisner sẽ không thích kịch bản có mức giá 2 triệu đô la đâu. Vogel nhận thấy khi ông đơn phương đàm phán hợp đồng, việc này khác hẳn với thông lệ.

Nhưng ông không biết rằng Roth đang nghĩ ông đã đi quá xa.

Kể từ buổi thuyết trình của Roth tại Sun Valley hai năm trước, chiến lược làm phim chuyển thể của Disney đã có sự thay đổi cơ bản. Không còn nữa những “chốt một” và “chốt hai” khiêm tốn do hãng Paramount của Eisner và công ty Disney sản xuất những ngày mới thành lập; không còn nữa triết lý về bản tuyên ngôn của Katzenberg. Thay vào đó là những bộ phim tâm lý bom tấn với dàn diễn viên tài ba có khả năng càn quét Hollywood kể từ sau thành công vang dội của bộ phim *Titanic* của hãng Paramount và *Batman* của hãng Warner Bros cũng như những ảnh hưởng kế tiếp của hai bộ phim này. Người ta cho rằng khán giả, đặc biệt là đối tượng khán giả ngoại quốc, muốn xem phim hành động với những chiếc xe có tác dụng đặc biệt và dàn diễn viên nổi danh có thể giúp nhà sản xuất tiếp thị bộ phim đến đa số công chúng và nhanh chóng đạt lợi nhuận khổng lồ để bù đắp chi phí sản xuất cao ngất ngưởng. Thù lao cho các diễn viên chính đạt đỉnh điểm là 20 triệu đô la một phim, cộng với khoản lợi nhuận khi tham gia phim. Các xưởng phim ký hợp đồng với các ngôi sao phim ảnh và các hợp đồng này đảm bảo họ được sử dụng văn phòng, có nhân viên hỗ trợ, có xe hơi đưa đón cùng nhiều đặc quyền khác, thêm vào đó là mức thù lao nhiều triệu đô la để họ xuất hiện trong các dự án phim ảnh. Thay vì đi ngược với thời đại, công ty Disney bắt đúng trào lưu mặc dù Eisner có phần lưỡng lự. Các tài liệu nội bộ của công ty Disney cho thấy, tính đến giữa năm 1996, công ty Disney kí hơn 40 hợp đồng với các diễn viên ngôi sao, khiến mỗi năm hãng phải chi khoảng 50 triệu đô la vào chi phí hoạt động. Trong số các ngôi sao hưởng lợi bao gồm: Jerry Bruckheimer (5,6 triệu đô la một năm); Kathleen Kennedy và Frank Marshall (66,6 triệu đô la); đạo diễn Michael Mann (2,5 triệu đô la) và Martin Scorsese (1,7 triệu đô la); ngôi sao truyền hình Oprah Winfrey (1,8 triệu đô la) và các hợp đồng có trị nhỏ hơn với các diễn viên như John Cusack, Michelle Pfeiffer, Diane Keaton, Sandra Bullock, Tim Allen và Robert Redford.

Nhiều trong số các hợp đồng nêu trên đem lại thành công rực rỡ cho hãng, ví như hợp đồng với nhà sản xuất Jerry Bruckheimer. Với phong thái tao nhã và vẻ ngoài ưa nhìn, Bruckheimer đã nhiều năm làm việc dưới cái bóng chói lọi của Don Simpson, nhà sản xuất cốt cán của Eisner từ thời ông còn làm việc tại Paramount. Lần cuối cùng họ cộng tác với nhau để làm phim cho công ty Disney là bộ phim hành động ly kì *The Rock*, với diễn viên chính Nicolas Cage, và bộ phim thu về 139 triệu đô la tại Mỹ năm 1996, không lâu sau khi

Simpson qua đời vì lạm dụng thuốc. Kể từ đó, Bruckheimer nổi lên như hiện thân của một nhà sản xuất phim đắt giá, với những bộ phim “sự kiện” mang hơi hướng hành động. Ông ghi dấu ấn cá nhân với những bộ phim bom tấn như *Con Air* (Không tặc) có nội dung cực kỳ gay cấn về phi vụ trốn tù, với diễn chính là Cage; kế đến là phim khoa học viễn tưởng *Armageddon* (Ngày tận thế) về một phi hành đoàn được gửi vào không gian để ngăn chặn một thiên thể sắp va vào Trái Đất. Với chi phí 140 triệu đô la trước khi tiếp thị và quảng cáo, *Armageddon* được coi là bộ phim có chi phí sản xuất đắt đỏ nhất từ trước đến nay của công ty Disney. Nhưng chính những bộ phim hút khách dành cho gia đình và có chi phí sản xuất khiêm tốn như phiên bản chuyển thể *101 Dalmatians* và *George of the Jungle* – thật tình cờ là hai phim này đều là dự án sản xuất của David Vogel – mới mang lại hầu như toàn bộ lợi nhuận cho xưởng phim. Eisner tuyên bố rằng năm 1997 là năm đạt lợi nhuận cao nhất từ trước đến nay cho xưởng phim chuyển thể.

Có thật như vậy không? Một nghiên cứu nội bộ của công ty Disney lại đưa ra kết luận khác: do Eisner không quan tâm đến chi phí hoạt động ngày càng gia tăng nên năm 1997 không phải là năm mà công ty đạt lợi nhuận cao nhất (phải là năm 1998) và năm 1997 cũng sẽ không sinh lời đến thế nếu không tính đến thành công vang dội của *101 Dalmatians* và *George of the Jungle*. Eisner cũng tức phát điên khi bộ phim *Kundun*, được công chiếu tháng Mười hai năm 1997, thu về chưa đến 6 triệu đô la tại Mỹ, mặc dù ít nhất Eisner cũng đảm bảo với giới chức Trung Quốc rằng ông đã dự đoán bộ phim sẽ thất bại.

Thành tích ềo uột của xưởng phim đã gây thua lỗ 180 triệu đô la năm 1996 và đến thời điểm viết biên bản ghi nhớ nội bộ, dự kiến công ty sẽ lỗ hơn 100 triệu năm 1998. “Trong 7 năm qua, lĩnh vực sản xuất phim chuyển thể đã phá hủy khoảng 575 triệu đô la nếu tính về giá trị,” biên bản ghi rõ. “Những bộ phim đắt đỏ như *Armageddon*, dù được dự đoán sẽ đem lại lợi nhuận khổng lồ, cũng phải chật vật mới thu về số tiền khả quan do khoản đầu tư dự chi cao hơn cả lượng tiền mặt có thể thu về.”

Với sự hối thúc của Eisner, Roth lập kế hoạch cắt giảm chi tiêu trong 5 năm và theo đó, công ty sẽ cắt giảm nhân sự, giảm số lượng phim dự kiến sản xuất và sáp nhập công ty Hollywood với Touchstone nhằm duy trì nhãn hiệu Hollywood cho một số phim mới. Dù *101*

Dalmatians thành công rực rỡ nhưng Roth vẫn không ủng hộ Vogel và chính Roth là người đề xuất sa thải Vogel. Roth cho rằng chỉ riêng việc sáp nhập hai xưởng phim cũng tốn 40 triệu đô la, mặc dù sự sáp nhập này đánh dấu khả năng rút lui khỏi kế hoạch sản xuất tham vọng vốn được đưa ra từ thời Katzenberg.

Trong một bức thư đề ngày 6 tháng Tư năm 1998, Eisner có vẻ cáu giận. “Tôi sẽ giữ Vogel,” ông viết. “David (dù còn nhiều khiếm khuyết) sẽ giúp ông giảm bớt gánh nặng công việc.” Eisner cũng phê bình phương thức chi tiêu của Roth và việc Roth vẫn chưa hành động ngay để cắt giảm chi phí. “Các khoản chi phí đều cao ngất trời. Chi phí hoạt động vẫn là một vấn đề lớn. Chúng ta phải tìm cách xử lý ngay. 260 triệu đô la chi phí hoạt động cho các phim chuyển thể chỉ trong một năm là con số quá lớn. Miramax thì sao, 40 triệu đô la đúng không? Chắc chắn ông cũng nhất trí với tôi rằng lĩnh vực sản xuất này đang nằm ngoài tầm kiểm soát, nhưng chúng ta đang hợp tác ăn ý với nhau. Chúng ta phải đưa con tàu chạy đúng đường ray. Năm nay, chúng ta chỉ tới 166 triệu đô la tiền mặt để triển khai hoạt động... trong khi con số mà chúng ta trình hội đồng quản trị chỉ là 80 triệu đô la... Rõ ràng là việc này đang đi ngược lại chiến lược phát triển các chốt một và chốt hai mà tôi vốn ham thích, hay nói đúng hơn đó là phương thức kinh doanh của ngành kinh doanh ‘cũ rích.’ Tôi hiểu rõ thị trường mới của các bộ phim mang tính sự kiện, nhưng chẳng phải chúng ta đang trong giai đoạn thực hiện các bộ phim sự kiện, với chi phí hoạt động ‘sự kiện’ sao? Chúng ta phải nhanh chóng cắt giảm chi phí xuống 350 triệu đô la một năm để có thể quay trở lại ngành kinh doanh thông minh này.”

Sản xuất phim hoạt hình là bộ phận riêng lẻ do Peter Schneider quản lý và ông có nghĩa vụ báo cáo Roy. Mặc dù Schneider tránh được sự phê bình của Eisner vì lý do chi tiêu quá đà nhưng chi phí của bộ phận này cũng ngày càng gia tăng; và có một thực tế không thể phủ nhận là kỷ nguyên vàng của Disney trong lĩnh vực hoạt hình đang ngày càng suy giảm. Ba bộ phim ra mắt sau thành công lớn của *Lion King* là *Pocahontas*, *The Hunchback of Notre Dame* và *Hercules* đều kém xa về mặt thương mại và bị chỉ trích nặng nề. Các tài liệu nội bộ của Disney cho thấy tính đến năm 1997, bộ phim *Lion King* đem về gần 1 tỷ đô la lợi nhuận, bao gồm các khoản tiền thu được từ hoạt động chiếu phim quốc tế, chiếu trong nước và nhượng quyền thương mại; *Hercules* thu về chưa đến 30 triệu đô la và bộ phim sẽ là một sản phẩm thua lỗ nếu tính cả chi phí hoạt động.

Chi phí gia tăng càng đáng báo động hơn nữa. Tổng chi phí sản xuất phim *Lion King*, bao gồm cả chi phí hoạt động, là 74 triệu đô la; trong khi *Hercules* tiêu tốn tới 179 triệu đô la. Với số tiền đó, “tiền công họa sĩ” đã hơn 100 triệu đô la do công ty phải cạnh tranh với DreamWorks để giữ chân các họa sĩ. Ngân sách làm bộ phim sắp ra mắt *Mulan* (Hoa Mộc Lan), *Tarzan* và *Dinosaur* (Khủng long) được sản xuất theo công nghệ máy tính đều vượt ngưỡng 100 triệu đô la – bằng chi phí sản xuất phim hành động của Jerry Bruckheimer.

Kế hoạch sản xuất đầy tham vọng của bộ phận hoạt hình nhanh chóng bị co lại nhưng vẫn không tiết kiệm được nhiều chi phí hoạt động vì rất nhiều họa sĩ hoạt hình đã kí các bản hợp đồng nhiều năm béo bở do công ty lo sợ họ sẽ đầu quân cho DreamWorks. Rất nhiều họa sĩ hoạt hình nhân rồi được giao thực hiện dự án *Fantasia* của Roy và hiện nay dự án này được đặt tên là *Fantasia 2000* nhằm hướng đến thời điểm công chiếu nhân dịp chào đón thiên niên kỷ mới. Tiến độ làm phim vô cùng chậm chạp vì Roy và nhóm chuyên viên sáng tạo phải chọn lọc tỉ mỉ trong kho tài liệu khổng lồ về âm nhạc cổ điển. Theo Eisner, mới vài năm trước, ông có gặp riêng Leonard Bernstein trong cánh gà sau buổi biểu diễn của dàn nhạc giao hưởng New York. Eisner cảm thấy vị nhạc trưởng nổi tiếng này có vẻ yếu đuối khi tay cầm đũa thuốt và khoác áo choàng không tay, nhưng ông ta có vẻ rất nhiệt tình, đặc biệt là khi Eisner đề nghị sử dụng một đoạn nhạc của nhóm Beatles. Nhưng Bernstein qua đời năm 1990. Roy quyết định mời James Levine, chỉ huy trưởng và đạo diễn âm nhạc của dàn nhạc Metropolitan Opera, đảm nhận vai trò cố vấn âm nhạc cho bộ phim.

Mặc dù Roy từ chối ý tưởng của Eisner là sử dụng nhạc của nhóm Beatles vì dòng nhạc này không phù hợp với bộ phim về dòng nhạc cổ điển nhưng Eisner theo dõi sát sao tiến trình làm phim, và sau chuyến tham dự lễ tốt nghiệp trung học của con trai Eric, Eisner kiên quyết chọn bản *Pomp and Circumstance* của Edward Elgar làm nền cho một đoạn phim. “Mọi người đều có mối liên hệ với *Pomp and Circumstance*,” ông nói trong buổi họp với Roy và các họa sĩ hoạt hình; ông cũng nói rằng ông mới nghe được bản nhạc này trong lễ tốt nghiệp của con trai. Roy không nói gì nhưng từ vẻ mặt gượng gạo của ông, mọi người đều biết ông không thích ý tưởng của Eisner. Eisner tiếp tục phác thảo hoạt cảnh cho đoạn nhạc: các nhân vật anh hùng của Disney – ví như Cô bé Lọ Lem, Ariel và Eric – cùng xuất hiện trong đám rước dâu, mỗi người đều bế một em bé để giới thiệu với

mọi người. Phòng họp im phăng phắc. “Được rồi,” cuối cùng Roy cũng lên tiếng dù ông chỉ thể hiện một chút lòng nhiệt tình.

Khi Eisner rời đi, các họa sĩ hoạt hình bắt đầu phản ứng. *Pomp and Circumstance* là bản nhạc cổ điển dành cho lễ tốt nghiệp nhưng các họa sĩ hoạt hình (và rất nhiều nhà phê bình) cho rằng bản nhạc này khá tầm thường, dù là chiếu theo tiêu chuẩn của Elgar. Roy căm ghét ý tưởng của Eisner. Đám rước dâu đông đúc có vẻ na ná văn hóa của người Hàn Quốc, còn cảnh phim về các nhân vật anh hùng vốn được sùng bái nhưng hai tay ôm con chỉ là lời ám chỉ cho thấy các nhân vật này đã có quan hệ tình dục. Ý nghĩ này thật đáng lo. Nhưng Roy vẫn miên cưỡng kết luận rằng họ phải cố gắng vận dụng ý tưởng của Eisner.

Một số họa sĩ hoạt hình được giao thực hiện nhiệm vụ này và họ nghĩ ra bối cảnh kết hợp thần thoại Hy Lạp và La Mã cho buổi lễ, với lối kiến trúc cổ điển và rất nhiều khu vườn. Các nhân vật cùng tham gia diễu hành, tay họ ôm con hoặc đặt bé vào xe đẩy trẻ em hoặc xe tập đi. Khi họ tiết lộ cảnh phim này cho Roy và các họa sĩ hoạt hình khác, không khí lại im lặng như tờ. “Thế này thì đúng là không công bằng với các nhân vật,” một họa sĩ hoạt hình nói. “Quá kinh khủng.” Các họa sĩ hoạt hình thẳng thừng từ chối tiếp tục làm lại phân đoạn này. Cuối cùng Roy và Schumacher phải báo cáo Eisner và Eisner miên cưỡng từ bỏ ý tưởng về các em bé. “Tôi không quan tâm các ông làm phim thế nào, nhưng các ông phải sử dụng bản *Pomp and Circumstance*,” Eisner nói. Roy cho rằng đây là cái giá mà ông phải trả để hoàn thiện bộ phim.

Fantasia bản gốc là một thất bại về mặt thương mại, vì vậy Eisner biết rằng bộ phim nối tiếp về các phân đoạn ngắn của các phim hoạt hình truyền thống với nền nhạc cổ điển sẽ không bao giờ đem lại thành công như *Lion King* hoặc *Beauty and the Beast*. Thành công của dòng phim hoạt hình đã lan tỏa đến rất nhiều lĩnh vực kinh doanh của Disney. Các công viên giải trí và đặc biệt là chuỗi gian hàng Disney cần các nhân vật hút khách khác nhưng các nhân vật đó vẫn chưa xuất hiện. Điểm sáng duy nhất là Pixar – hãng này đã tạo ra nhân vật Buzz Lightyear và Woody trong bộ phim *Toy Story*. Nhưng thành công của Pixar là con dao hai lưỡi vì hãng này không thuộc quyền sở hữu của Disney.

Trong quá trình đàm phán về mối quan hệ giữa Disney và Pixar,

Roth trình Eisner một bản đề xuất góp phần giải quyết vấn đề về sự nối tiếp và hoạt động ì trệ của bộ phận hoạt hình. Đề xuất đó thực sự rất táo bạo: Disney nên mua lại Pixar (vì lẽ ra Disney nên làm việc này từ nhiều năm trước) và sáp nhập bộ phận hoạt hình với Pixar.

“Chúng ta sẽ làm phim dưới dạng số,” Roth hồi thúc. “Đây là tương lai phát triển của lĩnh vực hoạt hình.” Và cũng theo đề xuất đó, Eisner nên bổ nhiệm Steve Jobs, hiện giữ chức chủ tịch của Pixar, làm tổng giám đốc của Disney. “Phố Wall rất yêu mến Jobs,” Roth lập luận, “thêm vào đó Disney sẽ có John Lasseter, nhà sáng tạo ưu tú nhất hiện nay.”

Nhưng đề xuất đó không đi đến đâu.

Cuối năm 1997, Peter Schneider và cấp phó của ông, Thomas Schumacher, miệt mài tập trung sản xuất vở nhạc kịch *Lion King*, dự án sản xuất vở nhạc kịch trực tiếp thứ hai tại nhà hát Broadway mặc dù họ đang vất vả lèo lái bộ phận hoạt hình. Vở nhạc kịch *Beauty and the Beast* đã mở màn tại rạp hát Palace nhưng hiện nay Disney đã nâng cấp xong nhà hát New Amsterdam. Elton John cũng đang soạn phiên bản âm nhạc của vở opera *Aida* nhưng Eisner kiên quyết yêu cầu *Lion King* phải là phim âm nhạc. Ông hoàn toàn tin tưởng rằng mọi thứ liên quan đến *Lion King* đều làm nên thành công lớn.

Schneider và Schumacher khẳng định cho rằng một chương trình trị giá 20 triệu đô la phải khác biệt, độc đáo và không chỉ là biến thể của bộ phim hoạt hình *Beauty and the Beast* dù bộ phim này tiêu tốn tới 14 triệu đô la. Sau khi thuê Julie Taymor làm đạo diễn cho lễ hội nghệ thuật Los Angeles, Schumacher mời vị đạo diễn này tham gia vở nhạc kịch *Lion King* và đề nghị cô đưa ra một vài ý tưởng. Cô chưa xem bộ phim này và cũng chưa nghe phần nhạc phim. Trong buổi gặp gỡ tại Orlando, cô đề xuất ý tưởng dựng thêm hình ảnh các con rối và mặt nạ để các diễn viên có thể đóng vai các sinh vật. Ngôn ngữ và âm nhạc sẽ giữ vai trò chủ đạo, đặc biệt là âm nhạc mang âm hưởng Phi châu. “Những hình ảnh thị giác trên màn hình sẽ được thay thế bằng âm nhạc,” cô gợi ý. Và cô cũng muốn thêm vào chương trình hình ảnh “những năm tháng đã mất” của Simba, khi chú sư tử nhỏ rời bỏ rừng hoang đến một thành phố lớn. “Julie à, chúng ta không làm thế được,” Schumacher nói và kiên quyết cho rằng chương trình phải giống với phim nguyên bản. Nhưng ông rất thích phong cách, âm nhạc và hình ảnh mà vị đạo diễn kia gợi ra.

Đối với Schneider và Schumacher, việc bắt tay làm vở nhạc kịch *Lion King* đem lại cho họ niềm vui lớn nhất từ trước đến nay. Ngay trong buổi duyệt chương trình lần đầu tại Minneapolis họ đã biết chương trình sẽ thành công rực rỡ. Trước khi bắt đầu chương trình, Schumacher thông báo có một số vấn đề về dựng cảnh và sẽ có khoảng dừng. Nhưng dường như mọi người đều nhận thấy điều gì đó độc đáo sắp được bung ra. Tiếng nhạc nổi lên và những sinh vật đầu tiên bắt đầu diễu hành dọc theo lối đi giữa các dãy ghế lên sân khấu, và khi đó, khán giả ò lên hoan hô vỗ tay nhiệt liệt.

Lion King nhận được vô số những lời khen ngợi không ngớt sau buổi công chiếu lần đầu tại nhà hát New Amsterdam vào tháng Mười một năm 1997. “Một chương trình biểu diễn tráng lệ và đầy sức thuyết phục,” tờ *Time* viết; Vincent Canby của tờ *New York Times* gọi chương trình này là “một trong những tác phẩm đáng nhớ nhất, xúc động nhất và độc đáo nhất trong nhiều năm... Vở nhạc kịch *Lion King* khiến khán giả kinh ngạc, với sự tinh tế không hề liên quan đến hình ảnh lấu lỉnh thường thấy của công ty Disney.”

Ngay sau buổi công chiếu, tiền bán vé của nhà hát New Amsterdam đạt con số kỷ lục là 2,5 triệu đô la.

Tại Lễ trao giải Tony diễn ra vào mùa xuân năm đó, các ứng viên xuất sắc nhất tham gia tranh giải Âm nhạc xuất sắc nhất là *Ragtime* và *Lion King*. *Ragtime* được mọi người rất yêu thích, một phần vì sự oán giận dai dẳng đối với lĩnh vực kịch nghệ của Disney. Schneider và Schumacher cho ô tô chờ sẵn để nhanh chóng rời khỏi buổi lễ nếu *Lion King* không giành giải. Eisner không đến, một phần vì ông muốn tránh bị hỏi về Ovitz, một phần vì ông không kỳ vọng sẽ giành giải.

Ragtime giành hết các giải thưởng như giải thưởng dành cho cuốn sách hay nhất, diễn viên xuất sắc nhất, nhưng cuối cùng, Schneider và Schumacher sững sờ khi *Lion King* giành giải Âm nhạc xuất sắc nhất. Họ lao lên sân khấu nhưng lễ trao giải diễn ra muộn nên họ chỉ có thể nói vài lời cảm ơn trước khi chương trình kết thúc. Họ phi nhanh xuống sân khấu và cười hỉ hả. Khi ra đến cánh gà và được báo chí vây quanh, Schneider nói, “Chúng tôi rất hồi hộp và sững sốt.”

Xét về phương diện nào đó, việc sản xuất *Lion King* phiên bản kịch nghệ đánh dấu đỉnh cao trong những năm tháng Eisner làm việc

tại Disney. Chương trình đem lại thành công vang dội về mặt thương mại và nhận được vô số lời tán dương hết sức độc đáo và thú vị.

Chương trình quá hay, quá thành công, đến mức Schneider tự hỏi họ sẽ phải làm chương trình gì tiếp theo. Bản chất của quá trình sáng tạo là bạn không thể thành công khi lặp lại phiên bản cũ, ít nhất cũng không thể làm vậy về lâu về dài. Ngay cả khi *Lion King* luôn trong tình trạng cháy vé, Eisner vẫn hối thúc Schneider lên kế hoạch dựng chương trình kế tiếp, *Aida*, bởi chương trình này gặp vấn đề trong quá trình thực hiện. Ông lo lắng về dòng phim hoạt hình. Nếu Schneider có thể phê bình đôi lời về văn hóa của Disney, về Katzenberg và Eisner, ông muốn nói rằng họ không biết cách tôn vinh hoặc thưởng thức thành công theo cách đích thực nhất, ý nghĩa nhất. Với họ, không bao giờ là đủ. Họ luôn luôn lo lắng cho ngày mai.

Sau thành công của *Pulp Fiction*, anh em nhà Weinstein rất được yêu mến tại Disney và thi thoảng Eisner cũng động viên họ mở rộng phạm vi. Trong lúc Miramax thu về lợi nhuận khổng lồ còn các xưởng phim của Disney đang gặp khó khăn, Harvey Weinstein có đôi lúc lúng túng khi Eisner mắng Joe Roth trước mặt ông và Eisner chất vấn tại sao Roth không thể quản lý xưởng phim của Disney thành công như Weinstein quản lý Miramax. Sau khi Katzenberg ra đi, anh em nhà Weinstein phải báo cáo Roth (ông có bốn phần này sau khi Bill Mechanic rời đi) và việc này không góp phần cải thiện mối quan hệ giữa đôi bên. Dù vậy, anh em nhà Weinstein vẫn được phép làm những gì họ muốn, bao gồm xưởng sản xuất và phân phối phim Dimension của Bob Weinstein, xưởng phim này vốn hướng tới đối tượng khán giả trẻ hơn.

Eisner vẫn thường khuyến khích Harvey Weinstein thiết lập một kênh truyền hình cáp của Miramax làm bến đỗ cho thư viện phim ngày càng phát triển của hãng và cho các chương trình truyền hình nguyên bản – kênh này rồi sẽ cạnh tranh với kênh HBO đang ngày càng gặt hái nhiều thành công. Mùa hè năm 1997, Weinstein đem về cho công ty Disney một bản hợp đồng, trong đó Miramax sẽ mua lại một nửa lợi tức của Cablevision thông qua hai kênh Bravo và Independent Film Channel (IFC) và sẽ thiết lập kênh Miramax thứ ba. Công ty Disney sẽ phải bỏ ra 312,5 triệu đô la cho hợp đồng này.

Nhưng Peter Murphy, giám đốc phòng kế hoạch chiến lược, chùn bước.

“Đây là vàng ròng đấy!” Weinstein phản đối.

“Chúng ta vẫn chưa sẵn sàng,” Murphy đáp lời. Weinstein hối thúc Murphy và ông thừa nhận rất ưng đề xuất này nhưng “người có quyền” – ám chỉ Eisner – đã nói *không*.

Weinstein trình đề xuất với Eisner nhưng vẫn vô ích. “Chúng ta không đi theo hướng đó,” Eisner nói, ám chỉ sẽ không đầu tư vào lĩnh vực truyền hình cáp. Weinstein miễn cưỡng từ bỏ ý tưởng; ít lâu sau hai kênh này được bán cho NBC với giá 1,4 tỷ đô la.

Dù hợp đồng thu mua Cap Cities rất đáng khen ngợi nhưng Disney vẫn đang gặp khó khăn với hợp đồng này. Năm đầu tiên kênh ABC hoạt động dưới quyền sở hữu của công ty Disney suýt trở thành thảm họa. Tarses bắt đầu công việc mới vào tháng Sáu. Eisner gặp Harbert thuyết phục ông ở lại nhưng Eisner không thể giải thích rõ ràng xem nếu Harbert ở lại với cương vị chủ tịch, nhiệm vụ của ông ta là gì, vì vậy Harbert quyết định ra đi. Chưa nói đến những bùng nhùng về mặt quản lý – việc thuê tuyển Tarses quá vội vã, việc sa thải Ovitz, sự ra đi của Harbert – kênh này lại tụt xuống hạng ba và khó lòng vượt qua kênh Fox, dù mỗi tuần Fox chỉ chiếu 7 tiếng vào giờ cao điểm. Chương trình “Roseanne” ngày càng xuống dốc và đây là năm cuối cùng chương trình được thực hiện; người cùng đóng vai chính John Goodman đã bỏ chương trình từ mùa xuân trước. Eisner và Iger đều không thích phim “Nothing Sacred” (Không có thứ gì thiêng liêng) với nội dung về một thầy tu Công giáo nhưng họ đành chiều theo ý của Tarses. Chương trình này nhanh chóng thất bại trước chương trình hài kịch tối thứ Năm của kênh NBC. “Spin City” (Thành phố xoay), chương trình do DreamWorks sản xuất, với sự tham gia của Michael J. Fox, lọt vào top 10 chương trình hay nhất, nhưng đương nhiên chương trình này khiến Eisner bực bội vì đây là sản phẩm của Katzenberg.

Ngoài sự giảm sút đáng báo động trên bảng xếp hạng, ý tưởng về việc công ty Disney có thể nhanh chóng lập trình lại kênh ABC thành một kênh chuyên chiếu hài kịch gia đình thực sự là một mớ bòng bong. Dù Tarses nói rằng ABC là “kênh truyền hình gia đình” nhưng cô gần như không giấu nổi thái độ khinh miệt đối với những chương

trình hài kịch nửa mùa và hướng đến tầng lớp lao động, đối tượng chủ yếu trong lịch chiếu của ABC; cô thích những chương trình hài kịch sắc sảo hơn, hướng tới đối tượng trẻ hơn và thành thị hơn như “Over the Top” (Vượt đỉnh) với diễn xuất của Tim Curry và “Hiller and Diller” (Hiller và Diller) với diễn xuất của Kevin Nealon, nhưng hai chương trình này đều thất bại không lâu sau khi ra mắt.

Kênh ABC phải hứng chịu búa rìu dư luận, khán giả giận dữ và một cuộc chạy đua khốc liệt trên bảng xếp hạng. Ngay từ đầu, Ovitz đã đóng vai trò vô cùng quan trọng khi Tarses đến làm việc, dù lúc đó cô bị búa vây bởi cuộc bút chiến về bê bối với Ohlmeyer. Giờ đây, sau khi Ovitz ra đi, chỉ Iger có thể bảo vệ cô nhưng Iger lại đang ở tận New York, chỉ có mình cô tại Hollywood. Eisner thì luôn giữ khoảng cách với cô. Còn Harbert vốn dĩ vẫn khinh thường cô. Stuart Bloomberg, người đứng đầu phòng phát triển chương trình và cũng là bạn thân của Iger, coi cô là rào cản đối với những ý tưởng sáng tạo của ông ta. Tarses phải đối mặt với bất lợi trên mọi phương diện và hậu quả là những lời kêu ca phàn nàn ào ào trút xuống: rằng Tarses không trả lời điện thoại; cô nhỏ nhen và hay trả thù vật; cô yếu đuối và dễ bị tình cảm chi phối, có lúc cô còn khóc lóc trước mặt đồng nghiệp. Khi Robert Morton, bạn trai cô, bị sa thải khỏi chương trình của Letterman (nhưng vẫn được trả lương để phát triển các chương trình cho công ty sản xuất Letterman), ABC kí với Morton bản hợp đồng trị giá 2 triệu đô la mỗi năm và chính bản hợp đồng này đã làm bùng nổ cơn sóng giận dữ trước thói gia đình trị. Harbert nói ông ta không còn lựa chọn nào khác vì Ovitz đã phê chuẩn hợp đồng đó. Các vị lãnh đạo của ABC giận sôi người khi Morton xuất hiện tại các cuộc họp và ra oai bình phẩm về chiến lược phát triển thương hiệu cũng như các chiến lược phát triển của kênh. Tarses thật sự không được đỡ đầu gì khi mang trên vai gánh nặng là vị nữ giám đốc điều hành đầu tiên của một kênh truyền hình nhưng lại không có thực quyền. Người ta đồn rằng sớm muộn cô cũng sẽ bị sa thải hoặc bị giáng chức.

Với nỗ lực đập tan những lời đồn ác ý kia, Tarses đồng ý cho phép nhà báo Lynn Hirschberg của tạp chí *New York Times* được xuất hiện bên cạnh cô trong mùa phát triển chương trình năm 1997 bởi đây là thời điểm trình diễn “trước” các chương trình trong năm với các nhà quảng cáo. Nhưng cô lại không báo cáo việc này với Iger. Buổi trình diễn của ABC năm đó được tổ chức tại Radio City Music Hall ở New York. Khi rèm kéo lên, Tarses ngồi giữa sân khấu, quay lưng về phía khán giả; cô mặc bộ áo vest và quần dài hiệu Armani và chăm chú

xem “NYPD Blue” đang được chiếu trên màn hình lớn. Khi đèn chiếu rọi vào cô, cô xoay ghế lại, đứng lên và đi về phía bục phát biểu. “Ồ... hẳn quý vị mong gặp một người khác?” cô nói. Phía khán đài vang lên những tiếng cười khùng khục như muốn ám chỉ tin đồn về kết cục của cô. Sau đó cô giới thiệu về chiến lược xây dựng thương hiệu mới của kênh ABC. “Truyền hình cũng hay,” và câu nói đó khiến các nhà quảng cáo lúng túng. Vậy truyền hình “cũng dở” từ khi nào?

Eisner và Iger chúc mừng Tarses tại một bữa tiệc được tổ chức sau đó tại nhà hàng Rockefeller Center nhưng Eisner không có ấn tượng gì với cô và ông cũng kể với Iger những lời bình phẩm và phàn nàn không hay về cô. Tarses đồng ý phát sóng “Arsenio”, một chương trình chiếu thay thế vào giữa mùa công chiếu mà không tham vấn Eisner. Eisner vốn ghét chương trình thử nghiệm “Arsenio”, trong đó Arsenio Hall đóng vai phát thanh viên thể thao. Iger yêu cầu cô hủy chương trình này. Cô không chịu và không trả lời điện thoại của Iger suốt 3 ngày liền. Khi Iger bay đến Los Angeles, cô thất hẹn dù đã hứa sẽ ăn sáng và gặp mặt ông lúc 8 giờ với lý do ngủ quên. Cuối tháng Sáu, Iger nói với cô rằng ông đang đề xuất Stu Bloomberg làm chủ tịch kênh ABC và cô sẽ phải báo cáo Bloomberg.

Chỉ hai tuần sau, vào ngày 7 tháng Bảy, hình ảnh của Tarses xuất hiện trên bìa tạp chí *New York Times* trong bài báo có nhan đề “Jamie Tarses’s Fall, as Scheduled” (Cú sẩy chân theo kế hoạch của Jamie Tarses) do phóng viên Lynn Hirschberg viết. Đối với mọi người ở Hollywood, đây là bài báo cực kỳ nguy hại cho Tarses bởi những câu viết tồi tệ nhất lại do chính Tarses nói ra.

“Có người nói công việc này rất thú vị. Có lẽ lúc nào đó điều thú vị đó sẽ đến.”

“Không có gì ngạc nhiên khi tôi cảm thấy mình có vẻ mắc chứng hoang tưởng và bị đánh gục.”

“Tôi chưa từng có một người cố vấn giàu kinh nghiệm, và đôi khi, ví như hôm nay, tôi cảm thấy giá như có một người cố vấn như thế thì tốt biết bao. Nam giới thường dễ có cố vấn hơn. Cá nhân tôi cảm thấy tôi luôn phải tự mình làm mọi việc.”

“Đôi lúc tôi chỉ ước họ sa thải tôi. Như thế sẽ dễ dàng hơn nhiều.”

Và rất nhiều những câu nói khác. Những tiếng thì ào bắt đầu lan rộng khắp ABC. Chỉ một câu trích dẫn trong bài viết thôi cũng đủ để cô bị sa thải.

Bài báo trên cũng mô tả, có lần Tarses gọi cho Iger khi ông ở New York và phóng viên Hirschberg nghe thấy nguyên văn cuộc trò chuyện. “Chào ông Bob,” cô nói. “Ông khỏe không? Thật à? Có chuyện gì vậy? Vụ kiện gì cơ? Ông không nói với tôi được à? Thế cũng được.” Sau đó cô thảo luận về việc có nên làm chương trình “Roseanne” một mùa nữa không. Nhưng, vấn đề nằm ở chỗ, Iger không hay biết có một nhà báo đang nghe cuộc điện thoại này và ông sững sốt khi cuộc nói chuyện đó được đưa lên mặt báo. Ông muốn sa thải Tarses ngay lập tức nhưng Eisner cản ông. “Đợi đã,” Eisner nói. “Cứ bình tĩnh. Hãy sa thải cô ta theo kế hoạch của ông thay vì theo kế hoạch của cô ta.”

Hai tuần sau đó, trong buổi họp báo với các tác giả truyền hình tại Pasadena, Bloomberg và Tarses cùng xuất hiện trên sân khấu và Tarses thông báo, “Tôi ở lại ABC. Tôi hoàn toàn tận tâm với kênh này và tôi rất, rất phấn khích.” Bloomberg nói, “Chúng tôi đang có khoảng thời gian rất tuyệt,” dù câu nói này không mấy thuyết phục.

Và Tarses ở lại. Bất chấp mớ hỗn độn về mặt quản lý, Eisner vẫn muốn nói rằng kênh này chỉ cần một chương trình đột phá. Michael Davies sinh ra tại London đang làm loạt chương trình “thay thế” cho chương trình Buena Vista phiên bản truyền hình của Disney và anh nghĩ anh đang có trong tay một cú đột phá như thế – một chương trình kết hợp giữa loại hình trò chơi truyền hình và mạo hiểm, về một nhóm người chơi, hay còn gọi là “những người sống sót” trên hoang đảo.

Vị trí của Davis tại công ty Disney quá nhỏ bé đến mức không ai quan tâm đến công việc của anh. Dù vậy anh vẫn cảm thấy mình chưa tạo được ấn tượng tốt. Trái ngược với đặc tính làm việc chăm chỉ tại văn phòng, tính tình anh hay thay đổi. Anh thường về nhà muộn, cà kê ở quán rượu và quán ăn. Anh mặc áo vest và quần dài cộc cạch, cà vạt xiên xẹo. Anh thường đến London thăm bạn bè làm việc tại đài truyền hình British mặc dù anh cũng kí nhiều hợp đồng với những người bạn này, mua quyền công chiếu các chương trình như “The Big Breakfast” (Bữa sáng lớn) của Charlie Parsons – chương trình trò chuyện dài hai giờ đồng hồ. Davies cực kỳ hâm mộ Parsons kể từ khi chương trình “Network 7” (Mạng lưới 7) của nhà sản xuất này được

lên sóng. “Network 7” áp dụng nhiều định dạng, trong đó có một biến thể của ý tưởng về “những người sống sót”, trong đó 4 người – một ngôi sao nhạc kịch, một ngôi sao truyền hình, một người từng phạm tội và một người môi giới chứng khoán – bị mắc kẹt trên hoang đảo. Chương trình là sự kết hợp của *Lord of the Flies* (Chúa ruồi), *Robinson Crusoe* và *Gilligan’s Island* (Hòn đảo của Gilligan). Davis rất thích thú với chương trình này.

Một hôm, Parsons nói ông muốn làm lại ý tưởng về đảo hoang bằng chương trình “Survive” (Sống sót) và chương trình lần này sẽ loại bớt một số chi tiết. Davies nắm ngay cơ hội này và hai người cùng xây dựng đề cương giải thích rõ các quy định và luật chơi liên quan. Tại ABC, họ gặp Bloomberg nhưng Bloomberg bác bỏ đề xuất. CBS và NBC cũng vậy. Nhưng Lauren Corrao của Fox lại rất hứng thú. “Tôi muốn chương trình này,” cô nói. Cô thuê nhà sản xuất Mark Burnett làm chương trình và giao cho phòng kinh doanh của Fox hoàn tất hợp đồng.

Tháng Chín năm 1995, hợp đồng mua lại ABC của Disney được công bố. Dưới sức ép từ phía Disney, ABC xem lại mọi chương trình mà Buena Vista đang tiến hành sản xuất và Davies được yêu cầu chuyển chương trình “Survive” về ABC. Corrao rất tức giận. Bloomberg giao 130.000 đô la cho Davies để xây dựng ý tưởng mặc dù anh đã cảnh báo chương trình đó sẽ “khó nhằn.” Davies và Parsons cùng xây dựng bối cảnh hòn đảo nhiệt đới và một bộ lạc bằng mô hình nhựa dẻo. *T* rông rẻ tiền nhưng có thể khả thi, họ đều nghĩ như vậy. Họ nghiên cứu kỹ lưỡng hơn và quay video mẫu. Parsons và cộng sự Waheed Alli bay từ London đến Los Angeles để tham gia cuộc họp với Jamie Tarses. Họ giải thích ý tưởng của chương trình: chương trình có sự tham gia của các đội, hay còn gọi là “bộ lạc”; thi đấu thể chất; quy tắc loại người chơi – sau mỗi tập người chơi sẽ được bỏ phiếu để rời khỏi hoang đảo, cho đến khi chỉ còn một người chiến thắng. Tình tiết hấp dẫn, mỗi đội chơi phải có lòng tin và khả năng người chơi phản bội đội là rất cao, và họ chợt nghĩ, chương trình này không hề khác với phong cách làm việc tại ABC. Họ cho cô xem mô hình hòn đảo và video mẫu với câu khẩu hiệu: “Hành động. Gan dạ. Tận tâm.” đúng như lô-gô của ABC.

“Các ông thử nghiệm chương trình thế nào?” Tarses hỏi. “Thật ra chị không thể thực sự thử nghiệm chương trình này,” Davies giải thích. “Chưa có ai từng thử nghiệm và chị cũng không thể hủy chương

trình vì lý do bài trí. Chị phải quay tất cả các tập của chương trình.” Davies nhận thấy đây là phương án tiếp cận không chính thống. Đối với các chương trình phát sóng vào khung giờ cao điểm, đài truyền hình phải dựa vào các chương trình thử nghiệm để đánh giá cơ hội thành công của chương trình và điều quan trọng hơn cả là phải duyệt trước để thu hút các nhà quảng cáo tiềm năng. Ngoài ra, chương trình này sẽ đắt đỏ, ít nhất là như vậy theo tiêu chuẩn của các chương trình thay thế rẻ tiền mà Davies vẫn được giao để phát triển. Tổng chi phí mà ABC phải bỏ ra để ghi hình mùa đầu tiên của chương trình là 13 triệu đô la.

Tarses có vẻ hoài nghi. Nhưng cô vẫn khen ngợi nỗ lực của họ và không từ chối đề xuất ngay lập tức. Có vẻ cô cũng không ngần ngại trước mức chi phí kia. Davies thầm nghĩ cô đưa ra những câu hỏi rất hay và cô thích đề xuất này. Parsons thì không lạc quan như thế. “Khó nhằn lắm,” ông nói và Davies đồng ý.

Thật ra, sau này Tarses nói rằng cô say mê chương trình “Survivor” (Người sống sót). Liệu cô có thể tự mình duyệt kế hoạch sản xuất chương trình đó không? Đây mới là tuần thứ hai cô đến đây làm việc. Cô giải thích ý tưởng của chương trình với Iger và nói rằng sẽ khó, nếu như không nói là không thể, làm chương trình thử nghiệm. Iger nói ông phải suy nghĩ thêm về đề xuất này. Ngày hôm sau, ông nói *không*. “Tôi bị ám ảnh bởi các chương trình trò chơi,” sau này Tarses nói. “‘Survivor’ là chương trình gọn gàng, hay ho nhất mà tôi được biết. Chi phí sản xuất chương trình là 13 triệu đô la. Tôi đến gặp Iger. Tôi cần sự ủng hộ của ông ta. Ông ta không đồng ý. Tôi nài nỉ. Ông ta bác bỏ. Ông ta sẽ không giao cho tôi số tiền tôi cần để làm chương trình này. Họ sẽ không đồng ý cho tôi làm chương trình này đâu,” cô nói. (Iger thẳng thừng từ chối cáo buộc này và nói rằng Tarses chưa từng nhắc đến chương trình “Survivor” với ông và ông không hay biết gì về chương trình.)

Tarses chưa từng chính thức từ chối chương trình “Survivor”. Khi hợp đồng giữa ABC và Parsons hết hạn, ABC không ký tiếp hợp đồng với Parsons nữa. Davies thất vọng nhưng anh không ngạc nhiên. Parsons bán ý tưởng chương trình cho đài truyền hình Thụy Sĩ và một năm sau chương trình “Expedition: Robinson” (Thám hiểm: Robinson) lên sóng. Dù thu hút lượng lớn khán giả nhưng thành công của chương trình bị ảnh hưởng nghiêm trọng sau khi một trong những người chơi tự tử. Cuối cùng, Parsons bán bản quyền chương

trình cho Mark Burnett, một nhà sản xuất của Fox và ông ta cũng muốn sản xuất chương trình này.

Với sự thúc giục của Bloomberg và Tarses, Iger đưa Davies từ Buena Vista đến ABC vào cuối năm 1997 và giao cho anh phụ trách các chương trình “thay thế.” Dưới sự lãnh đạo của Iger, ABC đạt được thành công lớn với “America’s Funniest Home Videos” (Những đoạn phim quay ở nhà buồn cười nhất nước Mỹ) – đây không phải chương trình theo kịch bản truyền thống – và ABC cũng cho ra mắt chương trình “That’s Incredible!” (Thật không thể tin nổi!) với các diễn viên là người thật tham gia biểu diễn các trò chơi từ mức độ gây ngạc nhiên đến gây cười. Iger khuyến khích Davies tiếp tục nghĩ ra một chương trình mới, chi phí thấp và “thành công” để đưa vào lịch phát sóng của ABC. Đây quả là một biến thể của chiến lược “chốt một và chốt hai” của Eisner trong lĩnh vực điện ảnh.

Tarses rất háo hức giao cho Davies xây dựng các chương trình hài kịch “thay thế” và anh mua bản quyền chương trình “Whose line is it anyway?” (Thế đây là câu thoại của ai?) – một chương trình ứng tấu của Anh – và cho ra mắt “The Man Show” (Buổi biểu diễn dành cho nam giới) với sự tham gia của diễn viên hài Jimmy Kimmel – diễn viên này từng hợp tác với Davies trong chương trình “Win Ben Stein’s Money” (Giành tiền của Ben Stein). “The Man Show” kết hợp chương trình tạp kỹ với bộ phim *Animal House* (Nhà động vật), hướng tới tầng lớp lao động và chương trình có sự tham gia của rất nhiều diễn viên nữ trẻ trung mặc bikini nhảy trên bạt lò xo và đàn tinh tinh được huấn luyện để biểu diễn các trò chơi hài hước, tục tĩu. Eisner bỏ ra ngoài khi đang xem duyệt chương trình. Iger nhìn Davies và lắc đầu. “Cũng đừng cảm đấy,” Iger nói, “nhưng chắc cậu mất trí rồi.” “The Man Show” được bán cho kênh Comedy Central và kênh này chiếu chương trình suốt 6 mùa. Nhưng sau những thất bại của các chương trình do Davies ủng hộ như “Puppies Present” (Quà tặng thú cưng) – do một chú chó dẫn chương trình – Davies được liệt vào danh sách những người không quan trọng tại Disney và anh được cho là phù hợp với truyền hình cáp hơn. Dường như anh khiến Tarses muối mặt vì ưu tiên hàng đầu của cô vẫn là các vở kịch và hài truyền thống.

Cuối năm đó, vào tháng Chín năm 1998, một người bạn của Davies ở London gửi cho anh cuốn băng ghi hình chương trình truyền hình mới của Anh. Davies cực kỳ phấn khích khi xem chương trình này. Eisner vẫn thường mong muốn làm lại chương trình trò chơi

thần thánh “\$64.000 Question” (Câu hỏi 64 nghìn đô la) mà bấy lâu nay Davies vẫn ra sức tìm cách làm lại chương trình đó. Chương trình mới mà anh đang xem giúp anh giải quyết những khúc mắc mà anh đang phải đối mặt với chương trình “\$64.000 Question”. Đây là chương trình “bậc thang,” trong đó người chơi càng trả lời được nhiều câu hỏi thì tiền thưởng càng cao, và với mỗi câu hỏi, số tiền thưởng đều có thể bị mất. Nhưng ở đây có sự khác biệt lớn: người chơi có thể dừng cuộc chơi và lĩnh tiền thưởng sau khi họ xem câu hỏi kế tiếp và các câu trả lời tương ứng để chọn, do đó làm giảm mạnh yếu tố bất ngờ. Và trong chương trình này người chơi cũng có sự trợ giúp, một yếu tố thực tế. Người chơi có thể gọi điện cho người thân để được trợ giúp trả lời câu hỏi. Trong cuốn băng mà Davies xem, một cô gái trẻ gọi điện cho bố và hai cha con đều khóc. Khi xem đến đoạn này, chính Davies cũng xúc động đến rơi nước mắt.

Anh gọi Andrea Wong, trợ lý mới của anh tại ABC. Cô cũng thích chương trình này. Hai người vội vã ra khỏi phòng và vô tình gặp ngay Tarses và Bloomberg. “Chúa ơi, hai người phải xem chương trình này,” Davies reo lên và kéo hai người kia vào phòng chiếu gần nhất. Nhưng khi chương trình kết thúc, Davies tiu nghỉu tinh thần. Hai người kia đều “thích” nhưng không hề “yêu” chương trình. “Có lẽ chương trình này sẽ hợp với truyền hình cáp hơn,” Tarses nói. Khi Davies nói anh muốn chiếu chương trình vào giờ cao điểm, cả hai người đều nhìn anh như thể anh vừa từ trên trời rơi xuống. “Chương trình này rất hay, rồi sẽ có người làm ngay thôi,” anh cảnh báo.

Davies muốn bay ngay đến London để mua bản quyền chương trình. Nhưng Bloomberg nói không. Davies gọi cho Paul Smith, người sáng tạo kiêm nhà sản xuất của chương trình, tại Celador ở London. “Tôi muốn mua chương trình này cho kênh ABC,” Davies nói mặc dù anh không được ủy quyền.

“Mọi người đều muốn mua chương trình này,” Smith đáp lời. Ông đang nghĩ đến việc bán đấu giá. Davies biết anh phải ngăn chặn ngay ý nghĩ đó của Smith. ABC sẽ không bao giờ tham gia một cuộc chiến về giá. Anh gọi cho Ben Silverman, một người bạn và cũng là người đại diện xông xáo nhất tại London mà anh biết. Silverman làm việc tại William Morris, hãng đại diện cho Smith khi ông ta sản xuất chương trình “TV’s Bloopers and Practical Jokes” (Những trò đùa thực tế và những sai lầm ngớ ngẩn của truyền hình) 20 năm trước. “Tôi muốn chương trình này,” Davies nói. “Nếu ông giúp tôi mua

được chương trình, tôi sẽ thu xếp cho ông một hợp đồng ở đây.” Chính Davies cũng không dám tin anh đang đưa ra một lời hứa mà chính anh cũng không biết có thể thực hiện được hay không. Sau khi nài nỉ Tarses và Bloomberg bất thành, anh gọi lại cho Silverman; ABC sẽ không giao cho anh tiền để làm chương trình chiếu vào giờ cao điểm; họ chỉ hứa cho anh tiền để làm chương trình thử nghiệm.

Không lâu sau, Eisner và Iger triệu tập một cuộc họp với các lãnh đạo của kênh ABC, Touchstone và Buena Vista để thảo luận về các chương trình đang được sản xuất và mùa phát sóng sắp tới. Davies không được giao nhiệm vụ phát biểu nhưng Tarses nói rõ rằng anh không được phép nêu bất kỳ ý tưởng trái thông lệ nào về chương trình “thay thế” vì việc này sẽ chỉ khiến mọi người phân tâm trước các vở hài kịch tình thế và các vở kịch theo kịch bản. Sau khi Bloomberg và Tarses thuyết trình, Eisner đi vòng quanh bàn họp và ngẫu nhiên hỏi mọi người xem họ đang làm chương trình gì. Eisner bất chợt nhìn Davies, “Anh có chương trình gì?”

Davies hít thở thật sâu. Anh chợt nghĩ mình chỉ có một cơ hội, vì vậy anh phải chọn “Survivor” hoặc là chương trình trò chơi “Who Wants to be a Millionaire” (Ai là triệu phú). Tarses nhìn anh chăm chăm. Anh biết mình sắp đi vào ngõ cụt. “Thật ra, tôi có mua một cuốn băng,” anh nói. “Tôi biết ông vẫn luôn hỏi về chương trình ‘\$64.000 Question’ .” Đây là chương trình trò chơi đang rất ăn khách tại Anh. Suốt sáu năm nay chúng ta vẫn nói về chương trình này.” Anh đứng lên và đưa cuốn băng cho Eisner. Tarses không nói gì.

Ngày hôm sau, anh nhận được thư điện tử của Eisner – Eisner đã xem cuốn băng ghi chương trình. “Tôi không thể tin là tôi thích chương trình đó, nhưng tôi rất thích.”

Iger cũng xem cuốn băng và gọi cho Davies. “Tôi muốn chương trình này lên sóng.”

Sau buổi họp, Tarses không nói gì với Davies. Khi hai người đi ngang qua nhau trong tiền sảnh, Tarses quay mặt đi. Không một lời đáp lại khi anh nói, “Xin chào.” Sự im lặng giữa hai người kéo dài nhiều tuần, rồi nhiều tháng. Davies chưa một lần chính thức rời bỏ ABC, nhưng anh cũng không chính thức bị sa thải. Bloomberg vẫn giữ thái độ thân thiện với Davies và một hôm, Bloomberg gọi điện để thảo luận về việc chấm dứt hợp đồng và rất nhanh sau đó, Davies thôi

việc.

Cuốn tự truyện *Work in Progress* mà Eisner mong ngóng bấy lâu do Tony Schwartz viết được nhà xuất bản Random House xuất bản vào mùa thu năm 1998. Cuốn sách được những người của công ty Disney, trong đó có Sandy Litvack và John Dreyer, biên tập mạnh tay. Một số độc giả cho rằng mặc dù Eisner luôn đề cao chiến lược làm phim “chốt một và chốt hai” với kinh phí thấp nhưng trên thực tế công ty Disney lại sản xuất những bộ phim có kinh phí lớn và xây dựng kế hoạch làm phim định hướng sự kiện mà Eisner vẫn thường hay chỉ trích, ví như bộ phim *Armageddon*. Các độc giả khác thì cho rằng cuốn tự truyện có rất ít minh chứng về tầm quan trọng của “sự sáng tạo” mặc dù Eisner vẫn nói rất nhiều về vấn đề này. Rất nhiều nhân vật, ví như Dennis Hightower, xuất hiện trong cuốn tự truyện nhưng rồi nhân vật này bỗng dưng biến mất mà không có lời giải thích sau khi ông ta bị sa thải, bị gạt ra khỏi công ty hoặc từ chức.

Gần như toàn bộ chương viết về Ovitz đã bị cắt đi vì có vẻ chương này gây rất nhiều tranh cãi. Phần viết về Katzenberg cũng bị thu hẹp nặng nề vì vụ kiện với Katzenberg vẫn chưa được giải quyết. Dù vậy, cuốn tự truyện vẫn khiến nhiều người tức giận, hoặc là vì Eisner không nhắc đến họ, hoặc là vì họ được nhắc đến với lời tán dương nhạt nhẽo. Quan hệ giữa Eisner và tác giả Tony Schwartz cũng trở nên căng thẳng. Đã hơn một lần Eisner dọa không xuất bản cuốn sách. Ông cho rằng cuốn sách không thể hiện đúng tiếng nói cũng như khiếu hài hước của ông. Nhưng cuối cùng, ông vẫn thể hiện thái độ cảm kích với Schwartz và giáng đòn vào Joe Roth cùng Bog Iger. “Tôi rất trân trọng tinh thần làm việc không ngừng nghỉ của ông,” Eisner viết email gửi Schwartz. “Cuốn sách rất hay và đáng đọc. Giá như tất cả các ủy viên hội đồng quản trị trong công ty, đặc biệt là Joe và Bob, cũng tận tâm làm việc như ông.”

Nhưng cuốn tự truyện của Eisner không phản chiếu rõ nét những điều có thể góp phần chữa bệnh bằng phân tâm học cho những người xung quanh ông. Đọc xong cuốn tự truyện, người ta vẫn tự hỏi động cơ nào thúc đẩy ông làm việc, thái độ thỏa mãn của ông xuất phát từ đâu hoặc ông tìm thấy ý nghĩa gì trong sự nghiệp của mình. Eisner bắt đầu phần Lời cảm ơn thế này: “Tôi khen ngợi mọi người chưa đủ, một phần vì nhận được lời khen ngợi khiến bản thân tôi lúng túng. Trừ khi khen các con, tôi rất kiêu lời khen và hiếm khi thể hiện thái độ cảm kích, mặc dù tôi biết mọi người cần sự khen ngợi và rất nhiều

lần họ xứng đáng được khen ngợi.” Ông không giải thích tại sao lời khen lại khiến ông lúng túng hoặc nếu như ông thực lòng lúng túng, tại sao ông lại dành những lời khen giả tạo cho Ovitz, Katzenberg hoặc những người mà ông có ý định sa thải hoặc gạt ra khỏi công ty. Cuối cuốn tự truyện, Eisner mô tả về triết lý cạnh tranh khốc liệt, rất giống với triết lý Hobbesian⁽⁵²⁾, trái ngược với thái độ lạc quan vui tươi mà ông vẫn thường viện dẫn để mô tả cá tính của mình: “Cuộc đời là một cuộc cạnh tranh mà bản thân tôi phải tham gia giành đua từ khi chào đời, nhưng cuộc đời không thực sự trân trọng tinh thần cạnh tranh của tôi, cho đến khi tôi chuẩn bị xa lìa cõi đời. Cuộc cạnh tranh ấy cứ thế diễn ra mỗi ngày.” Và, “Tôi dành nhiều thời gian nhìn về tương lai hơn là ủ ê suy ngẫm về mọi việc. Tương lai vẫn còn rất nhiều việc phải làm.”

12

Thực hiện đúng lệnh cắt giảm chi phí của Eisner, tháng Bảy năm 1998, Roth sát nhập các xưởng phim Touchstone, Hollywood và Disney dưới tên Buena Vista Motion Pictures Group do David Mogel đứng đầu mặc dù mới vài tháng trước Roth rất muốn sa thải Vogel. Vogel viết thư cảm ơn Eisner đã thăng chức và cho phép ông tham gia kỳ nghỉ dưỡng của ban quản lý. “Tôi xin đảm bảo với ông rằng hãng phim Walt Disney luôn luôn là ưu tiên hàng đầu của tôi,” ông nói. Eisner vẫn luôn nói rằng ông là vị lãnh đạo duy nhất hiểu rõ thương hiệu Walt Disney và Vogel quả quyết với Eisner rằng ông cũng có thể làm những bộ phim chuyển thể dành cho người lớn. Ông yêu cầu trợ lý phải tận tay giao thư đến văn phòng của Eisner.

Joe Roth hăm dọa Vogel ngay lập tức. “Ông trao đổi thư từ với Michael đúng không?”

Vogel cho rằng Roth hoặc trợ lý của ông ta nhìn thấy trợ lý của ông đi giao thư. “Đúng vậy,” ông nói và kể với Roth về nội dung bức thư.

“Tôi sẽ rất cảm kích nếu ông không làm việc đó sau lưng tôi,” Roth nói.

“Tại sao tôi lại phải làm sau lưng ông?” Vogel tức giận hỏi. “Michael khiến mọi người phải khổ sở. Ông ấy cũng khiến ông khổ sở. Khiến Jeffrey khổ sở. Tại sao tôi lại muốn khổ sở như thế?” Đúng như Vogel nói, ông không muốn đến gần Eisner để rồi bị đánh phủ đầu. Ông có rất nhiều cơ hội nhưng ông vẫn trung thành với Roth. Trong hành lang đầy những mưu đồ của tòa nhà Team Disney, rõ ràng Roth không tin tưởng ông hay bất kỳ ai khác.

The Sixth Sense cũng không góp phần cải thiện mối quan hệ giữa Vogel và Roth. Sau khi cam kết sẽ tham gia *Armageddon* như đã thỏa thuận trong bản hợp đồng hai phim với công ty Disney, Bruce Willis đàm phán quyền được chọn nam diễn viên chính trong quá trình xây dựng phim. Vì vậy, sau khi mua bản quyền *The Sixth Sense*, Vogel

chuyển kịch bản cho Arnold Rifkind, người đại diện của Willis, như Vogel vẫn làm mỗi khi mua được kịch bản. Lúc đó Vogel không nghĩ rằng ngôi sao lớn như Willis lại quan tâm đến bộ phim tâm lý ít tiền của một tác giả, đạo diễn vô danh. Vì vậy, Vogel rất bất ngờ khi Rifkind gọi điện cho nhà sản xuất Kathleen Kennedy và nói rằng, “Đây là phim của chúng tôi.”

Hôm sau Rifkind gọi điện cho Vogel. Willis muốn đóng vai Malcolm Crowe, vị bác sĩ tâm lý trẻ em. “Kịch bản rất hay nhưng tác giả Night sẽ không làm đạo diễn,” Rifkind nói.

Vogel nhận thấy chính sách ưu đãi đặc biệt dành cho một diễn viên ngôi sao đang bắt đầu được gọi mở. “Nhưng chúng tôi đã cam kết với tác giả là tác giả có quyền được thanh toán và làm đạo diễn,” Vogel giải thích.

“Sao ông có thể ngờ nghếch đến thế?” Rifkind hỏi.

Vogel tức phát điên vì ông chỉ đảm bảo Shyamalan có cơ hội làm đạo diễn nhằm có được kịch bản. “Ông nghĩ ông là ai cơ chứ?” Ông gào lên. “Ông ta viết kịch bản và tôi cam kết như vậy để có kịch bản.”

Cả Vogel và Joe Roth đều lo sợ vì Willis lại chọn kịch bản *The Sixth Sense* thay vì trung thành với dòng phim hành động và cả hai đều cho rằng Willis sẽ bỏ đi nếu diễn viên này biết Shyamalan làm đạo diễn. Xét trên phương diện nào đó, nếu diễn viên này bỏ đi thì sẽ dễ dàng hơn, vì với sự tham gia của Willis, chi phí làm phim sẽ đội lên nhiều lần, khiến bộ phim bị chuyển sang hạng mục “phim sự kiện.” Nhưng Rifkind rút ý kiến và Willis vẫn quyết định tham gia bộ phim. Tiến độ quay phim bị hoãn vì Willis vướng nhiều kế hoạch. Bộ phim bấm máy vào mùa hè năm 1998.

Khi bộ phim đi được 3/4 chặng đường, Vogel nhận được điện thoại của Roger Birnbaum, người đứng đầu công ty giải trí Spyglass Entertainment, một nhà sản xuất độc lập. “Tôi muốn nói với ông rằng *The Sixth Sense* bây giờ là con cưng của tôi rồi nhé.” Spyglass đã mua của Disney toàn bộ quyền chiếu phim trong và ngoài nước. “Xét theo các điều khoản đã kí, ông phải đưa tôi kiểm tra và phê duyệt toàn bộ số tiền dôi dư.”

Vogel quay cuồng. Không lẽ Roth bán phim của ông mà không nói

với ông một lời sao? Không những ông ta bán quyền chiếu phim ngoài nước mà bán cả quyền chiếu trong nước sao? Để giảm thiểu rủi ro và bù đắp khoản đầu tư, các xưởng phim thường bán quyền công chiếu đối với những phim mà họ đang sản xuất nhưng hiếm khi bán cả quyền chiếu trong và ngoài nước. Như vậy công ty Disney sẽ chỉ thu được tiền phí phân phối. Birnbaum cũng nói thêm rằng ông ta muốn được ghi danh là nhà sản xuất của bộ phim.

“Roger, ông làm sai rồi,” Vogel phản pháo. “Ông có thể chọn phim này để bán nhưng ông phải đợi đến khi tôi làm xong bộ phim và đừng có nói với tôi cái giọng đó. Tôi rất khó chịu. Có thể tôi sẽ bị đẩy ra ngoài lề của bộ phim nhưng giờ thì chưa đâu. Bộ phim vẫn là của tôi.”

Ít phút sau, cả Kathleen Kennedy và Frank Marshall đều có mặt. Họ đều rất tức giận vì không ai nói với họ về hợp đồng bán quyền chiếu phim.

Vogel muốn chạy ngay lên tầng trên và đương đầu với Roth. Nhưng ông cố gắng kiềm chế. Để làm gì chứ? Ông biết Roth đang cạnh tranh gay gắt để giành ghế tổng giám đốc Disney của Ovitz và ông ta phải chịu nhiều áp lực từ phía Eisner là phải cắt giảm mạnh các chi phí. Roth sẽ nói rằng ông ta không thích kịch bản đó, rằng Willis là lý do khiến chi phí làm phim tăng vọt.

Hôm sau, Vogel và Roth gặp mặt để thảo luận về vấn đề khác. Vogel vẫn rất sốc. Không ai nói gì về *The Sixth Sense*. Nhưng sau đó, Vogel cảm thấy mối quan hệ giữa hai người không bao giờ như trước nữa. Tình bạn trước kia của họ đã nhạt phai. Roth mặc kệ Vogel.

Harvey Weinstein của hãng Miramax cũng phải hứng chịu sự đàn áp thẳng tay của Eisner đối với những bộ phim sự kiện cần kinh phí lớn. Khi Disney bán quyền chiếu phim trong và ngoài nước của phim *The Sixth Sense* để cắt giảm chi phí, Weinstein gặp Eisner với một dự án tràn trề hy vọng: một bản hợp đồng để chuyển thể tác phẩm *The Lord of the Rings* (Chúa tể của những chiếc nhẫn) của tác giả J. R. R. Tolkien thành phim. Nhà sản xuất người Anh Saul Zaentz giữ bản quyền của tác phẩm kinh điển này và Zaentz vốn nổi tiếng là không chịu nhượng bộ. Nhưng Zaentz có mối quan hệ thân thiết với Weinstein khi ông ta giữ vai trò đồng sản xuất bộ phim *The English Patient* (Bệnh nhân người Anh) cực kỳ thành công với hãng Miramax (bộ phim giành giải Oscar cho hạng mục Phim xuất sắc nhất năm

1997.) Sau khi Weinstein giới thiệu Zaentz với đạo diễn người New Zealand Peter Jackson, Zaentz bị hấp dẫn bởi tầm nhìn vĩ đại của Jackson về bản hùng ca của Tolkien và Zaentz đồng ý bán bản quyền cho hãng Miramax để sản xuất bộ phim do Jackson làm đạo diễn.

Hãng Miramax dành khoảng 14 triệu đô la để xây dựng dự án làm phim này nhưng do kinh phí làm phim dự kiến sẽ rất lớn nên Weinstein cần phải có sự phê chuẩn của công ty Disney và Eisner để có thể tiếp tục công việc. Ông sắp xếp một cuộc họp với Roth để trình bày về ý tưởng, kịch bản, “phiên bản nháp”, mô hình bối cảnh được dựng trên vi tính và một số cảnh chiến đấu mà Jackson vẽ ra. Weinstein ra sức thuyết phục Roth ủng hộ hai phim của ông, với kinh phí dự kiến không vượt quá 180 triệu đô la. Đúng là một khoản kinh phí lớn nhưng 90 triệu đô la một phim vẫn là con số khiêm tốn so với phim *Armageddon* hoặc dự án phim của Bruckheimer. “Joe ạ, đây là bộ phim để đời của chúng ta,” Weinstein nói với Roth. “Chúng ta sẽ bán bản quyền ra nước ngoài và chừng đó cũng đủ bù đắp một nửa chi phí rồi.”

Roth gọi cho Weinstein sau khi ông thuyết minh dự án với Eisner. “Michael không đồng ý,” ông nói.

“Ông ta làm sao?” Weinstein ngờ vực hỏi.

“Ông ta nói chúng ta sẽ không được chi khoản tiền đó.”

Weinstein gọi cho Eisner. Eisner không thay đổi quan điểm bởi ông nghĩ Weinstein đang đề nghị ông liều lĩnh chi khoản tiền khổng lồ vào phim của một vị đạo diễn chưa được công nhận là tài ba, trong khi kịch bản chưa hoàn thành, thị trường công chiếu chưa rõ ràng và chưa có đối tác. Đây không phải dòng phim kinh phí thấp, độc lập mà hãng Miramax được định hướng sản xuất. Ngoài ra, Eisner cũng cho rằng tiểu thuyết *The Lord of the Rings* khó có thể được chuyển thể thành một bộ phim hay. Minh chứng là thất bại của phiên bản hoạt hình của tiểu thuyết này. Hơn nữa, lượng khán giả yêu thích dòng phim giả tưởng cũng rất hạn chế.

“Ông đang mắc sai lầm cực lớn,” Weinstein gần như gào lên. “Hợp đồng nhượng quyền thương hiệu của bộ phim này sẽ đánh bại mọi hợp đồng nhượng quyền thương hiệu khác.”

Sau khi Eisner bác bỏ đề xuất, Weinstein miễn cưỡng để Jackson chào kịch bản với các xưởng phim khác. Tất cả các xưởng phim đều từ chối. Nhưng sau đó, New Line, một chi nhánh của Time Warner, đồng ý cân nhắc. Sau khi nghe Jackson thuyết minh về dự án, người đứng đầu của New Line là Robert Shaye cam kết sẽ sản xuất 3 phim với tổng kinh phí dự kiến là 350 triệu đô la và dự án này còn tham vọng hơn cả dự án mà Weinstein dám nghĩ đến.

Hãng New Line rất hào hứng thực hiện dự án này, đến mức họ đồng ý bồi hoàn chi phí của Miramax và Weinstein kiên quyết đòi giữ quyền hưởng 5% tổng lợi nhuận. Khi Weinstein báo cáo thỏa thuận này với Eisner, Eisner chỉ nhún vai và điều đó khiến Weinstein tức phát điên. Ông phải nhọc công tìm mua bản quyền của một trong những tác phẩm văn học được săn lùng nhiều nhất thế giới nhưng rồi Eisner thẳng thừng bác bỏ dự án; và giờ đây ông ta cũng không quan tâm đến việc Weinstein mang về cho ông ta 5% tổng lợi nhuận của bộ phim. “Nếu ông đã không tin bộ phim đến vậy,” Weinstein bực tức nói, “hãy cho tôi một nửa số lợi nhuận đó.” Eisner đồng ý; hợp đồng của Weinstein nêu rõ mỗi anh em nhà Weinstein sẽ được trả 25% tất cả các khoản lợi tức mà Disney nhận được từ bộ phim và khoản tiền đó “không hạn chế.”

Nhưng Weinstein vẫn giận sôi người. Đây không phải lần đầu tiên ông cảm thấy Eisner ngáng bước ông. Eisner từng bác bỏ hợp đồng truyền hình cáp do ông đề xuất. Eisner không chịu đầu tư vào bộ phim ca nhạc *The Producers* (Những nhà sản xuất) trong khi Weinstein muốn giúp đỡ Mel Brooks. (Weinstein bỏ tiền túi ra để làm chương trình này.) Eisner cũng phản đối hợp đồng mua One Times Square để làm trụ sở của hãng Miramax. Và đây nữa, đây là bộ phim mà Weinstein khao khát sản xuất. Ông không cần biết rằng Eisner hoàn toàn có quyền phủ quyết như vậy. Weinstein đã phải khom lưng uốn gối trước mặt Eisner để rồi kết quả vẫn là những lời từ chối.

Lloyd Braun, vị giám đốc điều hành 39 tuổi của công ty giải trí Brillstein-Grey Entertainment, có vẻ ngạc nhiên khi Joe Roth gọi điện mời ông ăn sáng để thảo luận về xưởng phim Touchstone đang rời ren của Disney. Brillstein-Grey phát triển rất mạnh kể từ khi Ovitz rời khỏi Disney và công ty này đang sản xuất rất nhiều chương trình hấp dẫn, ví như “Just Shoot Me” (Cứ bắn tôi đi) và “NewsRadio” (Radio tin tức) cho kênh NBC, và chương trình đêm muộn “Politically Incorrect” (Sai lầm chính trị) với Bill Maher cho kênh ABC. Braun là

một luật sư và nhà quản lý, và khách hàng của ông ta gồm có Cher và Larry David, nhà đồng sáng tạo của sê-ri phim hài kịch tình thế “Seinfeld”; Braun nổi tiếng với nhân vật Lloyd Braun mà David viết cho sê-ri “Seinfeld”.

Một khách hàng khác của Braun là tác giả, nhà sản xuất David Chase. Braun cùng Chase nỗ lực sản xuất tiếp sê-ri phim mới cho công ty Brillstein-Grey, nhưng có vẻ như ý tưởng của Chase không phù hợp. “Tôi biết trong lòng ông luôn ấp ủ một chương trình lớn,” Braun khẳng định. Khi tiễn Chase ra khỏi văn phòng sau khi ông ta có một buổi thuyết trình gây thất vọng, Braun nói, “Những ý tưởng mà ông nghĩ ra không xuất phát từ trái tim ông. Hãy mang đến cho tôi ý tưởng nào đó thật khác biệt, thật ấn tượng.”

“Ví dụ?” Chase hỏi.

“Tôi không biết,” Braun nói và suy ngẫm một lát. “Ông biết đấy, tôi vẫn luôn muốn làm bộ phim *Godfather* thời hiện đại. Trong bối cảnh thời nay. Một người đàn ông sống chung với các con và vẫn ngày ngày đi làm kiếm miếng cơm manh áo, chỉ có điều ông ta là Mafia chính cống.”

“Ý tưởng hay. Ông có biết tôi là người Ý không?” Chase hỏi.

“Tôi không biết, nhưng nếu như vậy thì càng tuyệt.”

Hai ngày sau, Chase quay trở lại với kịch bản sản xuất sê-ri phim về một gia đình Mafia ở ngoại ô New Jersey, bối cảnh hiện đại, gia đình này cũng phải đối mặt với những rắc rối thường ngày tương tự như các gia đình người Mỹ khác, nhưng song song với cuộc sống bình thường đó là sự tồn tại của họ trong thế giới Mafia hắc ám. Dù ý tưởng này khá tiến bộ – đúng theo phiên bản *Godfather* thời hiện đại – nhưng có vẻ rất khó trở thành chương trình ăn khách. Ba kênh truyền hình lớn đều từ chối dự án “The Sopranos” (Gia đình Soprano). Để tìm kiếm vận may, Chase gửi dự án cho Chris Albrecht của HBO, kênh truyền hình cáp thu phí vốn đang sản xuất rất nhiều sê-ri phim có vẻ quá phức tạp để chiếu trên các kênh truyền hình. Albrecht không chắc chắn liệu kịch bản phim có đủ “gay cấn” hay không nhưng vẫn đồng ý cho chiếu thử.

Khi Roth gọi cho Braun, những lời đồn đoán về mớ bòng bong tại

xưởng phim truyền hình của Disney đang bắt đầu lan nhanh. Thương vụ sáp nhập xưởng phim và kênh ABC tiềm ẩn nhiều rủi ro. Mặc dù một trong những động lực thúc đẩy thương vụ sáp nhập này là biến ABC thành kênh phụ để chiếu các chương trình do Disney sản xuất nhưng có vẻ như kênh ABC, do Tarses nắm quyền, đang đi chệch định hướng khi từ chối không chiếu phim thử nghiệm do Touchstone sản xuất. Các chương trình được lên sóng như “Hiller and Diller” đều thất bại thảm hại. Số phận của chương trình “Ellen” do Touchstone sản xuất vẫn chưa được định đoạt sau khi diễn viên Ellen DeGeneres xuất hiện trong chương trình với vai một người đồng tính. ABC muốn “khẳng định chúng tôi là thương hiệu sẵn sàng đón nhận cơ hội,” Tarses nói với tờ *Los Angeles Times*, và lời bình phẩm đó khiến các nhà lãnh đạo cấp cao hơn của Disney phải rùng mình.

Nhưng khi dùng chung bữa sáng, Roth tỏ ra rất thuyết phục, tình thế gọi đến sự thay đổi sắp diễn ra và cơ hội tiềm tàng đối với Braun. Hai bên thống nhất sẽ gặp nhau lần nữa. Braun đến bữa ăn sáng thứ Hai và thấy Eisner ngồi cùng Roth. Những lời nhận xét hài hước biến mất ngay khi họ bắt đầu thảo luận về ABC và xưởng phim truyền hình của Disney. Braun rất thẳng thắn. Mối quan hệ giữa xưởng phim và kênh truyền hình này “bất thường,” Braun nói. “Các ông nên sáp nhập xưởng phim và kênh truyền hình bởi lúc này đang diễn ra cuộc cạnh tranh khốc liệt. Không có lợi ích chung. Không ai chịu nhường ai. Người ta đổ lỗi cho nhau vì sự thất bại của mình.” Braun có vẻ ngạc nhiên khi Eisner ngồi yên lắng nghe. Đến giữa buổi trò chuyện, Eisner cắt ngang lời Braun và hỏi, “Tôi nên làm thế nào để mời ông về làm cho tôi?”

Braun coi lời đề nghị đó là một thử thách thú vị. Ông gia nhập Disney với tư cách là chủ tịch của Buena Vista Television Group vào tháng Ba năm 1998 và có nghĩa vụ báo cáo Joe Roth. Ngay từ những ngày đầu ông đã phải đối mặt với những vấn đề mà ông nhận ra từ trước: thay vì ủng hộ các chương trình do Disney sản xuất, ABC không bằng lòng trước áp lực phải chọn chương trình do Touchstone sản xuất để trình chiếu. Braun thường so sánh không khí làm việc tại ABC với không khí của nước Pháp dưới thời Đức Quốc xã. Trong khi đó, các kênh truyền hình khác luôn hoài nghi về mối quan hệ của xưởng phim với ABC, bởi họ cho rằng xưởng phim vẫn đang xúc tiến các dự án làm phim tốt nhất để chiếu trên kênh ABC nhưng rồi chỉ nhận được những lời từ chối cũ rích. Braun rơi vào tình thế tiến thoái lưỡng nan: Ông không thể bán chương trình cho các kênh truyền

hình khác trong khi kênh ABC ra sức phản đối các sản phẩm của Disney. Braun tin rằng cần phải gấp rút sáp nhập xưởng phim với kênh truyền hình, và ông nêu ý tưởng này tại bữa trưa giữa Eisner và các nhân viên. Đến mùa hè năm 1999, Eisner có vẻ đồng ý với đề xuất của Braun và bắt đầu thăm dò ý kiến của Joe Roth (người ủng hộ đề xuất) và Bob Iger (người phản đối đề xuất.)

Việc sáp nhập Touchstone với ABC đặt ra một số vấn đề tế nhị liên quan hoạt động quản lý, trước nhất là vấn đề ai sẽ phụ trách bộ phận sau sáp nhập này. Roth vốn thân thiết với Braun và đưa Braun vào công ty, vì vậy ông nhiệt thành ủng hộ Braun. Còn Bob Iger, với tư cách là người đứng đầu ABC, lúc này là đối thủ nặng ký nhất của Roth cho vị trí tổng giám đốc Disney, lại nghi ngờ Braun sẽ là đồng minh tích cực của Roth. Eisner gợi ý Braun, với tư cách là người đứng đầu Touchstone, nên báo cáo Bloomberg và Jamie Tarses. Braun phản đối ngay gợi ý đó – ông không mấy tôn trọng Tarses và cũng không thể cân nhắc việc báo cáo cô. Có lần Braun tránh Tarses bằng cách trực tiếp đến gặp Bloomberg và Tarses nói, “Nếu ông nghĩ ông sẽ có thứ ông cần bằng việc trực tiếp tìm đến Stu, ông nhầm to rồi đấy. Stu không có quyền hạn gì ở đây hết.” Braun nói rằng ông sẽ quản lý xưởng phim và kênh truyền hình sau khi hợp nhất, còn Bloomberg và Tarses sẽ báo cáo ông.

Roth là người đề xuất phương án giải quyết, trong đó Braun và Bloomberg cùng quản lý xưởng phim và kênh truyền hình sau hợp nhất còn Tarses có nghĩa vụ báo cáo cả hai người. Phương án này cho thấy Braun sẽ là đối tác cấp cao của xưởng phim còn Bloomberg là đối tác cấp cao của kênh truyền hình. “Đây là giải pháp khả thi nhất,” Roth nói với Eisner. Rõ ràng giải pháp này làm giảm vai trò của Tarses. Braun đón nhận đề xuất này nhưng Iger vẫn không đồng ý vì ông cho rằng Braun và Bloomberg không thể làm việc chung.

Braun biết rất ít về Bloomberg nhưng ông cũng gọi điện và mời Bloomberg đến dùng bữa tại nhà ông ở Brentwood. “Tôi biết người ta nói gì với ông,” Braun nói. “Rằng tôi là người xảo quyệt. Nhưng không đúng đâu nhé.” Càng nói chuyện họ càng nhận thấy nhiều điểm chung. Dù Iger còn nghi ngờ Braun nhưng Bloomberg đã bị thuyết phục hoàn toàn. Cuối buổi chiều, hai người cùng bắt tay và đồng ý làm việc chung với nhau.

Vậy nên mùa hè đó Braun đến ABC và chuyển vào văn phòng làm

việc mới cùng dãy với văn phòng của Tarses và Bloomberg tại Tổ hợp giải trí của ABC ở Century City. Ông vẫn giữ nguyên phòng làm việc tại xưởng phim truyền hình. Có thể đoán trước thái độ chống đối của Tarses. Tương tự như thái độ của cô với Davies sau buổi họp về chương trình “Millionaire”, thái độ của cô với Braun vô cùng lạnh lùng. Tại các buổi họp, cô phớt lờ ông và có lúc còn xoay ghế để không phải đối mặt với ông. Cô không chụp thư điện tử hay thông báo nội bộ để gửi cho ông. Cô hành xử như thể ông và vị trí ông ngồi không hề có trên đời.

Ngay cả các nhân viên dưới quyền Tarses cũng tỏ thái độ lạnh nhạt đó. Sự xuất hiện của Braun gần như không được công nhận. Cuối cùng, Jeff Bader, người đứng đầu phòng lập chương trình của kênh truyền hình, đến văn phòng của ông và nói rằng Tarses ra lệnh cho các nhân viên dưới quyền không được nói chuyện với Braun. “Tôi sẽ bị sa thải nếu cô ấy nhìn thấy tôi ở đây,” Bader nói giọng khá nghiêm túc.

Braun cũng nhận thấy thái độ không nhiệt tình của những người đại diện cho các ngôi sao và nhà sản xuất mà ông vốn hợp tác suốt nhiều năm, thậm chí 20 năm. Cuối cùng, một nhà sản xuất thú nhận rằng Tarses đã cảnh cáo ông ta, rằng nếu cô ta phát hiện ông ta trả lời điện thoại của Braun, dự án của ông ta tại ABC sẽ tiêu tan.

Braun đành phải gọi điện cho Eisner. “Đúng là thảm họa.”

Eisner hối thúc ông hãy kiên trì. “Tôi cần ông ở đó,” Eisner quả quyết nói.

Vài tuần sau khi sát nhập ABC và Touchstone, Steve McPherson, nguyên cấp phó của Braun nhưng nay là người đứng đầu Touchstone, tổ chức một cuộc họp với Tarses và các lãnh đạo phòng Phim truyền hình của ABC để thuyết minh về bộ phim truyền hình trinh thám, tâm lý tội phạm do Jerry Bruckheimer sản xuất cho Touchstone dưới sự khuyến khích của Joe Roth. Ý tưởng cho bộ phim này rất mới mẻ, với nội dung về đội ngũ cảnh sát: sê-ri phim về một nhóm thám tử ở Las Vegas thu thập bằng chứng cho lực lượng cảnh sát và tòa án để phá các vụ án quan trọng. Với tên gọi “CSI: Crime Scene Investigation” (CSI: Đội điều tra hiện trường vụ án), sê-ri phim này được sáng tạo bởi nhà viết kịch trẻ trung, giàu nhiệt huyết Anthony Zuiker; Zuiker sinh ra và lớn lên tại Las Vegas. Zuiker gửi một vài kịch bản đến cho

Bruckheimer và Bruckheimer rất thích giọng điệu và sự tinh tế của nhà viết kịch trẻ, và ông gọi điện hỏi xem Zuiker có kịch bản truyền hình nào không.

Zuiker dành vài tuần đi theo các thám tử điều tra ở Las Vegas và ý tưởng của anh về phim truyền hình tâm lý tội phạm chợt hiện ra rất rõ ràng. Las Vegas có bối cảnh hoàn hảo: hào nhoáng, lung linh, thành phố nhộn nhịp suốt 24/24, với 30 triệu du khách mỗi năm và một nguồn thông tin vô tận để viết truyện. Nội dung của bộ phim cũng liên quan đến sự hiếu kỳ của công chúng đối với bằng chứng pháp y mà các điều tra viên tìm thấy trong vụ án giết người của O. J. Simpson, và chính vụ án này đã gây ra cuộc tranh cãi mang tầm quốc gia về tầm quan trọng của đôi găng tay dính máu. Kịch bản này cũng có tầm cỡ tại Disney vì Bruckheimer là nhà sản xuất thành công nhất của Disney và ông có được sự ủng hộ nhiệt thành của Roth, Braun và McPherson.

Với trang phục màu đen và dáng vẻ trẻ trung, nhà viết kịch Zuiker 31 tuổi bắt đầu thuyết minh về tác phẩm mang đậm bản sắc cá nhân của mình. Nhưng Zuiker ngỡ ngàng còn Bruckheimer và McPherson thất vọng khi Tarses và người đứng đầu phòng phim truyền hình lắc đầu. ABC không phê chuẩn kịch bản đó.

Zuiker rất tức giận. Anh vốn rất tự mãn với bài thuyết trình kia. Anh đặt ngay tên cho công ty sản xuất của mình là “Cứ bỏ qua đi” và giải thích rằng “Các ông cứ bỏ qua kịch bản của tôi đi, nó sẽ xuất hiện ở nơi khác ngay.” Với lòng quyết tâm cao hơn bao giờ hết, Bruckheimer và Zuiker chào bán kịch bản cho các kênh truyền hình khác mặc dù lúc này đã là thời điểm muộn màng cho mùa dựng phim. Braun và McPherson coi đây là cơ hội chứng tỏ Touchstone không phải là tù nhân của ABC và Touchstone có thể bán các kịch bản bom tấn cho các kênh truyền hình cạnh tranh. Mùa dựng phim của CBS đã kết thúc nhưng McPherson thuyết phục kênh này nên tổ chức một cuộc họp nữa. Sau một buổi thuyết trình nữa của Zuiker, nhà dựng phim Nina Tassler quyết định đây là trường hợp ngoại lệ. Cô rất mê loạt sê-ri bom tấn “Quincy” về một nhân viên điều tra những vụ tử vong bất thường và cô rất say mê kịch bản về nội dung khám nghiệm tử thi. Tassler yêu cầu làm phim thử nghiệm.

Với tư cách là đơn vị sản xuất sê-ri phim truyền hình này, Disney/Touchstone vẫn có cơ hội thu về lợi nhuận lớn từ “CSI”. Phí

cấp phép phát sóng mà hãng thu về gần như chưa bao giờ đủ để trang trải chi phí sản xuất, nhưng đơn vị sản xuất có quyền bán lại chương trình sau khi chiếu lần đầu trên kênh truyền hình. Nếu đây là bộ phim hút khách, tiền bán quyền công chiếu cũng rất lớn. Lợi nhuận thu được từ hợp đồng bán quyền chiếu phim là nguồn thu chính của ngành sản xuất phim truyền hình.

Nhưng Iger lại tuyên bố ông không hứng thú với việc sản xuất chương trình cho các kênh cạnh tranh. Ông hỏi rằng tại sao Touchstone phải chịu cảnh hụt tiền để sản xuất một chương trình mà kênh ABC thấy chưa đủ hay để trình chiếu? Trong những ngày kênh CBS xem chương trình thử nghiệm “CSI”, Iger tổ chức một cuộc họp để xử lý vấn đề liệu Touchstone có nên sản xuất chương trình cho kênh đối thủ hay không. Giám đốc tài chính của ABC đưa ra ba kịch bản: “mức cao,” “mức trung bình,” và “mức thấp,” tùy thuộc vào thứ hạng của “CSI” trên bảng xếp hạng, với ngụ ý rằng cho dù “CSI” đứng ở “mức cao” thì Touchstone vẫn lỗ. “Mỗi tập phim chúng ta thâm hụt bao nhiêu tiền?” Iger hỏi. McPherson đưa ra con số khoảng 1 triệu đô la. “Không được,” Iger nói. “Michael sẽ không hiểu tại sao chúng ta lại chi tới 1 triệu đô la mỗi chương trình để chi trả một phần chi phí sản xuất cho kênh CBS.”

Nhưng thiếu sót tiềm ẩn trong lập luận của Iger là có thể ABC đánh giá chưa đúng mức về kịch bản này và “CSI” có thể trở thành chương trình cực kỳ ăn khách trên kênh khác. Braun và McPherson rất chán nản và họ cương quyết đòi gặp Eisner để thuyết phục về dự án “CSI”. Hiện nay CBS đã đồng ý bù đắp chi phí sản xuất “CSI”, vì vậy việc này sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng Touchstone bán kịch bản cho các kênh truyền hình khác nếu Touchstone loại “CSI”. Hơn nữa “CSI” có thể trở thành sê-ri phim hút khách. Tại sao lại từ bỏ lợi nhuận khổng lồ từ tiền bán quyền công chiếu phim? Trái với Iger, Eisner vẫn muốn Touchstone bán chương trình cho các kênh truyền hình khác. Nhưng dường như “CSI” gọi lại bản năng cạnh tranh của ông là phải giáng đòn thất bại cho các đối thủ. Trong cuộc họp cuối cùng, Eisner nói rằng ông không quan tâm đến việc liệu “CSI” có trở thành phim bom tấn trên kênh truyền hình khác hay không; ông chỉ quan tâm nếu đó là chương trình ăn khách của ABC. Ông cũng cảnh báo Bruckheimer chi tiêu quá đà và số tiền thâm hụt có thể vượt con số một triệu đô la mỗi tập. Hơn nữa, ông cũng cho rằng CBS không sẵn lòng chi trả chi phí sản xuất và nếu Disney rút lui, chương trình này sẽ vỡ và tạo ra lỗ hổng trong lịch chiếu của CBS.

Braun được lệnh phải gọi cho Bruckheimer và kết thúc dự án.

Bruckheimer bình tĩnh đón nhận tin xấu. Ông thất vọng nhưng vẫn tỏ thái độ lịch thiệp. Nhưng Eisner và Iger đã đánh giá thấp quyết tâm của ông và Les Moonves, người đứng đầu CBS. Thay vì từ bỏ “CSI” như Eisner và Iger dự đoán, CBS chọn đơn vị sản xuất khác là Alliance Atlantis Communications – đơn vị này bán trước quyền chiếu phim ở nước ngoài để thu về 800.000 đô la mỗi tập và khoản tiền này gần đủ để bù đắp số tiền thâm hụt dự kiến. CBS chi trả khoản tiền còn lại và giảm tối thiểu khoản thua lỗ tiềm năng. CBS xếp “CSI” là bộ phim trọng tâm trong lịch phát sóng tối thứ Sáu mùa thu năm 2000.

Tháng Hai năm 1999, trong một chuyến ghé thăm đến trụ sở của ABC, Eisner gọi Steve Burke lên phòng làm việc của ông tại New York. Dù còn nhiều việc phải làm tại đây nhưng Eisner phát ngán với những chuyến đi thường xuyên thế này và ông không hiểu tại sao trụ sở của ABC cứ nằm mãi trên đường 67. “Tôi muốn chuyển trụ sở ABC đến Los Angeles,” ông nói.

Burke giật bắn người; chưa ai từng nhắc đến khả năng này. “Tại sao?” Ông hỏi. “Chúng tôi bán chương trình tại New York, hoạt động sản xuất kịch nhiều kỳ cũng tại New York và tin tức cũng tại New York.”

“Mọi người nên tập hợp vào một chỗ,” Eisner nói. “Tôi quản lý công ty thông qua bữa trưa tập thể vào mỗi thứ Hai. Tôi cần tất cả mọi người tham gia bữa trưa đó. Đó là vấn đề với ABC.”

Lập luận của Eisner không có ý nghĩa gì với Burke và ông cảm thấy khoảng cách giữa ABC và Burbank chỉ đóng vai trò thứ yếu trong các rắc rối mà kênh này đang phải đối mặt. “Ông nên suy nghĩ thêm về việc này,” Burke nói. “Tôi và Bob Iger có thể bay đến dự bữa trưa tập thể đó. Vấn đề của chúng tôi là chương trình phát sóng khung giờ vàng, vì vậy ông nên yêu cầu cả Jamie Tarses đến ăn trưa. Tại sao phải di chuyển cả năm nghìn con người?”

Eisner nhún vai nói rằng ông muốn các nhân viên ở gần để ông dễ dàng quản lý và tham gia mọi việc với họ.

Ở mức độ nào đó, Burke có sự gắn kết về mặt tình cảm với ABC

bởi ở đây, chân dung của cha ông được treo trong hành lang của trụ sở. “Ông sẽ hủy hoại văn hóa ở đây,” Burke cảnh báo. “Ông nói rằng không có gì đáng để lưu giữ cả.”

Ngày 12 tháng Hai, Iger ban hành thông báo nội bộ rằng trụ sở của ABC sẽ được chuyển đến Burbank để các lãnh đạo của ABC có thể “gắn gũi với ban quản lý cấp cao của Disney” – tức là Eisner.

Đúng như dự đoán, quyết định của Eisner gây ra tình trạng náo động tại ABC. Một số lãnh đạo cấp cao nghỉ việc. Tinh thần làm việc sa sút. Khi Burke thể hiện thái độ nghi ngại với Iger, Iger cũng cho rằng đây là một sai lầm lớn. Burke hối thúc Iger ủng hộ ông trước mặt Eisner để giải quyết vấn đề này nhưng Iger nói sẽ chỉ vô ích. Eisner rất cứng đầu và quyết định đã được ban hành. Burke không bất ngờ; ông đã biết Iger không sẵn sàng phản đối Eisner, chắc chắn là vậy bởi ông ta vẫn nghĩ mình có cơ hội ngồi vào ghế tổng giám đốc. Thái độ tôn kính của Burke đối với ban lãnh đạo cấp cao bắt đầu giảm sút.

Burke cũng do dự không muốn chuyển cả gia đình đến bờ Tây nhưng ông cũng thiện chí cân nhắc việc này. Sau đó, Peter Murphy, giám đốc mới của phòng lập kế hoạch chiến lược (không liên quan đến người tiền nhiệm Larry Murphy) thu xếp một cuộc họp mà Burke cho rằng sẽ là cuộc họp ngân sách thông thường để thảo luận về đài phát thanh của ABC và đài này vẫn có nghĩa vụ báo cáo Burke. Eisner tham dự cuộc họp. Giống như hầu hết mọi người ở ABC, Burke vẫn luôn cảnh giác với phòng lập kế hoạch chiến lược. Một trong những lập luận của Ovitz hơn một năm trước là đài phát thanh ABC phải phát triển, hoặc là thông qua thương vụ sáp nhập lớn, hoặc là phải được bán. Eisner bác bỏ cả hai phương án trên. Nhưng lúc này Burke đang đàm phán một hợp đồng để kết hợp đài phát thanh ABC với các đài phát thanh của Westwood One và đây là cơ hội để ABC tiếp cận với đông đảo thính giả để gặt hái thành công.

Tại cuộc họp, Peter Murphy có bài thuyết minh dài 30 trang giấy trên giá vẽ với kết luận đài phát thanh ABC phải được bán ngay lập tức và Disney nên bỏ lĩnh vực phát thanh. Burke rất tức giận khi ông nhận thấy hướng đi của bài thuyết minh. Chưa ai nói với ông câu nào về vấn đề này; ông cũng không được xem trước dữ liệu. Cũng không ai tham vấn ý kiến của ông.

“Đợi đã,” Burke xen ngang. “Ông chưa từng đặt chân đến đài phát thanh. Vậy mà bây giờ ông lại coi cuộc họp về ngân sách là cơ hội yêu cầu tôi bán đài sao?”

Murphy chỉ nhìn Eisner và hiển nhiên Eisner biết rõ sự việc đang diễn ra.

“Tôi đi đây,” Burke nói và toan bước đi.

“Ngồi xuống. Ông sẽ không đi đâu hết,” Eisner ra lệnh.

Burke ở lại, lòng dạ ông sôi lên. Ông vốn có toàn quyền để quản lý chuỗi cửa hàng của Disney và tại Euro Disney – nơi làm việc của ông xa xôi đến nỗi gần như không ai quan tâm hay can dự vào công việc của ông. Phong cách quản lý của cha ông tại ABC vốn là chọn những vị lãnh đạo giỏi và tin tưởng, giao phó toàn bộ hoạt động kinh doanh cho họ. Nhưng giờ đây làm việc tại ABC không còn thú vị như trước nữa. Đường như mọi quyết định đều được Eisner đoán trước, còn phòng lập kế hoạch chiến lược thì đứng đằng sau giật dây.

Tuân theo quyết định chuyển trụ sở ABC đến Los Angeles, quá thực rất khó có thể tổ chức cuộc họp của đài phát thanh. Burke đến gặp Iger và nói rằng ông sẽ không chuyển đến L.A. “Ông cứ đợi đã,” Iger hối thúc. “Đừng đưa ra bất cứ quyết định nào trước khi tôi nói chuyện với Michael.” Sau đó, Iger nói rằng Burke có thể ở lại New York và phụ trách các hoạt động của ABC, đồng nghĩa với việc thay thế vị trí của Iger. Iger sẽ chuyển đến L.A. với vị trí cao hơn và ông sẽ báo cáo Eisner. Iger có vẻ rất phấn chấn; rất có thể ông sẽ được bổ nhiệm làm tổng giám đốc. Burke nói ông sẽ suy nghĩ thêm.

Ở mức độ nào đó, Burke cũng muốn ở lại. Ông sẽ ở lại New York với công việc mới. Đảo ngược tình thế của ABC sẽ là một thách thức thú vị, tất nhiên sẽ là như vậy nếu ông có toàn quyền tự quyết. Nhưng rồi ông nhận ra rằng ông sẽ không bao giờ có được quyền tự quyết đó nếu như Eisner vẫn muốn can thiệp. Burke rất biết ơn Eisner vì đã giúp ông khởi nghiệp. Nhưng ông chợt nghĩ, Eisner của ngày đó là con người khác – một Eisner điềm tĩnh, tự tin, sẵn sàng chấp nhận rủi ro, sẵn sàng giao phó công việc. Burke vẫn khâm phục bản năng sáng tạo của Eisner nhưng phong cách quản lý của ông ta lại hoàn toàn đối lập với những gì mà Burke học được từ cha ông và Tom Murphy.

Vì vậy khi chuyên gia tuyển dụng nhân sự gọi điện cho Burke, đó lần đầu tiên trong đời Burke nghe điện. Ông bắt đầu trò chuyện với Comcast, một công ty truyền hình cáp lớn có trụ sở tại Philadelphia. Ông nói với Iger rằng ông quyết định rời Disney. Iger có vẻ ngạc nhiên. “Ông quyết định rời sao?” Iger hỏi. Burke gật đầu. Một cuộc họp sắp được tổ chức tại Orlando và Burke nói ông sẵn sàng có một bài thuyết trình tại đây. “Tôi sẽ làm theo cách ông muốn,” ông nói.

Hôm sau, Burke nhận được tin nhắn thoại gọn lỏn của Iger. “Tôi và Michael đã nói chuyện. Ông ấy rất buồn. Chúng tôi quyết định không cần ông ở lại công ty nữa. Ông có thể chuyển đi ngay ngày mai.”

Burke gọi cho Eisner mấy lần nhưng Eisner không gọi lại. Ông dọn dẹp phòng làm việc và ra đi. Ông đã nhận lời làm việc tại Comcast. Nhưng mọi người ở ABC vẫn bất ngờ khi ông rời bỏ Disney và cơ hội được quản lý ABC để đầu quân cho một công ty nhỏ hơn, với chức vụ thấp hơn.

Tạp chí *Time* số ra tuần sau đó đăng một bài viết về Disney và nói rằng Eisner chưa tìm được kế nhiệm; bài báo cũng nhấn mạnh đến việc Burke, Geraldine Laybourne, Richard Nanula và Larry Murphy từ chức. Nhưng Burke nói với tạp chí này rằng, “Toàn bộ câu chuyện không đáng sợ như mọi người nghĩ đâu. Eisner là sự kết hợp tuyệt vời của một tài năng thiên bẩm trong lĩnh vực kinh doanh và giải trí, có lẽ ông ấy giỏi trong mọi lĩnh vực kinh doanh, và công ty vẫn có đội ngũ nhân tài giỏi nhất mà tôi từng biết.” Sau bài báo đó, Eisner gọi điện cho Burke.

“Tôi rất xin lỗi vì sự việc diễn ra như thế này,” Burke nói, “nhưng tôi vẫn trân trọng những việc ông đã làm cho tôi. Tôi hy vọng chúng ta có thể vượt xa hơn nữa.”

“Tại sao ông không nói gì với tôi?” Eisner hỏi. “Tôi là người giúp ông gây dựng sự nghiệp.” Eisner nói Iger đã đảm bảo với ông rằng mọi việc đều nằm trong tầm kiểm soát và Burke sẽ ở lại.

Burke thừa nhận lẽ ra trước đó ông nên nói chuyện trực tiếp với Eisner. Có lẽ ông đã sai lầm khi xử lý vấn đề này thông qua Iger. Nhưng có lẽ như vậy cũng không thay đổi điều gì vì bản thân Eisner mới là vấn đề mấu chốt.

“Cảm ơn lời nhận xét của ông trên tạp chí *Time*,” Eisner nói. “Nhưng tôi vẫn rất bức với ông.”

Để chuẩn bị cho việc di dời ABC đến bờ Tây, Eisner thuê kiến trúc sư người Ý Aldo Rossi – vị kiến trúc sư này không hề ngó ngàng tới cuộc thi thiết kế Euro Disney – thiết kế toà nhà mới cho ABC trong khuôn viên của Burbank. Iger được thăng chức ở Los Angeles mặc dù ông vẫn chưa được ngồi vào ghế tổng giám đốc. Ông sẽ giám sát kênh ABC và hoạt động quốc tế của kênh – đây là nhiệm vụ bất hạnh mà Ovitz từng phải đảm nhận và đây cũng là lĩnh vực mà Eisner cực kỳ thờ ơ, một phần vì ông không thích phải đi công tác nước ngoài. Eisner bổ nhiệm Steve Bornstein, người đứng đầu ESPN, thay thế vị trí của Iger ở New York.

Với thành công của ESPN, Bornstein là lựa chọn hiển nhiên, thậm chí ông có thể trở thành đối thủ cạnh tranh của Iger. Là một người New Jersey bản địa, ông từng làm việc cho chi nhánh của Public Broadcasting tại Columbus, bang Ohio trước khi đầu quân cho ESPN vẫn còn non trẻ vào năm 1980 và 10 năm sau đó, ông trở thành tổng giám đốc kiêm CEO của ESPN. Dưới sự lãnh đạo của ông, ESPN thu được nguồn lợi nhuận cao hơn rất nhiều so với sự kỳ vọng của mọi người; năm 1999, lợi nhuận hoạt động của công ty đạt con số đáng nể là 750 triệu đô la. Số lượng hộ gia đình lắp truyền hình cáp tăng vọt từ 50 triệu đến 90 triệu hộ trong thời gian Bornstein tại vị. Với lượng khán giả chủ đạo là nam giới từ 18 đến 45 tuổi – đối tượng mà các nhà quảng cáo rất thèm muốn – ESPN kiếm được khoản tiền lớn từ quảng cáo. Nhưng siêu kỳ tích của Bornstein lại là bản hợp đồng trị giá 9 tỷ đô la với NFL. Hợp đồng này đảm bảo ESPN sẽ chiếu các trận bóng bầu dục vào tối thứ Bảy suốt cả mùa trong 8 năm liền, đồng thời đảm bảo kênh ABC sẽ chiếu các trận bóng vào tối thứ Hai cũng 8 năm liền, thêm vào đó là quyền phát sóng hai trận Super Bowl (Siêu cúp bóng bầu dục Mỹ) – sự kiện mà kênh truyền hình nào cũng mong muốn được phát sóng.

Bản hợp đồng này không chỉ trao cơ hội gần như độc quyền đối với chương trình thể thao quan trọng nhất trong năm mà theo điều khoản ít được nhận thấy trong các thỏa thuận của ESPN với các đơn vị vận hành truyền hình cáp, hợp đồng đảm bảo quyền công chiếu trọn mùa thi đấu NFL giúp ESPN có quyền tăng tiền hội phí lên 20% mỗi năm. Bornstein rất nhiệt tình tăng khoản tiền này và ESPN đã tăng gấp đôi phí hội viên, từ 1 đô la lên 2 đô la. Tuy nhiên, vào thời

điểm đó, bản hợp đồng có giá trị kỷ lục 9 tỷ đô la để chiếu chương trình thể thao vẫn bị coi là liều lĩnh và nhiều rủi ro. Bornstein rất cảm kích vì Eisner ủng hộ chiến lược NFL của ông bởi lúc đó, ban lãnh đạo vốn có tiếng thận trọng của Cap Cities/ABC có vẻ rất khiên cưỡng. Và Eisner cho phép Bornstein ra mắt tạp chí *ESPN* với sự cộng tác với Hearst, và Tom Murphy của Cap Cities kiên quyết phản đối đề xuất này. Sự kết hợp của hai tạp chí đem lại thành công ngay lập tức. Eisner sẵn sàng chi tiền khi ông tin tưởng tiềm năng thành công của ý tưởng. Thật ra, theo quan điểm của Bornstein, đôi lúc Eisner có vẻ quá nhiệt tình. Eisner kiên quyết yêu cầu tung ra chuỗi gian hàng bán lẻ ESPN nhưng Bornstein phản đối. “Đàn ông con trai không đi mua sắm ở các gian hàng đâu. Chỉ đơn giản là như vậy thôi,” ông lập luận. Ý tưởng của Eisner bị bỏ ngang sau khi một loạt các gian hàng thử nghiệm thất bại thảm hại.

Quan trọng hơn là Eisner cho phép Bornstein quản lý hoạt động kinh doanh của ESPN với sự can thiệp tối thiểu của ông. Thi thoảng Eisner đến trụ sở của ESPN tại Bristol, bang Connecticut và trong thư gửi cho các cổ đông, ông thích được nói về niềm say mê của ông đối với lĩnh vực thể thao. Trong các buổi họp với các nhà phân tích, ông lấy làm tự hào về lợi nhuận gia tăng nhanh chóng của ESPN. Nhưng Bornstein biết rõ Eisner không thực sự quan tâm nhiều đến vậy đối với lĩnh vực thể thao. Ông biết người hâm mộ thể thao thực thụ là như thế nào và Eisner rõ ràng không phải là người như vậy.

Nhưng động lực làm việc thay đổi khi Bornstein đến ABC làm việc. Về mặt lý thuyết ông vẫn phụ trách kênh này nhưng Iger lại có quyền giám sát lĩnh vực giải trí của ABC còn Eisner can dự vào mọi quyết định lớn liên quan đến hoạt động sản xuất chương trình và lịch phát sóng. Cuộc chiến không khoan nhượng giữa Tarses và Braun càng khiến ranh giới không rõ ràng về quyền hạn trở nên mờ nhạt hơn. Bornstein cho rằng Tarses cư xử không đúng mực, thiếu chín chắn và thao túng Bloomberg, thành viên thứ 3 của ban lãnh đạo gồm 3 người. Đúng là một mớ bòng bong. Bornstein cảnh báo Iger rằng ông nên sa thải Tarses nhưng Iger không chịu. “Cô ta sẽ không bao giờ cảm ơn ông đâu,” Bornstein nói. “Chỉ là ông đang trì hoãn cái việc chắc chắn sẽ xảy ra. Sớm muộn gì ông cũng phải làm thôi.”

Eisner rất quan tâm đến lịch phát sóng giờ vàng của ABC, đến mức ông không có thời gian quan tâm đến các phòng ban khác, ví như xưởng phim chuyển thể do Joe Roth phụ trách hay phòng hoạt hình

do Peter Schneider phụ trách. Mặc dù Roth rất nỗ lực cắt giảm chi phí, giảm bớt các hợp đồng đắt đỏ với các diễn viên nổi danh và cắt giảm chi phí hoạt động, Eisner vẫn cho rằng hoạt động chi tiêu của đơn vị này đang nằm ngoài tầm kiểm soát và Roth không có khả năng nói lời từ chối. Lòng dạ Schneider vẫn bòn chòn không yên kể từ khi *Lion King* phiên bản kịch nghệ thắng trận và ông dọa sẽ bỏ việc. Giải pháp của Eisner là chuyển Schneider từ phòng hoạt hình sang làm giám đốc xưởng phim chuyển thể của Walt Disney và Schneider sẽ báo cáo Roth, còn Thomas Schumacher thay thế vị trí của Schneider tại phòng hoạt hình. Chỉ thị dành cho Schneider là cắt giảm chi phí, giám sát Roth và báo cáo trực tiếp với Eisner – hay nói đúng hơn là theo dõi Roth.

Tin tức về cơ hội thăng chức của Schneider như sét đánh ngang tai David Vogel vì bây giờ ông phải báo cáo Schneider mặc dù ông vẫn giữ chức tổng giám đốc của Walt Disney Studio, Touchstone và Hollywood. Ông đến gặp Roth. “Vậy là tôi bị sa thải,” ông nói.

“Ồ, không, không,” Roth trấn an ông. Schneider “phải phụ trách xưởng phim và ông ta sẽ bận tối mắt đến mức không có thời gian mà làm phiền ông đâu.”

Đúng vậy, Vogel thầm nghĩ. Ông chỉ mong Roth sẽ thẳng thắn trao đổi mọi việc với ông, vì dù sao ông cũng không nhận được nhiều sự ủng hộ sau khi mua *The Sixth Sense*.

Thứ Hai tuần sau đó, Schneider và Vogel cùng ăn trưa tại phòng ăn Rotunda dành riêng cho các lãnh đạo của Disney. Schneider thông báo ông sẽ đưa ra các quyết định liên quan đến nhãn hiệu Disney và Vogel sẽ là người thực thi quyết định. “Nếu ông không hài lòng làm theo lệnh tôi, tôi sẵn sàng chuyển vào phòng làm việc của ông,” Schneider nói. Khi nói câu này, Schneider bấu mép bàn mạnh đến nỗi bàn phải rung lên.

“Hãy cho tôi một tuần để sắp xếp lại mọi việc trong công ty,” Vogel nói. Ông vốn quản lý Touchstone và Disney riêng lẻ.

“Hơi lâu đấy,” Schneider nói.

Vogel vẫn luôn duy trì khoảng cách với Eisner; ông đã hứa với Roth là sẽ không gặp Eisner sau lưng Roth và ông hứa là sẽ làm.

Nhưng Eisner vẫn thi thoảng khen ông tại các cuộc họp và có lần Eisner còn gửi cho ông một bức thư nói rằng không ai hiểu nhãn hiệu Disney như Vogel. Vậy mà bây giờ Eisner phớt lờ ông. Roth mời Schneider tham dự các cuộc họp của xưởng phim, bao gồm cả các cuộc họp của Touchstone – nơi Vogel phụ trách. Schneider nói, “Tôi thích chương trình này,” hoặc “Tôi không thích chương trình này” với mục đích kiểm soát toàn bộ quá trình dựng chương trình.

Trong một cuộc họp, ông cắt ngang lời Vogel trước mặt toàn bộ nhân viên và nói rằng ông không quan tâm đến bất kỳ chương trình nào do Vogel sản xuất. “Ừm, tôi nhận thấy tất cả phim của chúng ta đều không hoàn hảo, nhưng phim *101 Dalmatians* thì sao? Quá tuyệt.”

“Không đúng,” Schneider gay gắt nói và ông chỉ trích hết dự án phim này đến dự án phim khác của Vogel. Những người tham dự cuộc họp đều im lặng tuyệt đối.

Schneider nói với Vogel rằng ông không có quyền tự mua bất cứ ý tưởng hay kịch bản nào. Sau đó ông gửi chỉ thị cho nhân viên của Vogel thông qua email và gửi chuyển tiếp cho Vogel. “Tôi biết ông muốn công việc được hoàn thành nhưng ở đâu cũng có quy tắc quản lý và tôi sẽ rất cảm kích nếu ông thôi không gửi email cho nhân viên của tôi và chuyển tiếp cho tôi,” Vogel viết.

Khi Schneider trở về sau chuyến công tác, ông gọi Vogel vào văn phòng. “Tôi sẽ đánh giá cao nếu ông từ bỏ cương vị tổng giám đốc Walt Disney Pictures,” Schneider nói. “Tôi không thể nào làm xong bất kỳ việc gì.”

“Peter, ông có nhận thấy ông đang cố tình chấm dứt hợp đồng của tôi không?” Vogel hỏi.

“Tôi biết chứ, nhưng tôi hy vọng ông vẫn ở lại làm việc cho Touchstone.”

“Cảm ơn, nhưng câu trả lời của tôi là không,” Vogel nói.

Ông về phòng và gọi cho Roth nhưng Roth không có mặt tại văn phòng. Ông gọi di động cho Roth. Vogel kể cho Roth nghe về việc vừa diễn ra. “Không thể nàoooooo...” Roth nói và kéo dài âm tiết cuối.

“Thực là vậyyyy...” Vogel nói và cũng bắt chước giọng dài lê thê của Roth.

Roth nói sẽ gọi điện cho Vogel sau khi nói chuyện với Schneider.

“Peter muốn ông ở lại,” Roth thông tin cho Vogel.

Vogel cắt ngang lời ông. “Joe, tôi đi đây.” Chỉ hai tuần sau đó, Vogel ra đi.

Vài ngày sau, Eisner gọi điện cho ông khi ông đang ở nhà. Eisner khẽ cười khi Vogel nghe máy. “Tôi muốn ông biết rằng ông là một vị lãnh đạo tài ba. Ý tôi là, việc này cũng xảy ra với tôi khi tôi còn làm ở Paramount nhưng bây giờ ông hãy xem tôi phát triển sự nghiệp ra sao. Vì vậy ông cũng sẽ ổn thôi.”

“Ồ, được,” Vogel không thể nào không nói thêm rằng, “Tôi để lại cho ông hai bộ phim tuyệt vời nhất của Disney: *Inspector Gadget* (Thám tử Gadget) và *The Sixth Sense*.” Rồi ông cúp máy.

Hy sinh Vogel là cái giá mà Eisner phải trả để cài cắm Schneider làm người giám sát Roth. Hai dự án phim của Roth đã khiến Eisner nghi ngờ. Dự án đầu tiên là bộ phim kinh dị về người tố giác những nguy hại của thuốc lá đối với sức khỏe con người, *The Insider* (Nội gián), dựa trên câu chuyện *Vanity Fair* của nhà báo Marie Brenner. Dự án thứ hai là phim “sự kiện” của Jerry Bruckheimer, *Pearl Harbor* (Trên Châu Cảng), một bản hùng ca do Michael Bay làm đạo diễn.

Ngay từ đầu Eisner đã phản đối dự án *The Insider*. Một trong các nhân vật chính trong câu chuyện thật, Lowell Bergman, là nhà báo điều tra và chủ nhiệm tờ tạp chí tin tức *60 Minutes* của CBS. CBS tung ra đòn tấn công rất mạnh khi ngăn cấm Bergman vì họ sợ làm mất lòng giới quyền lực trong lĩnh vực sản xuất thuốc lá. Eisner lo ngại trước ý tưởng xây dựng một bộ phim mô tả sinh động về cuộc chiến này. “*60 Minutes* sẽ mãi mãi lần theo dấu vết của chúng ta,” ông cảnh cáo Joe Roth. Nhưng Roth nghĩ việc này thật đáng cười, vì tiết lộ công khai về vấn đề này là điều cuối cùng mà CBS muốn.

Và còn nhiều lý do khác khiến Roth cảm thấy dự án *The Insider* rất hấp dẫn. Dự án này đã thu hút được đạo diễn lừng danh Michael Mann (đạo diễn của *Cuộc chiến nảy lửa* (*Heat*), *Người Mohican cuối*

cùng (*The last of the Mohicans*)) và nhà viết kịch Eric Roth, người từng viết kịch bản phim *Forrest Gump* thành công và giành nhiều giải thưởng. Mann là bạn của Bergman và ông ta rất nhiệt tâm với dự án phim này. Đây là cơ hội để Disney lôi kéo các ngôi sao tài ba được săn lùng nhiều nhất tham gia các dự án phim trong tương lai. Roth cũng cho rằng chủ đề về ngành công nghiệp thuốc lá và tình thế khó khăn của người tố giác rất kịch tính, cấp bách và quan trọng. Ngoài Miramax, chủ đề này sẽ giúp Disney có được uy thế mà công ty vốn thiếu từ lâu.

Dù Eisner còn nhiều hoài nghi nhưng Roth vẫn đồng ý thực hiện dự án. Eisner xem bản phác thảo phim và có lời khen ngợi, mặc dù ông vẫn nói rằng mọi thông tin có thực về CBS phải thật chính xác. *The Insider* khởi chiếu tháng Mười một năm 1999 và nhận được rất nhiều lời khen ngợi, đặc biệt là lời khen tặng đối với nhân vật Russell Crowe đóng – người tố giác – Tiến sĩ Jeffrey Wigand. Nhưng đúng như Eisner lo lắng, cơn bão tranh luận bắt đầu nổi lên. CBS không đồng ý phê duyệt phim mà không bình phẩm gì, còn nhà báo Mike Wallace của *60 Minutes* kịch liệt phản đối nhân vật của ông trong phim. Cũng theo Eisner, điều tồi tệ hơn chính là việc bộ phim thu về chưa đầy 7 triệu đô la trong tuần đầu tiên công chiếu. Ông thất vọng đến mức gọi điện cho chủ nhiệm Don Hewitt của *60 Minutes* và than vãn rằng Disney quá đen đũi khi đồng ý sản xuất bộ phim; nhưng sự việc ngày càng trở nên xấu xí vì bộ phim không hấp dẫn được công chúng.

Dù sao thì bản mô tả về cuộc trò chuyện trên cũng khiến nhiều người tức giận – họ đã tận tâm tận lực làm phim – đặc biệt là Michael Mann, người vẫn tin rằng Eisner và Disney cố tình bán phim với giá rẻ hơn bình thường, tương tự như họ đã làm khi cho rằng *Kundun* không thu hút được khán giả. Cả Eisner và Hewitt đều không tiết lộ về điều Eisner nói trong cuộc điện thoại giữa hai người (nhưng cả hai đều thừa nhận có một cuộc điện thoại như thế), và Disney cũng phủ nhận thông tin cho rằng họ không quảng bá bộ phim. Nhưng, mối hoài nghi lại dâng lên sau khi *The Insider* được đề cử 7 giải Oscar trong khi Disney cho rằng Mann áp dụng chiến lược thờ ơ với các thành viên của viện Hàn lâm Khoa học và Nghệ thuật Mỹ. Tuy nhiên *The Insider* không giành được giải nào.

Quan trọng hơn cả, những tranh cãi về bộ phim khẳng định nhận định ban đầu của Eisner là đúng đắn, khi ông cho rằng *The Insider* là

một sai lầm, mặc dù ông lo lắng nhiều hơn về dự án *Pearl Harbor*. Sau thành công của *Armageddon*, Roth nhanh chóng hối thúc đạo diễn Michael Bay ký hợp đồng làm phim mới với Jerry Bruckheimer. Nhưng có vẻ Bay vẫn thờ ơ trước đề nghị của Roth, và việc ký hợp đồng mới với Bay sẽ càng khó khăn hơn vì Bay không đọc kịch bản, hay theo như Roth biết thì Bay không đọc bất cứ cái gì. Bay đến từ lĩnh vực quảng cáo tốc độ nhanh trên truyền hình và trong lĩnh vực này, người ta không quan tâm lắm đến ngôn ngữ viết. Nhưng sau thành công của *The Rock* và *Armageddon*, Bay được rất nhiều xưởng phim khác ghé thăm; vì vậy, Roth phải sắp xếp họp hàng tuần với Bay, người đại diện, luật sư của ông ta, Bruckheimer và các lãnh đạo của Disney để tìm ra ý tưởng mới cho bộ phim kế tiếp của Bay tại Disney. Mười ý tưởng được đề xuất và đều bị bác bỏ. Có vẻ như nỗ lực này không đi đến đâu và khi Bay toan bỏ cuộc họp giữa chừng thì Todd Garner, người đứng đầu phòng sản xuất của xưởng phim, buông ra ba từ: Trân Châu Cảng.

Garner là một nhà viết kịch bản tuyệt vọng bởi 14 năm qua ông vẫn mơ về thiên hùng ca Trân Châu Cảng. Ý tưởng của ông là vận dụng đòn tấn công ác liệt của quân đội Nhật vào Trân Châu Cảng làm nền cho một câu chuyện, trong đó có cuộc hội ngộ của hai người anh em và người phụ nữ Hawaii mà cả hai cùng đem lòng yêu mến. Bay gật đầu. “Được, tôi thích bộ phim này,” ông nói.

Hôm sau, Garner thuyết phục đề án này với nhà viết kịch Randall Wallace, một trong những tác giả lừng danh của Hollywood sau khi ông ta gặt hái thành công với kịch bản của bộ phim *Braveheart* (Trái tim dũng cảm) từng giành giải Oscar cho hạng mục Phim xuất sắc nhất và được đề cử cho hạng mục Kịch bản gốc hay nhất. Wallace rất say mê viết kịch bản về lĩnh vực quân đội và ông cũng thích ý tưởng của dự án phim này. Câu chuyện *Pearl Harbor* hội tụ đầy đủ các yếu tố vốn tạo nên thành công của siêu phẩm *Titanic* – một tình yêu đẹp giữa tên bay đạn lạc – và vẻ chân thực của thời chiến như trong bộ phim *Saving Private Ryan* (Giải cứu binh nhì Ryan). Joe Roth giao dự án này cho Bruckheimer sản xuất.

Chắc chắn là sự kết hợp giữa Bruckheimer, Bay và Wallace đồng nghĩa với chi phí sản xuất *Pearl Harbor* sẽ vô cùng đắt đỏ. Diễn viên Ben Affleck vẫn được yêu thích sau thành công của bộ phim *Good Will Hunting* (Chàng Will tốt bụng) của Miramax và *Armageddon* của Touchstone được giao đóng một trong hai vai nam chính, Kate

Beckinsale đóng bạn gái của anh và Kate vào vai nữ y tá người Anh thay vì một người phụ nữ Hawaii. Kinh phí sơ bộ cho *Pearl Harbor* lên tới 200 triệu đô la và con số này khiến Eisner thất kinh. “Tại sao chúng ta phải vùi đến Michael Bay? Tôi có thể giao dự án này cho con trai tôi và chỉ cần 70 triệu đô la là có thể hoàn thành,” ông nói với Roth. Ông mắng Roth vì không kiểm soát được các khoản chi phí. Roth kệ cho Eisner nói cho đến khi ông có vẻ bình tĩnh hơn một chút và hỏi, “Ông cứ nói cho tôi biết ông muốn thế nào.”

“Không cần Bruckheimer và Bay nữa. Làm phim với 70 triệu đô la thôi,” Eisner nói.

Roth hoảng hốt. “Ông không thể làm xong bộ phim này với kinh phí eo uột đến thế. Ông phải chi tất cả số tiền dự toán, nếu không khó lòng mà xong việc.” Họ tranh luận kịch liệt cho đến khi Roth tình nguyện tìm Bruckheimer và Bay để tìm phương án cắt giảm chi phí. Nhà sản xuất và vị đạo diễn kia đều có vẻ đa nghi nhưng cuối cùng họ cũng đưa ra con số thấp hơn: 140 triệu đô la, tương đương số tiền sản xuất *Armageddon*. Garner muốn bỏ phần kết của bộ phim về cuộc không kích vào nước Nhật để kết thúc chiến tranh, vì Garner cho rằng ý tưởng ban đầu của ông không có phần này và nếu cắt phần kết sẽ tiết kiệm được nhiều triệu đô la. “Đây là phim về Trân Châu Cảng, không phải Hiroshima,” Garner nói. “Bộ phim này không nói về nước Nhật.”

Nhưng Eisner kịch liệt phản đối. “Đây là vinh quang của người Mỹ và cuối phim nước Mỹ phải giành chiến thắng. Đó là lý do khiến chúng ta làm bộ phim này.”

“Mọi người đều biết người Mỹ giành chiến thắng trong Chiến tranh thế giới thứ hai,” Garner lập luận nhưng Eisner không ủng hộ.

Cuối cùng Eisner đồng ý với con số 140 triệu đô la nhưng sau đó ông nói với Roth rằng ông không muốn có bất cứ sự đảm bảo nào với nhà sản xuất hoặc đạo diễn, và ông quả quyết nói rằng họ sẽ không được trả thù lao trừ khi Disney có lợi nhuận.

Mặc dù yêu cầu trên của Eisner không phải là chưa có tiền lệ nhưng vẫn là hiếm hoi tại Hollywood và hầu như chưa từng được áp dụng với các nhà sản xuất hàng đầu như Bruckheimer. Các ngôi sao chủ chốt tham gia một bộ phim bao gồm nhà sản xuất, đạo diễn, tác

giả và diễn viên thường nhận được phần trăm nhất định trong doanh thu của phim và thường được hiểu là phần trăm của “tổng doanh thu” hoặc phần trăm của “lợi nhuận ròng.” Ngoài ra, họ cũng được đảm bảo một khoản phí tối thiểu. Nhưng hầu như không có phim nào thu được “lợi nhuận ròng” nên họ thường chỉ được đảm bảo tiền lương thực tế. Dù Eisner đã làm việc theo cơ chế này nhiều năm nhưng ông vẫn bức bối trước khái niệm cho rằng xưởng phim phải liều mình chi tiền trong khi các ngôi sao kia vẫn vô tư được hưởng lợi theo đúng hợp đồng, dù phim thất bại hoặc không được khán giả đón nhận. Tương tự như vậy, các kĩ sư ô tô không phải chịu rủi ro nếu mẫu ô tô mới không thành công; do đó, các ngôi sao tham gia lĩnh vực làm phim cũng phải vận dụng sức ảnh hưởng của mình để bảo vệ bản thân trước nguy cơ phim thất bại. Có lẽ Eisner cho rằng như vậy là không công bằng nhưng ban quản lý mới là đơn vị chịu trách nhiệm về quá trình sản xuất, phân phối và quảng bá phim.

Vì vậy, không có gì khó hiểu khi Bruckheimer và Bay cảm thấy họ bị xúc phạm. Bay nói ông ta sẽ bỏ dự án. Nhưng Bruckheimer đưa ra một sự thỏa hiệp: Disney có thể thu hồi tiền vốn trước khi trả các khoản tiền đảm bảo, nhưng sau đó các nhà sản xuất, đạo diễn và diễn viên phải nhận được phần trăm trong tổng số tiền thu được trừ đi chi phí làm phim. Eisner nhận thấy yêu cầu này không thể chê vào đâu được và Bruckheimer rất ngạc nhiên khi Eisner đồng ý với phương án này, mặc dù như thế cũng có nghĩa Disney sẽ phải từ bỏ phần nào lợi nhuận nếu phim thành công vang dội. Bruckheimer kiên nhẫn dỗ dành Bay ở lại với dự án và nói rằng *Pearl Harbor* chắc chắn sẽ là bộ phim bom tấn và họ sẽ sớm thu được khoản tiền lớn nhờ vào phần trăm được hưởng từ số tiền thu được. Bay miễn cưỡng đồng ý. Bruckheimer nhấn mạnh với Affleck rằng đây là cơ hội để nam diễn viên này thể hiện một vai diễn đột phá. Cuối cùng mọi người đều bắt tay vào công việc. Đôi lúc Bruckheimer cảm thấy ông giống một nhà ngoại giao hơn là một nhà sản xuất phim.

Khó khăn lại ập đến khi bộ phim bắt đầu khởi quay. Sau khi bản in đầu tiên của phim được ghi hình, Peter Schneider nói, “Tôi không hiểu phim nói về cái gì,” và đi ra. Sau đó Schneider tổ chức một cuộc họp và nói rằng ông sẽ ngừng sản xuất bộ phim trừ khi 13 người giữ vai trò chính của bộ phim cho Disney quyền lựa chọn trong các phim kế tiếp. Mọi người đều sững sờ. “Ông không thể đòi hỏi quyền lựa chọn từ phía họ sau khi họ đồng ý từ bỏ các khoản tiền đảm bảo,” Garner nói. Ông có lý do để tin rằng Schneider đang ra sức triệt tiêu

bộ phim. “Tôi không quan tâm,” Schneider nói. “Hoặc là chúng tôi có quyền lựa chọn, hoặc là dừng sản xuất bộ phim.” Ông ta và Garner quát tháo âm ỉ trước khi Schneider bỏ đi. Garner chưa bao giờ tin tưởng Schneider, nhất là sau khi ông ta gay gắt chỉ trích David Vogel trong cuộc họp với toàn bộ nhân viên. (Schneider nói ông không nhớ gì về việc này và quả quyết cho rằng lý do lạm chi, thay vì quyền lựa chọn, mới là lý do để ngừng sản xuất bộ phim.)

Garner gặp gỡ đội ngũ kinh doanh và ra sức thuyết phục về quyền lựa chọn. Nhưng bất thành. Các diễn viên Affleck, Josh Hartnett, Cuba Gooding Jr. đều đã ký các hợp đồng khác và họ không thể hủy hợp đồng. Cuối cùng Garner đến gặp Eisner. “Việc này là không thể,” ông nói. “Tôi không thể làm việc cho Peter. Ông ta quá quắt lắm. Cứ thế này tôi không thể ở lại.”

“Ông về phòng đi,” Eisner nói, “vì Peter sẽ không nghỉ việc đâu.”

Eisner không đồng ý với yêu cầu của Schneider về quyền lựa chọn và bộ phim được sản xuất tiếp. Garner cố gắng dành càng nhiều thời gian càng tốt tại trường quay ở Hawaii, nơi cách xa Schneider và xưởng phim.

The Insider thất bại trong đợt công chiếu đầu tháng Mười một năm 1999 nhưng chỉ hai tuần sau đó, *Toy Story 2* ra mắt và nhận được vô số lời khen ngợi và thu về tổng số tiền hơn 80 triệu đô la trong đợt lễ Tạ ơn, và đây là doanh số kỷ lục trong thời điểm này. “Câu hỏi đầu tiên về *Toy Story 2* là liệu phần này có hay như phần đầu tiên không,” Joe Morgenstern viết trên tờ *Wall Street Journal*. “Câu trả lời là rất hay; và một lần nữa hãng Pixar, đơn vị phát hành phim thông qua Disney, lại làm nên thành công lớn.”

Thành công rực rỡ của phần 2 này chứng minh quyết định của Roth là đúng đắn khi ông cứu cho bộ phim khỏi nguy cơ chỉ được phát hành định dạng video và Roth cũng thuê John Lasseter làm lại phim theo định dạng phát hành ngoài rạp. Lúc này Lasseter rất hào hứng bắt tay làm phần tiếp theo để gặt hái thành công cho bộ ba tập phim: *Toy Story 3*. Lasseter mô tả sơ lược về câu chuyện và nhóm sáng tạo của *Toy Story 2* đã sẵn sàng vào cuộc.

Eisner lại miễn cưỡng cho rằng dù *Toy Story 2* là bộ phim kế tiếp của phần 1 nhưng khó có thể được coi là một trong những bộ phim

nằm trong hợp đồng mới giữa Disney và Pixar. Bây giờ ông sẽ làm cho ra nhẽ. Eisner kiên quyết cho rằng phần 3 của bộ phim *Toy Story* không được tính đến và không thể thay thế bộ phim *Cars* (Vương quốc xe hơi) vốn đã được thống nhất là bộ phim cuối cùng của Pixar trong hợp đồng hiện có. “Tôi muốn phim *Cars*,” Eisner khẳng định nói vậy sau rất nhiều cuộc họp được tổ chức để thảo luận về vấn đề này.

Phòng sản phẩm khách hàng của Disney la ó và đòi sản xuất phần kế tiếp của *Toy Story*. Schneider và Schumacher hối thúc Eisner suy xét lại, nếu như không vì lý do nào khác thì cũng sẽ khiến Lasseter vui lòng. Steve Jobs cũng tham gia thảo luận nhưng Eisner đang ở vị thế không thể suy chuyển. Mục đích của hợp đồng là gì nếu người ta thay đổi hợp đồng mỗi khi có phim hút khách? Ông mời Lasseter ghé thăm Aspen và sau đó đảm bảo với Schneider và Schumacher rằng ông sẽ xoa dịu tình hình. Nhưng chưa có giải pháp nào được đưa ra.

Joe Roth không phải là vị giám đốc bộ phận duy nhất khiến Eisner thất vọng. Ngoài những tai họa dồn dập do Euro Disney gây ra, dưới thời Judson Green các công viên giải trí từng là bộ phận sinh lời ổn định nhất của Disney. Nhưng Eisner không mấy quan tâm đến bộ phận này và ông cho rằng các kết quả tích cực mà bộ phận này đạt được phần lớn là nhờ nỗ lực sáng tạo của các chuyên viên sáng tạo hơn là nỗ lực của ban lãnh đạo công viên. Có lúc ông còn ám chỉ các vị lãnh đạo làm việc dưới thời Green là “đàn khỉ.”

“Ý ông là sao?” Green hỏi.

“Họ không có đầu óc; họ không thông minh đến vậy đâu. Lĩnh vực kinh doanh này dễ ợt.”⁽⁵³⁾

Green không để ý đến lời nhận xét đó nhưng ông không biết rằng Eisner cũng có ý nghĩ tương tự như vậy về ông. Nhưng sau đó, trước ngày lễ Tạ ơn, Eisner gọi Green đến phòng làm việc. Paul Pressler, vị lãnh đạo trẻ tuổi kế tục Steve Burke quản lý chuỗi gian hàng của Disney, mới được mời đến làm việc tại công ty đồ chơi Mattel. Pressler điển trai, lôi cuốn và rất được Eisner yêu mến. “Cũng không phải việc riêng đâu; tôi không muốn làm tổn thương ông nhưng tôi đang đề bạt Paul vào chức tổng giám đốc quản lý các công viên và khu nghỉ dưỡng,” Eisner thông báo với Green. “Nếu muốn ông cứ ở lại nhưng ông sẽ không có trách nhiệm gì hết.”

Green sững người. Ông chưa nhận được bất kỳ lời cảnh báo nào. Ông đã đem về cho Eisner và các chuyên gia lập kế hoạch tài chính kết quả mà họ mong muốn. Thậm chí trong cuốn tự truyện Eisner còn khen ngợi “niềm đam mê đặc biệt” của ông trong việc xây dựng Animal Kingdom và khen ông có sức sáng tạo mãnh liệt của một nghệ sĩ dương cầm chơi nhạc jazz. Mặc dù Pressler được mọi người trong công ty quý mến và ông cũng là người đề xuất ý tưởng sáng tạo cho chuỗi gian hàng của Disney nhưng bộ phận do ông quản lý đang gặp khó khăn vì thiếu các sản phẩm mới.

Green đồng ý duy trì trên danh nghĩa chức vụ chủ tịch của các công viên và khu nghỉ dưỡng đến khi ông đàm phán xong hợp đồng làm việc với một công viên giải trí mới tại Hồng Kông. Sau đó sự nghiệp lâu năm của ông tại Disney sẽ chấm dứt. Sau khi ông ra đi, Dick Cook là vị lãnh đạo duy nhất từ thời tiền Eisner ở lại làm việc cho Disney.

Joe Roth rất phấn chấn với vị trí mới tại Disney và đôi lúc ông cũng rất thích được làm việc với Eisner, còn Eisner khiến cuộc sống của ông ngày càng khốn khổ. Eisner ngày càng có nhiều mâu thuẫn với Roth và ông giao cho Roth những yêu cầu bất khả thi: cắt giảm hoạt động sản xuất, cắt giảm chi phí nhưng vẫn phải duy trì thị phần và tiếp tục giữ vững vị thế thứ nhất hoặc thứ hai tại phòng vé. Luôn có sự mâu thuẫn giữa niềm tin của Eisner đối với phương pháp “chốt một và chốt hai” chi phí thấp và những áp lực mới của các bộ phim “sự kiện” hoặc “giờ vàng” vốn đắt đỏ vì có sự tham gia của các diễn viên nổi tiếng và vận dụng hiệu ứng đặc biệt. Roth kết luận rằng ông sẽ chỉ ở lại nếu có cơ hội được ngồi vào vị trí tổng giám đốc hoặc kế nhiệm Eisner làm giám đốc điều hành. Nhưng khi Roth nhận thấy phản ứng của Eisner khi ông gợi ý Eisner chọn ông làm tổng giám đốc, ông mới biết cả hai khả năng trên đều rất xa vời.

Hợp đồng của Roth sẽ hết hạn vào ngày 1 tháng Một năm 2000, vì vậy trước khi kết thúc năm 1998, khi hợp đồng chỉ còn hiệu lực hơn một năm, ông thông báo với Eisner rằng ông có kế hoạch rời công ty sau khi hợp đồng hết hạn. Eisner mời ông đến ăn trưa và nói ông ta không tin. “Cũng không hẳn là tôi không hài lòng,” Roth nói, “nhưng ông không muốn tôi làm việc mà tôi muốn làm. Ông không muốn bổ nhiệm tôi làm tổng giám đốc.”

Đúng vậy – Eisner vẫn có vẻ thiên về Bob Iger hơn và ông cũng đã đề cập về cơ hội này với Iger. Nhưng Eisner không nói gì.

Vài tháng sau, Roth nhắc Eisner nhớ đến quyết định ra đi của ông. “Tôi không thay đổi quyết định đâu,” Roth nói.

“Ông sẽ không đi đâu hết,” Eisner nói.

“Tại sao?”

“Sẽ không ai nghe điện của ông đâu,” Eisner nói.

“Michael ạ,” Roth trả lời, “đấy là dự đoán thôi.”

Eisner ngẫm nghĩ giây lát. “Có thể là vậy, nhưng ông cứ chờ xem.”

Cuối cùng những bất đồng giữa Jeffrey Katzenberg và Michael Eisner về khoản tiền thưởng của Katzenberg cũng được tòa xét xử ngày 16 tháng Tư năm 1999. “Tôi đợi phiên tòa này 5 năm rồi,” Katzenberg nói với báo giới khi Marilyn, vợ ông, sát cánh bên cạnh trong phòng xử án tạm thời tại phòng làm việc của các luật sư của ông ở quận Century City. Thẩm phán của phiên tòa là cựu quan tòa Paul Breckenridge lỗi lạc. Trong những năm tranh chấp, công ty Disney thừa nhận có nợ Katzenberg thứ gì đó. Chủ đề của phiên tòa là khoản nợ đó là bao nhiêu. Dưới sức ép của vị quan tòa được chỉ định thụ lý vụ việc, Sandy Litvack và Bert Fields, luật sư của Katzenberg, đã đàm phán phương án hòa giải vào năm 1997 và theo đó, công ty Disney đồng ý trả Katzenberg 117 triệu đô la và Disney khẳng định chỉ nợ Katzenberg chừng đó. Katzenberg quả quyết cho rằng công ty nợ ông số tiền lớn hơn, ấy là chưa tính đến tiền lãi. Công ty Disney và Katzenberg phải tham gia phiên xét xử trước khi thẩm phán quyết định công bố con số cụ thể.

Phương án hòa giải kia thực sự là một kỳ tích vì Eisner vẫn ngoan cố cho rằng Katzenberg đã từ bỏ khoản tiền thưởng đó khi ông ta ra đi trước hạn hợp đồng. Eisner thật tâm tin vào điều này; có lẽ Wells đã nói vậy với ông để che giấu sai lầm của ông ta khi trao cho Katzenberg khoản tiền thưởng không hạn chế về số lượng như vậy. Trước hết, khái niệm về tiền thưởng là ý tưởng của Wells và khái niệm đó được đàm phán tại căn nhà gỗ một tầng của khách sạn Beverly Hills như một “khoản tiền trả hàng năm” cho hai đứa con

sinh đôi của Katzenberg. Không ai nghĩ số tiền thưởng lớn đến vậy nhưng đó không phải là lời biện minh cho nghĩa vụ pháp lý mơ hồ, cầu thả và không giới hạn mà Wells bắt công ty phải hứng chịu. Có lẽ Eisner đã đúng về khuyết điểm của Wells khi đảm nhận vị trí giám đốc kinh doanh, và ông cũng nói đúng khi nghi ngờ Katzenberg không phải nộp tiền phạt dù ông ta bỏ đi trước khi hợp đồng kết thúc. Nhưng điều đó không thay đổi được hợp đồng.

Trong quá trình công bố tài liệu liên quan đến vụ kiện, có một điều ngày càng rõ ràng là không thể bảo vệ cách hiểu của Eisner về khoản tiền thưởng nêu trên. Ngôn ngữ trong hợp đồng với Katzenberg, quá trình thương thảo và bản phân tích dự án Hòn tuyết lăn đều ủng hộ tuyên bố của Katzenberg, rằng ông ta có quyền hưởng một khoản tiền thưởng. Dù Eisner kiên quyết nói rằng ông không biết gì về dự án Hòn tuyết lăn nhưng bản tài liệu này có chữ ký tắt của ông, cho thấy ông từng nhận được tài liệu.

Hơn nữa, các luật sư của Katzenberg cũng yêu cầu Tony Schwartz, người viết tiểu sử của Eisner, giao cho tòa toàn bộ các giấy tờ ghi chép của ông này, bởi họ cho rằng các bản ghi chép đó chứa vô số bằng chứng cho thấy thái độ thù địch của Eisner đối với Katzenberg: rằng Eisner từng đề nghị sẽ giao cho Katzenberg vị trí của Wells; rằng Eisner giận dữ đến mức ông sẽ không trả Katzenberg dù chỉ một xu; đó là chưa nói đến rất nhiều lời nhận xét hờ hênh về Ovitz và rất nhiều người khác vẫn đang làm việc tại Disney.

Schwartz rất sợ phải giao nộp các giấy tờ ghi chép kia nhưng ông cũng không thể nói rằng Eisner chỉ giải bày thông tin với một nhà báo duy nhất. Thay mặt Eisner, các luật sư của Disney kiên quyết phản đối việc giao nộp nêu trên nhưng tòa vẫn yêu cầu phải nộp; khi đó, Schwartz phải khai và cam đoan rằng các bản ghi chép đó phản ánh gần như nguyên văn những lời Eisner nói với ông. Schwartz chỉ ước rằng, giả như ông không viết ra giấy nhiều chuyện đến thế, đặc biệt là những điều mà ông tin rằng Eisner không bao giờ muốn cho xuất hiện trong cuốn tự truyện. Nhưng lúc đó ông đâu biết có ngày cơ sự lại ra nổi này.

Kết quả là, thật sự rất khó hiểu khi Disney và Katzenberg không thể giải quyết xong vụ việc trong vòng một năm rưỡi sau khi xảy ra sự việc liên quan đến nghĩa vụ pháp lý này. Katzenberg lo sợ công chúng sẽ biết hết ngọn ngành mọi việc liên quan đến sự nghiệp của ông tại

Disney. Ông cũng biết các luật sư của Disney sẽ tìm mọi cách để đặt hành động của ông vào tình thế khắc nghiệt nhất, ví như họ gợi ý nói rằng ông đã lợi dụng cái chết của Wells và ca phẫu thuật tim của Eisner để đòi lợi lộc cá nhân, ấy là chưa nói đến việc tiết lộ khoản tiền bồi thường của ông tại Disney. Nhưng công ty Disney còn lo sợ hơn nữa. Khi đưa vụ kiện ra tòa, cả Disney và Eisner đều phải chấp nhận rủi ro mà họ vẫn khao khát tránh xa bằng mọi giá – đó là cái nhìn tiêu cực của công chúng – và lệnh phải trả Katzenberg khoản tiền lớn hơn mức mà họ cho rằng ông ta xứng đáng được hưởng.

Nhưng Eisner vẫn kiên quyết không khoan nhượng. Mối quan hệ giữa ông và Katzenberg ngày càng xấu hơn kể từ cuộc ra đi đầy tai tiếng của Katzenberg. Eisner đổ lỗi cho Katzenberg vì ông ta là người khơi mào cuộc cạnh tranh khốc liệt và tai hại giữa các họa sĩ hoạt hình nhằm lôi kéo họ về DreamWorks. Eisner và Steve Jobs của Pixar buộc tội Katzenberg vì ông ta ăn cắp ý tưởng bộ phim hoạt hình *Antz* (Kiến) về DreamWorks từ dự án phim mới nhất của Pixar là *A Bug's Life* (Thế giới côn trùng). Pixar đã bàn thảo về dự án *A Bug's Life* trước khi Katzenberg rời Disney nhưng Katzenberg khẳng định cho rằng ông ta chưa từng nghe nói về dự án này. Nina Jacobson, một lãnh đạo của DreamWorks, là người đầu tiên gợi ý về dự án phim *Antz* và ông này cũng không biết gì về dự án của Pixar. Sau đó Katzenberg táo bạo đòi ngày phát hành phim *Antz* trước khi *A Bug's Life* được khởi chiếu .

Stanley Gold coi ngày ra tòa đang cận kề là mối nguy hiểm đang lơ lửng trên đầu. Ông liên tục hối thúc Eisner xử lý vụ việc dù ông biết rõ Eisner không muốn nghe lời khuyên này. Ngay cả Litvack, người từng ngăn cản phương án hòa giải mà trước đó Ovitz đề xuất, cũng thúc giục Eisner tìm phương án xử lý. Theo yêu cầu của các luật sư, Eisner và Katzenberg sẽ gặp mặt để hòa giải nhưng buổi hòa giải nhanh chóng bế tắc và Katzenberg bỏ về. Cũng có thời điểm Katzenberg trực tiếp yêu cầu Tom Murphy, ủy viên hội đồng quản trị của công ty Disney, làm người đại diện cho Eisner. Các luật sư của hai bên lại gặp nhau để đàm phán nhưng Katzenberg giận sôi người khi luật sư của công ty Disney kiên quyết không suy chuyển. Bert Fields, luật sư của Katzenberg, nói rằng ông ta sẽ không lãng phí thêm bất cứ giây phút nào để tham gia vòng đàm phán hòa giải phí công vô ích này.

Cuối cùng Gold cầu cứu David Geffen. Mặc dù không biết rõ về

Geffen nhưng Gold vẫn hối thúc ông ta gọi cho Bruce Ramer, đối tác cũ của ông ta tại công ty luật Gang, Tyre và Bruce từng là luật sư đại diện cho Steven Spielberg. “Ông chuyển lời của tôi đến Bruce nhé,” Gold hối thúc. Sau khi nói chuyện với Ramer, Geffen đồng ý gặp Gold và Gold đến tư dinh của Geffen bên bờ biển Malibu để bàn chuyện. Gold cũng ngạc nhiên khi cá nhân ông cảm thấy rất yên tâm với Geffen. Geffen tóm tắt vụ việc theo quan điểm của Katzenberg và nhấn mạnh rằng Eisner mới là người ngược đãi Katzenberg. Ông cũng nói rằng Katzenberg đã quyết tâm đưa vụ việc ra tòa và ông ta cũng khẳng định ông ta sẽ thắng cuộc.

Gold cảm thấy phần lớn những điều ông nghe được từ Geffen đều là thông tin mới mẻ. Bấy lâu nay ông mới chỉ nghe tin từ phía Eisner và quan điểm của Eisner về vụ việc. Đây là lần đầu tiên ông tự hỏi liệu những điều Eisner nói với ông có chính xác không. Gold nói với Geffen rằng công ty Disney kiên quyết chỉ trả khoản tiền tối đa là 30 triệu đô la.

Geffen nói con số phải là 150 triệu đô la.

Gold nói con số đó là không thể. “Tôi muốn xử lý vụ việc êm xuôi nhưng tôi nghĩ tôi không thể thuyết phục Eisner đồng ý với con số đó.”

“Stanley, tôi cam đoan với ông rằng lần tới con số này sẽ còn cao hơn nữa,” Geffen quả quyết. “Đây là con số thấp nhất rồi.”

Cuối cùng, ngày ra tòa cũng đến mà hai bên vẫn chưa thống nhất được cách giải quyết. Katzenberg là nhân chứng đầu tiên. Ông ta bình tĩnh kể lại quá trình thương thảo hợp đồng làm việc của mình và nguồn gốc của các điều khoản liên quan đến tiền thưởng và lợi tức. Ông ta cũng kể lại cuộc họp mang tính chất quyết định với Wells và khi đó Wells nói rằng Eisner “hiểu sai” về hợp đồng với Katzenberg nhưng Wells sẽ xử lý việc này ổn thỏa. Luật sư của Katzenberg đưa ra vô số tài liệu ủng hộ lập trường của ông ta: trước hết là bản hợp đồng; kế đến là các giấy tờ mà Arthur Emil, luật sư riêng của Katzenberg, ghi chép lại trong quá trình đàm phán về lương bổng; các giấy tờ do Wells ghi lại; một bản sao các giấy tờ do Irwin Russell ghi lại trong buổi nói chuyện năm 1988 giữa ông ta với Wells về hợp đồng của Katzenberg.

Nhân chứng đầu tiên của công ty Disney là Russell mập mạp, già cả. Russell có vẻ lo lắng và không thoải mái. Khi được hỏi về từ ngữ trong các bản ghi chép của ông về việc Katzenberg sẽ “tiếp tục” hưởng các khoản lợi tức ngay cả khi ông ta rời bỏ công ty trước khi hết hạn hợp đồng, Russell nói rằng ông quên không viết từ *mất* trước từ *tiền thưởng*.

“Đây chỉ là bản ghi chép vội của tôi, nhằm phục vụ mục đích của cá nhân tôi,” ông nói.

“Nhưng ông vẫn có dư thời gian để viết thêm từ *mất*,” Fields nói xen vào.

“Có thể có, có thể không,” Russell nói.

Eisner là nhân chứng chủ chốt. Ông bình tĩnh khi kể lại mọi chuyện nhưng vẫn có vẻ hơi tức giận vì phải lãng phí thời gian vàng bạc vào vụ kiện này. Vấn đề cốt yếu ở đây là liệu công ty Disney có vi phạm hợp đồng với Katzenberg hay không khi công ty từ chối trả ông ta khoản tiền thưởng mà ông ta có quyền được hưởng theo hợp đồng, và trong trường hợp này, công ty nợ ông ta cả tiền thưởng và tiền lãi đi kèm. Do đó, mọi động cơ xuất phát từ phía Eisner với mục đích vi phạm hợp đồng, ví như thái độ thù địch của cá nhân Eisner với Katzenberg, đều được coi là yếu tố quan trọng của vụ việc.

Về vấn đề cốt yếu của hợp đồng, Eisner kiên quyết nói rằng ông chưa bao giờ đồng ý tiếp tục dành cho Katzenberg 2% lợi tức chia thêm mặc dù rất nhiều giấy tờ viết tay của Wells đều nêu rõ điều khoản này.

“Ông chưa từng nghe đến hoặc nhìn thấy tên của dự án Hòn tuyết lăn sao?” Fields hỏi.

“Chưa,” Eisner nói. “Theo như tôi nhớ là chưa.”

Fields đưa cho ông một bản thông báo nội bộ được gửi đến cho Eisner và bản thông báo đó có tiêu đề “Dự án Hòn tuyết lăn.”

“Tôi nghĩ tôi chưa từng nhìn thấy bản thông báo này,” Eisner nói.

Fields đưa cho ông một bản thông báo khác có ghi dòng chữ “Dự

án Hòn tuyết lăn, Tối mật, từ Frank và Cheryl F. gửi cho Michael Eisner.” “Ông cũng chưa nhìn thấy tài liệu này sao?”

“Tôi nhớ là chưa từng nhìn thấy.”

Sau khi giao thêm bằng chứng về khoản tiền thưởng 2% và giả định mà Wells và Eisner lâu nay vẫn cho rằng điều khoản đó là không có giá trị, Fields đột nhiên đổi chủ đề và nhắm vào giấy tờ mà Tony Schwartz ghi chép lại để làm tư liệu viết tiểu sử cho Eisner. “Ông có từng nói rằng ông là người đứng đầu đội hoạt náo viên còn ông Katzenberg chỉ là quả cầu tua rua?”

“Không.”

“Ông không nói như vậy với ông Schwartz sao? Không phải ông coi ông Katzenberg chỉ là như vậy thôi sao?”

“Ông Schwartz viết điều đó vào giấy tờ của cá nhân ông ấy, tôi tin là như thế. Tôi không tin tôi lại nói như vậy. Nếu tôi có nói thì chắc chắn đó là tôi nói đùa...”

“Ông nghĩ là ông Schwartz bịa ra điều đó, phải không?”

“Tôi không biết.”

“Ông có nghĩ ông ấy bịa ra không?”

“Có lẽ không.”

“Vậy cũng có thể chính ông đã nói như vậy chứ?”

“Trong lúc nói đùa,” cuối cùng Eisner cũng thừa nhận.

Fields nói tiếp: “Ông có nói với ông Schwartz rằng ông ghét ông Katzenberg không?”

“Tôi có nói vậy trong một cuộc trò chuyện, khi ông ấy hỏi tôi về những việc mà ông Katzenberg đã làm.”

“Ông nói rằng ‘tôi nghĩ tôi ghét gã người lùn nhỏ thó đó’ à?”

Eisner có vẻ bất an. “Tôi nghĩ ông đang đi sâu vào một lĩnh vực... chưa được suy nghĩ thấu đáo,” ông cảnh cáo. “Ông Fields ạ, tôi nghĩ sẽ không hữu ích đâu khi ông chất vấn này nọ xem người ta ngụ ý gì khi nói thế này hay thế kia. Đó là chuyện riêng tư, riêng tư tuyệt đối. Những câu nói đó không hề xuất hiện trong bản dự thảo hoặc bản chính thức cuốn tự truyện của tôi, bởi cuốn tự truyện đó chỉ nhìn vào khía cạnh tốt đẹp trong mối quan hệ giữa tôi và ông Katzenberg, và nếu ông tiếp tục đặt những câu hỏi tương tự, tôi sẽ công khai những điều mà tôi nghĩ không cần thiết phải công khai.”

“Có phải đã hơn một lần ông nói với ông Schwartz rằng ông ghét ông Katzenberg không?”

“Ông Schwartz đã phỏng vấn tôi hàng trăm, hàng ngàn giờ đồng hồ, có lẽ vậy... Có lẽ là trong lúc không mấy vui vẻ. Trước đây tôi không ghét ông Katzenberg. Đến giờ tôi vẫn không ghét ông Katzenberg. Chúng tôi có mối quan hệ dài lâu và tốt đẹp. Tôi chắc chắn những việc tôi làm đã khiến ông ấy không thích và căm ghét tôi, và ngược lại ai ai cũng một lần như thế trong đời. Nhưng nếu đó là lý do để nói rằng tôi ghét ông ta thì thật là vô lý và đi ngược lại định hướng mà tôi cho rằng không phù hợp với lợi ích tốt nhất của khách hàng của ông và của chính bản thân tôi, đặc biệt là khách hàng của ông, nhưng dù sao, ông hiểu thế nào là quyền của ông.”

Fields quay sang nhắm vào các giấy tờ do Schwartz ghi lại. “Ông có nói với ông Schwartz rằng, ‘tôi không quan tâm ông ta nghĩ gì. Tôi sẽ không trả ông ta đồng nào’ không?”

“Tôi nói vậy trong lúc tức giận.”

Fields ngừng lại khi nhận được câu trả lời đó. Chính xác là ông ta đã có được thứ mà ông ta muốn moi ra từ Eisner: lời thú nhận về thái độ thù địch cá nhân đối với Katzenberg, rằng ông ta sẽ không trả Katzenberg đồng nào mặc dù ông ta nợ Katzenberg một khoản tiền. Eisner có vẻ ngạc nhiên trước những bản ghi chép của Schwartz (sau này ông cũng nói rằng ông thực sự ngạc nhiên) bởi nếu là thật, thái độ này chính là yếu tố khiến các luật sư của ông không thể bào chữa và lẽ ra các luật sư này nên cùng Eisner xem xét các bản ghi chép đó trước khi ông ra làm chứng trước tòa.

Lou Meisinger, luật sư của công ty Disney, đảm trách nhiệm vụ

không mấy hay ho là giúp Eisner thoát khỏi mớ bòng bong liên quan đến chứng có nêu trên. “Thưa ông Eisner, trường hợp nào khiến ông nói với ông Schwartz rằng ông không quan tâm xem ông ta nghĩ gì, ‘Tôi sẽ không trả ông ta đồng nào?’”

“Lúc đó tôi vô cùng tức giận vì ông ta có thói quen nói này nọ với giới báo chí, ví như nói về hoạt động kinh doanh của công ty với báo chí, công bố thông tin về các thỏa thuận tài chính với truyền thông,” Eisner giải thích. “Tôi biết được điều này nhờ vào bản điện tín ghi sai địa chỉ người nhận do ông Jeffrey Katzenberg gửi cho Bert Fields và trong đó, ông Katzenberg cảm ơn ông Fields đã giúp ông ta loan tin với giới truyền thông về câu chuyện của một người dân New York, và bức điện tín đó tình cờ đi nhầm đến địa chỉ của tôi, khiến tôi vô cùng tức giận.” Khi nói đến khoản lợi tức của Katzenberg, “Lúc đó tôi nói chuyện với Tony Schwartz. Tôi nói rằng nếu ông ta tiếp tục chơi trò chơi này, tức là trò chơi truyền thông, trò chơi lừa đảo này, trò chơi gian xảo này và làm những việc khiến tôi giận dữ... ví như [không] giữ lời hứa, thô lỗ hay những việc tương tự... đơn giản là tôi sẽ không trả ông ta số tiền của ông ta. Và tôi rất tức giận, tôi chắc chắn... đây chỉ là một trong số những mặt tối của một vị lãnh đạo tài ba... Vẫn có lúc người nào đó làm việc thiên về mặt xấu đó và khiến người khác tức giận đến mức bực mình.”

Nhưng có một điều kỳ quặc là dù Ovitz đề xuất phương án trả Katzenberg 90 triệu đô la để giải quyết ổn thỏa vụ việc, Eisner vẫn nói rằng ông chưa từng nhận được bất kỳ lời đề nghị giải quyết nào. “Chúng tôi chưa bao giờ nhận được con số, thời điểm, và con số thì quá cao, cao khủng khiếp... và chúng tôi cũng chưa có một buổi nói chuyện dứt khoát nào về việc này.”

Báo chí có một ngày đáng ghi nhớ với những lời nhận xét như “tên người lùn nhỏ thó,” và “quả cầu tua rua.” Kathryn Harris, cựu nhà báo của *Los Angeles Times* hiện đang làm việc cho *Bloomberg News Service*, kết luận, “Micheal Eisner là một vị lãnh đạo lôi cuốn, thông minh, hời hợt, và ông ta không nên được cho phép đứng gần bực làm chứng... tồi tệ hơn cả... là sự suy giảm về mức độ đáng tin của Eisner – bởi lòng tin là thứ hàng hóa quý giá nhất trong một buổi làm chứng, và chắc chắn đó cũng là yếu tố quan trọng nhất của một vị giám đốc điều hành biết truyền lửa nhiệt huyết cho công ty.”

Từ sau khi Wells qua đời, người ta vẫn cảm thấy một điều bí ẩn

về khoản lợi tức của Katzenberg: chính xác thì Wells nói gì với Katzenberg và Eisner và Wells ngụ ý gì khi thảo ngôn từ của hợp đồng. Dù vậy, quan tòa Breckenridge nhanh chóng ra phán quyết ủng hộ Katzenberg khi nhận thấy mọi chứng cứ đều ủng hộ kết luận “không thể tránh được” là công ty Disney vi phạm hợp đồng của Katzenberg và do đó công ty nợ ông ta một khoản tiền. Số tiền chính xác sẽ là chủ đề của các phiên xét xử tiếp theo.

Sau phán quyết của tòa án, Geffen gọi cho Gold. “Tôi đã nói với ông rồi,” ông nói mặc dù giọng nói của ông không thể hiện thái độ hả hê. Ngày hôm sau, Gold đến gặp Geffen tại điền trang nguy nga mới được trùng tu của ông ta tại Beverly Hills và điền trang này vốn thuộc sở hữu của Jack Warner. Đúng như Geffen cảnh báo, chi phí giải quyết vụ việc đã lên tới 200 triệu đô la. Vào thứ Bảy, quá trình thương thảo tiếp tục diễn ra tại khách sạn Four Seasons. Các luật sư của Katzenberg và một nhân chứng chuyên môn⁽⁵⁴⁾ có buổi thuyết minh với Gold về giá trị khoản lợi tức của Katzenberg và biểu tính tiền lãi. Sau khi hội ý với Eisner và Litvack, Gold gọi cho Geffen nói rằng ông không thể thuyết phục hai người đó. Geffen nhắc Gold nhớ rằng công ty Disney càng trì hoãn thì chi phí cuối cùng càng cao.

Giai đoạn hai của phiên xét xử diễn ra vào ngày 25 tháng Năm. Lần này Gold chỉ ngồi xem còn Litvack thế chỗ Meisinger để làm trưởng nhóm luật sư của Disney. Một loạt các nhân chứng chuyên môn giải thích rõ ràng về lời hứa của Wells đối với việc trả Katzenberg một phần trăm của “tất cả các khoản tiền thu được” nhờ vào đóng góp của Katzenberg tại công ty Disney. Liệu lời hứa đó có bao gồm doanh thu bán đồ chơi tại Ấn Độ và Trung Quốc không? Một lần nữa Eisner lại bị đả kích khi đứng ra làm chứng. Gold không thích nghe những điều mà ông phải nghe trong buổi làm chứng đó.

Ngày 4 tháng Bảy, Gold lại gặp Geffen tại tư dinh của ông ta bên bờ biển Malibu và không đưa ra bất cứ đòi hỏi nào có thể gây tranh cãi. Ông muốn một thỏa thuận. Và đúng như Geffen hứa hẹn, cái giá để giải quyết vụ việc lại tăng lên. Lần này, ông ta và Gold đồng ý với một con số cụ thể: 275 triệu đô la. Vẫn cảm thấy nóng mặt từ sau cuộc đàm phán với Ovitz, Geffen hỏi, “Nếu tôi bắt tay thống nhất với thỏa thuận này, liệu điều đó có nghĩa là chúng ta thỏa thuận xong việc rồi không?” Gold đảm bảo với ông ta rằng đây là thỏa thuận cuối cùng. Nhưng khi Geffen gọi cho Katzenberg để thông báo thông tin quan trọng này, Katzenberg lại phản đối. “Tôi vẫn luôn kỳ vọng con số đó

bắt đầu với số 3.” Sau đó, “Được rồi, tôi đồng ý với 280 triệu đô la,” ông ta nói – vậy là con số này cao hơn 5 triệu đô la so với số tiền mà Geffen vừa thống nhất với Gold.

Đến lượt Geffen tức phát điên. “Jeffrey, ông không thể làm vậy với tôi được. Tôi đã hứa với họ rồi.” Nhưng Katzenberg cảm thấy ông ta sắp giành phần thắng trước tòa nên kiên quyết không thay đổi. Cuối cùng Geffen đồng ý nói rằng ông ta sẽ bỏ tiền túi bù 5 triệu đô la kia nếu 5 triệu đô la đó quan trọng đến vậy với Katzenberg.

Phương án giải quyết cuối cùng là 280 triệu đô la; công ty Disney đồng ý trả thêm 5 triệu đô la, giúp Geffen không phải bỏ tiền túi để bù. Phương án giải quyết được công bố ngày 7 tháng Bảy mà không nêu rõ số tiền mà Disney phải trả.

Ovitz không cảm thấy lạ lẫm trước sự phi lý của phương án giải quyết đó. Ông vẫn được tán dương vì tài đàm phán vô số hợp đồng khó nhằn nhưng người ta vẫn không hiểu sao ông lại thất bại khi không thể giúp công ty Disney kết thúc tranh chấp. Nhưng có một điều không thể chối cãi: Lẽ ra ông đã có thể giải quyết vụ việc ổn thỏa với 90 triệu đô la. Trong khi hiện giờ công ty Disney phải trả tới 280 triệu đô la.

Michael Davies đã rời khỏi ABC nhưng anh không có ý định từ bỏ ý tưởng chương trình “Who Wants to be a Millionaire”. Với sự ủng hộ của Eisner, Iger và Bloomberg, anh biết “Millionaire” có cơ sở để phát triển, bất kể Tarses nghĩ thế nào về chương trình này. Anh vẫn tin rằng chương trình này sẽ thay đổi cuộc đời anh, vì vậy anh thuyết phục Paul Smith đưa anh vào vị trí nhà sản xuất chính. Smith cũng nhất trí cho rằng chương trình “Millionaire” cần một người như Davies bởi anh có thể hướng cho chương trình được phát trên kênh truyền hình của Mỹ và anh cũng hiểu rõ về bản tính của người Mỹ.

Hợp đồng được kí kết sau nhiều tháng đàm phán với ABC. Davies muốn Regis Philbin làm người dẫn chương trình nhưng Philbin đã được xếp lịch tham gia chương trình “\$64.000 Question”; vì vậy ABC tìm người dẫn chương trình có phong thái trang trọng hơn để tạo hình ảnh nghiêm túc hơn cho chương trình, ví như Phil Donahue và Bob Costas. Nhưng sau đó Philbin gọi điện và nài nỉ được dẫn “Millionaire”. Philbin là người chủ trò khiến Davies rất yên tâm; hơn nữa, xưởng phim Touchstone của công ty Disney cũng đang sản xuất

chương trình “Live with Regis and Kathie Lee” (Trực tiếp cùng Regis và Kathie Lee) nên cũng có quan hệ thân thiết với Philbin.

Điểm khó cần giải quyết là chương trình “Millionaire” sẽ được phát sóng như thế nào. Paul Smith cho rằng yếu tố then chốt tạo nên thành công của chương trình tại Anh là đây là một sự kiện – tức là chương trình được chiếu mỗi tối trong hai tuần liền và sau đó dừng lại. Smith khẳng khái yêu cầu ABC phải cam kết chiếu 11 buổi tối liên tục nhưng ABC không đồng ý. Cuối cùng Davies cũng thuyết phục ABC đồng ý. Tổng chi phí làm chương trình là 1,9 triệu đô la và 1 triệu đô la tiền thưởng – quả là một món hời cho 11 suất chiếu vào giờ cao điểm. Sau này Davies thu hẹp rủi ro tài chính nhờ sự tham gia của các nhà tài trợ: tạp chí *People*, AT&T, McDonald’s.

ABC lên lịch phát sóng chương trình “Millionaire” đầu tiên vào ngày 16 tháng Tám năm 1999 làm chương trình thay thế trong mùa hè, bởi lượng khán giả xem truyền hình vào mùa này thường rất ít và đây cũng là cơ hội để ABC đánh liều chiếu chương trình 11 tối liên tục. Để lấy cảm hứng, Davies dành nhiều tuần xem lại chương trình từ những năm 1950 và anh cũng áp dụng phiên bản Anh để làm mẫu thiết kế bối cảnh tại xưởng phim truyền hình Sony, đường 53 Manhattan. Paul Smith bay đến London để giám sát quá trình ghi hình và tay anh lăm lăm cuốn sách dày 120 trang hướng dẫn luật chơi và quy cách sản xuất chương trình.

Davies gần như hoang mang sau khi xem lại băng ghi hình tập đầu tiên. Anh nổi giận đùng đùng với Philbin vì ông ta dẫn chương trình đầu tiên quá tệ; Philbin quên cả luật chơi, đọc sai từ và tên. Nhưng dường như mọi khó khăn đều xuất hiện trong buổi ghi hình đầu tiên vào ngày Chủ nhật đó. Người chơi run thấy rõ còn khán giả cũng lộ thái độ căng thẳng. Người chơi đầu tiên là một viên kế toán đến từ Maryland và anh cũng là thành viên của nhóm Mensa – nhóm có chỉ số IQ cao. Philbin khéo léo vận dụng khiếu hài hước để làm giảm không khí căng thẳng. Cách Philbin nói “Đây có phải là câu trả lời cuối cùng của bạn không?” khiến người chơi phải băn khoăn trong giây lát và khán giả lâm vào tâm trạng hồi hộp. Viên kế toán kia chỉ mang về vền vền 1.000 đô la.

Davies, Smith và những người phụ trách chương trình thức cả đêm để biên tập. “Who Wants to be a Millionaire” bắt đầu lên sóng ngay tối hôm sau. Kiệt sức, Smith ngủ li bì suốt buổi lên sóng. Trước

khi phát sóng, chương trình được quảng bá rất ít vì ABC không muốn chi tiền giới thiệu về chương trình. Sáng hôm sau, khi Davies tỉnh giấc, lượt người xem đêm trước đạt mức cao 7,2. Buổi lên sóng thứ hai đạt 7,7. Trong buổi lên sóng thứ ba, một người chơi trả lời đúng khi nói rằng hồ Huron là hồ lớn thứ hai trên thế giới nhưng lại bị loại nhằm khỏi cuộc chơi. Davies và các nhà sản xuất vội vàng thống nhất sửa sai và đưa người chơi bị loại trở lại sân chơi. Nhưng chính sai lầm không cố ý đó đã khiến báo chí đồng loạt quan tâm và đưa tin về chương trình. Chỉ trong vòng 2 tuần, chương trình trở thành chương trình được xem nhiều nhất trong mùa hè.

Davies gần như không tin vào thành công nhanh chóng của chương trình; cứ như anh đang mơ vậy. Sau khi xem bảng theo dõi lượng khán giả xem truyền hình, Iger gửi email cho tất cả mọi người làm việc tại ABC: “Đây là lối suy nghĩ sáng tạo đột phá mà chúng ta phải làm được để gạt hái thành công.” Sáng hôm đó Eisner cũng gọi điện cho Davies để chúc mừng anh. Davies biết sự liều lĩnh của anh đã được đền đáp – đó không chỉ là niềm tin của anh đối với thành công của chương trình “Millionaire” mà đó còn là quyết định điên rồ khi anh toàn tâm toàn lực cho chương trình truyền hình “thực tế” và phi truyền thống.

Và đây là lần đầu tiên trong nhiều năm kênh ABC có một chương trình vô cùng ăn khách. Và không chỉ ăn khách, chương trình này còn là hiện tượng văn hóa mười năm mới có một lần. “Millionaire” xuất hiện trên trang nhất của *New York Times*. “Đức mẹ Mary, diễn viên gạo cội Arnild Schwarzenegger hay những con yêu tinh trong thần thoại Ai Len không thể ngăn cản Regis Philbin và chương trình trò chơi nhạt nhẽo của anh ta,” Lisa de Moraes viết trên tờ *Washington Post*.

Eisner vẫn luôn nói rằng ABC chỉ cần một chương trình thành công đột phá để có thể lấy lại vị thế của mình. Giờ đây, khi đã có thành công đó, ông quyết tâm tận dụng tốt hơn nữa cơ hội này. ABC nhanh chóng đặt hàng sản xuất thêm “Millionaire” và dự định lên sóng vào tháng Mười một để “càn quét” bởi đây là thời điểm quan trọng khi A. C. Nielsen tiến hành khảo sát lượng khán giả xem truyền hình trên toàn quốc. Đồng thời, Iger cũng yêu cầu Jeff Bader, giám đốc phòng lập kế hoạch phát sóng, phân tích phương thức mà kênh ABC có thể tận dụng hiện tượng “Millionaire” cho mùa công chiếu trong năm tới.

Michael Davies và Paul Smith vẫn luôn cảm thấy việc phát sóng liên tục đóng vai trò cốt yếu để gây dựng tâm lý hồi hộp, duy trì thái độ hiếu kỳ của người xem và biến chương trình “Millionaire” thành chương trình “sự kiện.” Andrea Wong, người thay thế Davies giữ vai trò giám đốc phòng sản xuất chương trình thay thế, cũng lo lắng về việc chiếu quá nhiều tập trong một thời điểm và kiên quyết lập luận rằng “Millionaire” nên được chiếu vào các tháng cao điểm nhằm gia tăng lượng khán giả theo dõi kênh ABC. Chương trình này chưa từng được coi là chương trình chủ lực hàng tuần nhưng hiện giờ, các lãnh đạo của ABC được yêu cầu phải nghiên cứu các chương trình thay thế và vấn đề tài chính có liên quan.

Bader, Lloyd Braun, Stu Bloomberg và Patricia Fili-Krushel, tổng giám đốc Kênh Truyền hình ABC, cùng gặp Iger để kiến nghị chỉ chiếu “Millionaire” vào các mùa cao điểm và các dịp đặc biệt, và Bader lãnh trách nhiệm trình bày. Ông nói rằng, “Sẽ là thảm họa nếu liên tục phát sóng chương trình,” và ông cũng muốn nêu các lý do mà Smith và Davies cho rằng “Millionaire” phải được duy trì như một chương trình sự kiện. Ông toan bắt đầu thì Iger cắt lời.

“Tôi xin lỗi nhưng chúng ta không thể thảo luận thêm về việc này,” ông nói.

“Ý ông là sao?” Braun hỏi.

“Tôi và Michael đã quyết định rồi. Chúng ta sẽ chiếu chương trình ‘Millionaire’ ba buổi một tuần.”

Một sự im lặng đến sừng sốt. Chưa một vị lãnh đạo nào của ABC kịp nghĩ đến khả năng chiếu nhiều tập đến vậy trong một tuần. Bader nhìn đồng nghiệp cầu cứu nhưng không ai nói gì.

“Tôi sẽ chịu toàn bộ trách nhiệm về quyết định này,” Iger này.

Sau đó, từng người một trong nhóm đi ra. “Cảm ơn các ông,” Bader nói. “Các ông cũng nên về mà thi hành mệnh lệnh vì tôi sắp bị sa thải rồi.” Ba vị lãnh đạo kia lắp bắp nói lời xin lỗi vì không lên tiếng bảo vệ Bader nhưng rõ ràng là Iger đã quyết định từ trước. Họ và những người khác đều ngờ rằng chiến lược của Iger là tận dụng thành công của “Millionaire” để ông ta có cơ hội ngồi vào ghế tổng giám đốc công ty Disney. Đây là một ví dụ nữa cho thấy các quyết

định chuyên quyền độc đoán được lãnh đạo chớp bu đưa ra mà không cần tham vấn ý kiến của những người hàng ngày vẫn quản lý kênh ABC.

Đúng như dự đoán của các lãnh đạo ABC, thành công rực rỡ của chương trình “Millionaire” đến vào đúng thời điểm Eisner cân nhắc đến việc bổ nhiệm Iger làm tổng giám đốc. Mặc dù ông đã nhắc đến khả năng này từ mùa thu năm trước nhưng từ đó đến nay ông vẫn chưa xúc tiến thực hiện, và thậm chí ông còn dè dặt vì lo ngại Roth và Litvack sẽ nghỉ việc nếu Iger ngồi vào vị trí đáng mơ ước kia. Nhưng ông vẫn động viên Iger nhận nài và thành công của “Millionaire” là cơ sở hợp lý để ông thăng chức cho Iger.

Vì vậy, tháng Tám đó, Iger cảm thấy vô cùng cay đắng khi ông nhận được điện thoại của Tom Murphy trong lúc đang hưởng kỳ nghỉ tại Vineyard. Một lần nữa Murphy, Stanley Gold và một số thành viên khác trong hội đồng quản trị nêu ra vấn đề về người kế nhiệm với Eisner và Eisner nắm ngay cơ hội này, coi đó là cái cớ để nêu ra hàng loạt điểm yếu và sai lầm của Iger. Eisner nói rằng Iger “không bao giờ có thể kế nhiệm tôi,” rằng Iger không đủ “tâm” để lãnh đạo công ty Disney. “Bob ạ,” Murphy nói với ông, “tôi ghét phải nói điều này với ông, nhưng ông phải ra đi thôi.” Iger suy sụp hoàn toàn khi nghe lời khuyên từ người thầy cũ. Ông không nói gì với vợ vì ông sợ kỳ nghỉ sẽ mất vui. Nhưng ông quyết định phải rời công ty. Ông hy vọng sẽ nhận được khoảng 1 triệu đô la tiền thưởng trong tháng Một. Sau đó, ông sẽ tuyên bố từ chức.

Lloyd Braun nghĩ rằng thành công của “Millionaire” có thể là giọt nước tràn ly đối với Tarses và không lâu sau ông đọc được một bài viết trên mạng rằng cô sắp bị sa thải. Đó là khoảng thời gian khó khăn với Tarses; cô và Robert Morton chia tay; cô bị bắt gặp đi ăn nhà hàng với ngôi sao Matthew Perry của bộ phim “Friends” sau khi lên tiếng phủ nhận hai người không có quan hệ tình cảm với nhau; cô cũng không đến tham dự các buổi họp về ngân sách kéo dài 1 tuần tại New York và phải gửi một bức thư xin lỗi viết tay. Iger gặp Tarses và có vẻ cô đã tìm được cách vượt qua khó khăn. Iger cho phát hành một bản tuyên bố công khai ủng hộ cô và nói rằng những lời đồn đại về việc cô sẽ bị sa thải “là hoàn toàn không đúng.”

Braun thì thất vọng. Từ trước khi diễn ra thành công vang dội của chương trình “Millionaire”, Charlie Parsons và Mark Burnett tiếp tục

thuyết phục về chương trình truyền hình “thực tế” “Survivor” mà họ gây dựng cho ABC. Andrea Wong rất thích ý tưởng của chương trình và liền liền đưa chương trình này vào lịch chiếu. Braun cũng thích thú không kém và ông hào hứng được đưa một chương trình hoạt động ngoài trời lên sóng để thu hút lượng khán giả trẻ. Steve McPherson, cấp phó của ông tại Touchstone, cũng rất phấn chấn với dự án này.

Phải thừa nhận là “Survivor” đặt ra một số vấn đề khác thường. ABC sẽ phải cam kết lên sóng toàn bộ 13 tập. Không có chương trình thử nghiệm. Từ trước đến giờ chưa có chương trình nào được thực hiện như vậy trên kênh truyền hình. Nhưng xét ở khía cạnh khác thì chương trình này có sức hấp dẫn riêng. Chẳng phải đây là chương trình “sáng tạo đột phá” mà Iger vẫn mong mỏi nơi các lãnh đạo ABC sao? Davies, Burnett và Wong tiếp tục đề xuất “Survivor” với Tarses và Bloomberg. (Braun không tham gia buổi đề xuất này nhằm tránh gây thái độ thù địch từ phía Tarses.) Lần này hai người đó không từ chối thẳng thừng; nhưng họ cũng không cam kết điều gì. Họ nói với Wong rằng cô có thể làm chương trình nếu cô tìm được nhà tài trợ mà không cần chiếu chương trình thử nghiệm. Wong nghe nói Toyota đang tìm kiếm một chương trình đặc sắc vì vậy cô bắt đầu gắng sức thu hút sự quan tâm của hãng sản xuất ô tô này.

Braun thì lo sợ Burnett sẽ bán ý tưởng chương trình “Survivor” cho kênh truyền hình khác trong lúc ABC đang tìm các đơn vị tài trợ. Lúc này ông hoàn toàn tin rằng Tarses luôn ngấm ngầm phá hoại mọi ý tưởng mà ông ủng hộ, nhưng ông quyết định thử sức lần nữa để tìm phương án giải quyết. Ông vốn không tham gia các buổi họp của phòng sản xuất chương trình để tránh mặt Tarses nhưng nay ông quyết định xuất hiện trở lại. Tarses trừng trừng nhìn ông rồi quay mặt đi. Ông quyết định phớt lờ thái độ này và đặt câu hỏi. Mọi người trong phòng ngồi im. Tarses giả vờ không nghe thấy. Ông hỏi lại. Lần này cô vừa nhìn ra chỗ khác vừa trả lời cụt ngủn. Braun đứng lên ra khỏi phòng họp. Sau đó, ông nói với Mark Pedowitz, viên luật sư phụ trách các vấn đề kinh doanh của Kênh Truyền hình Touchstone, rằng ông chịu đựng như vậy là quá đủ và ông sẽ bỏ việc. “Tôi chịu hết nổi rồi. Iger tin tưởng cô ta. Không ai quan tâm xem chỗ này đang xảy ra chuyện quái quỷ gì. Khốn kiếp.”

Lời nói thể hiện thái độ không vui của Braun đến tai Iger và mấy ngày sau Iger tổ chức một cuộc họp. “Hai người phải cư xử ra cho đáng người lớn đi,” Iger nói với Braun và Tarses. Cuộc họp được tổ

chức tại phòng làm việc của Stu Bloomberg. “Nực cười quá sức rồi,” Iger nói và quở trách họ như mắng học sinh. “Hai người phải tìm cách phối hợp ăn ý với nhau, chỉ cần thế thôi.”

Tarses lấy ngón tay vân vê đuôi tóc và tránh nhìn Braun.

“Tôi nói chuyện với Jamie rồi,” Iger nói tiếp. “Tôi biết cô ấy muốn nói đôi lời.”

“Tôi nhận thấy tôi đã gây ra một số sai sót,” cô nói và vẫn tránh mặt Braun. “Có thể tôi cư xử chưa được chín chắn lắm nhưng tôi đang trải qua giai đoạn khó khăn. Luật chơi đã thay đổi. Có lẽ mọi việc sẽ tốt đẹp nếu ông nhạy cảm hơn.”

“Lloyd, ông có muốn nói gì không?” Iger hỏi.

“Tôi có,” Braun nói. “Jamie, tôi không tin điều cô nói, dù chỉ một lời.”

Braun đã chuẩn bị một bản danh sách viết tay những vấn đề mà cô gây ra cho ông. Ông rút tờ giấy ra khỏi túi quần và bắt đầu đọc: Những người đại diện mà cô yêu cầu không được hợp tác với ông, các nhân viên mà cô ra lệnh không được nói chuyện với ông. Ông đọc năm phút liền.

Iger càng lúc càng căng thẳng. “Ông nói là ông bỏ việc sao?” Ông hỏi Braun.

“Tôi nói rằng việc này sẽ không đi đến đâu cả. Bản phận của tôi là phải nói ra điều này. Ông là người quyết định sẽ xử lý thế nào.”

“Buổi họp kết thúc,” Iger nói.

Buổi chiều hôm đó, Braun và Bloomberg gặp Howard Stern khi Stern đang thuyết trình về một chương trình mới. Buổi thuyết trình diễn ra tốt đẹp, thậm chí rất vui vẻ và khiến Braun nhớ đến lý do khiến ông bước chân vào lĩnh vực kinh doanh truyền hình. “Stu, mọi việc sẽ tốt đẹp như thế này nếu Jamie đi khỏi đây. Tôi không hiểu sao ông lại bảo vệ cô ta. Cô ta luôn ngấm ngầm cản trở ông.”

“Ý ông là sao?”

Braun nói cho Stu biết những lời đe dọa mà Tarses nói với những người đại diện cho các ngôi sao nếu họ dám tìm Bloomberg thay vì tìm cô ta. “Ông cứ thử gọi cho một người đại diện mà ông tin tưởng để kiểm chứng,” Braun hồi thúc Stu. “Ông nên gọi và hỏi xem tôi nói đúng hay không.”

Tối hôm đó Bloomberg gọi cho Iger. “Cô ta phải ra đi,” ông nói.

Tarses bị sa thải trong khi hợp đồng vẫn còn thời hạn hai năm và cô “từ chức” vào ngày 27 tháng Tám để kết thúc 2 năm làm việc đầy bất ổn tại đây. “Tôi khó lòng nói hết cảm xúc hạnh phúc của mình,” cô nói với tờ *Los Angeles Times*.

Năm 1999, có vẻ như niềm yêu thích của công chúng đối với lĩnh vực điện ảnh sẽ là bộ phim *The Blair Witch Project* (Dự án phù thủy), một bộ phim kinh dị độc lập được công chiếu vào mùa hè. M. Night Shyamalan rất thất vọng vì bộ phim này có thể lấn át bộ phim *The Sixth Sense*. Dự kiến bộ phim được khởi chiếu vào tháng Tám và có chiến dịch tiếp thị khiêm tốn, thu hút ít sự quan tâm của công chúng dù có sự tham gia của diễn viên nổi tiếng Bruce Willis.

The Sixth Sense khởi chiếu ngày 6 tháng Tám với lượng bài đánh giá tương đối lớn (mặc dù nhà phê bình của *New York Times* ghét bộ phim này). Hầu hết các nhà phê bình đều cẩn trọng không nhắc đến những nút thắt bất ngờ mà Shyamalan đã cẩn thận đưa vào kịch bản. Trong tuần công chiếu đầu tiên, bộ phim đứng hạng nhất khi thu hút lượng khán giả từ 18 đến 34 tuổi bởi đối tượng này rất thích thể loại phim kinh dị. Nhưng sau đó, hiện tượng truyền miệng cũ rích xuất hiện dù hiện tượng này hiếm hoi đến mức đã bị lãng quên trên phim trường Hollywood. Đúng như nhà phê bình Rod Dreher của *New York Post* chỉ ra, “Tôi không thể nhớ lần cuối cùng có nhiều người đến vậy nói với tôi rằng đầu óc họ mệt nhoài khi xem bộ phim là khi nào. Những người đàn ông trưởng thành kể lại những câu chuyện về vấn đề rối loạn giấc ngủ... Khán giả không thể hiểu hết nội dung bộ phim và họ kể với gia đình, bạn bè như vậy.”

The Sixth Sense được đề cử 6 giải Oscar. Với 35 triệu đô la chi phí sản xuất, bộ phim thu về gần 300 triệu đô la tại Mỹ và được coi là bộ phim chuyển thể thành công nhất trong lịch sử của công ty Disney.

David Vogel đã đúng khi ông nói với Eisner rằng ông rời khỏi

Disney và để lại đó một trong những bộ phim hay nhất của công ty. Vogel vẫn chưa tìm được việc làm và ông ngừng ý định tiếp tục tìm kiếm. Ông quyết định không cần dựa vào thiên hướng phải dùng mọi thủ đoạn để đạt mục đích nữa dù trước đây ông nhận thấy thiên hướng này là vô cùng cần thiết để tiếp tục giữ vững vị trí giám đốc sản xuất. Một số xưởng phim gọi điện chúc mừng ông vì thành công rực rỡ của bộ phim nhưng ông không nhận được điện mừng từ phía ban lãnh đạo cấp cao của Disney, ví như Eisner, Roth và Schneider. Đương nhiên, Vogel là một trong số ít những người biết rằng Disney đã bán toàn bộ lợi nhuận của phim cho Spyglass và chỉ thu về 12,5% phí phân phối. Ông tự hỏi không biết lúc này Eisner đang nghĩ gì.

Tháng Chín năm 1999, Eisner triệu Steve Bornstein tham dự một cuộc họp khẩn cấp vì ông cần Bornstein quản lý dự án Internet đang gặp bế tắc của Disney. Bornstein mới làm việc tại ABC chưa đầy 6 tháng nhưng bây giờ Eisner muốn ông chuyển đến California. Kinh nghiệm duy nhất mà ông từng có trong lĩnh vực Internet là thiết lập thành công trang web ESPN và trang web này do Starwave – một công ty của Seattle – phối hợp với mạng lưới MSN của Microsoft quản lý.

Ngay từ những ngày đầu tiên Internet xuất hiện, phương tiện truyền thông mới này đã đặt ra thách thức lớn cho các công ty “truyền thông cũ” như Disney. Internet là sự kết hợp hoàn hảo của khả năng phân phối và nội dung. Liệu người tiêu dùng có trả tiền để xem nội dung trên Internet như họ trả phí để xem truyền hình cáp không? Hay Internet chỉ là một kênh phổ biến các chương trình và lợi nhuận chỉ xuất phát từ các chương trình quảng cáo? Hay Internet kết hợp cả hai điều trên? Không ai “sở hữu” Internet nhưng các công ty như America Online và Yahoo! là “cổng thông tin” bởi họ bán khả năng tiếp cận với triển vọng phát triển khổng lồ của Internet. Amazon và eBay là các trang chứa nội dung, thu hút người sử dụng đến với các dịch vụ mua sắm do hai trang này cung cấp. Làm cách nào để các công ty truyền thông truyền thống bảo vệ thị trường của mình? Như một phương án phòng thủ, các công ty truyền thông bắt buộc phải xây dựng các trang web tương ứng với các tờ báo, tạp chí và kênh truyền hình của mình, bất kể các trang web đó có giúp họ thu lợi nhuận hay không; thực tế là hầu hết đều không thu lợi nhuận vì các trang web này kiếm được rất ít tiền từ người sử dụng hoặc các nhà quảng cáo.

Tại Disney, đây là vấn đề nhức nhối đối với phòng lập kế hoạch

chiến lược dưới thời Larry Murphy và sau khi Larry Murphy ra đi, Peter Murphy phụ trách bộ phận này. Giống như rất nhiều nhà lãnh đạo cùng thế hệ, ban đầu Eisner và Frank Wells rất sợ công nghệ, chậm chạp nắm bắt các công nghệ tiên tiến và nóng vội khi không đạt thành công như mong đợi. Nhưng với sự gia tăng của máy tính cá nhân và khả năng tiếp cận Internet, Eisner rất háo hức sử dụng email. Tốc độ nhanh chóng và tiện ích khi gửi thư rất phù hợp với cá tính nhanh gọn của ông, đặc biệt là khi ông mắc chứng mất ngủ. Chẳng mấy chốc tất cả mọi người ở Disney đều có điện thoại BlackBerry, ai cũng liên tục lướt điện thoại để đọc tin nhắn khẩn cấp do Eisner gửi và Eisner sử dụng rất nhiều bút danh như Michael Rust, Michael Brekenridge. Eisner cũng nhờ cây Bran Ferren, một chuyên viên sáng tạo lập dị nhưng ít nhất Ferren cũng tạo cho Eisner ảo tưởng rằng ông luôn bắt kịp công nghệ tiên tiến nhất. Những người khác cho rằng Ferren thiếu chiều sâu và không có năng lực về khoa học, nhưng họ cũng phải thừa nhận rằng anh chàng rất giỏi tạo ra những ảo mộng lớn lao về tương lai khiến Eisner rất thích thú.

Như thường lệ, Eisner có khuynh hướng phát triển lĩnh vực Internet trong nội bộ công ty. Không cần bàn thảo, ông phản đối ngay đề xuất của Ovitz về việc mua lượng cổ phần tối thiểu của Yahoo!. Sau đó, Larry Murphy nhóm họp với Tom Staggs và Kevin Mayer, viên giám đốc chiến lược mới toanh, để nghiên cứu các phương án khả thi; đến tháng Tám năm 1997, họ đề xuất xây dựng quan hệ đối tác với Yahoo!. Staggs đã đàm phán một bản hợp đồng tiềm năng với Yahoo! và trong đó, công ty Disney sẽ mua 10% đến 15% cổ phần của Yahoo! với giá 180 triệu đô la và đổi lại, Yahoo! sẽ tạo cơ hội tiếp cận nhanh nhất vào các trang web của đơn vị này. Hợp đồng này có vẻ rất hấp dẫn Murphy.

Một cuộc họp được tổ chức nhằm thuyết phục Eisner phê chuẩn hợp đồng và khi đó, Murphy lập luận rằng các cổng thông tin có khả năng sẽ trở thành lực lượng chủ chốt trong lĩnh vực Internet. Disney đang quá chậm chân trong việc xây dựng cổng thông tin riêng, trong khi việc xây dựng cổng thông tin đòi hỏi vốn đầu tư lớn và tiềm ẩn nhiều rủi ro. Phương án đề ra là tận dụng tầm ảnh hưởng của các trang web hiện có và thương hiệu của công ty để tìm kiếm quan hệ đối tác với một trong những cổng thông tin hàng đầu. Murphy coi 180 triệu đô la là khoản tiền khiêm tốn để mua cổ phần của một cổng thông tin hàng đầu. Murphy và đội của ông chọn Yahoo! thay vì AOL và họ cũng đã đàm phán sơ bộ với Yahoo!. AOL từng gợi ý Disney nên

mua đứt AOL hoặc AOL mua đứt Disney. Eisner đích thân gọi cho chủ tịch Steve Case của AOL để phàn nàn về gợi ý đó và phản đối khả năng mua đứt này. Nhưng gợi ý về việc AOL có thể thử mua Disney, dù có vẻ khó tin, vẫn có vẻ không phi lý bằng việc giá trị cổ phiếu của AOL có thể tăng vọt.

Murphy biết Eisner vẫn thích phát triển kinh doanh trong nội bộ công ty và Eisner nhắc đi nhắc lại điệp khúc này kể từ khi ông phản đối dự án của Marriott và quyết định để Disney tự xây chuỗi khách sạn riêng. Nhưng Eisner lại có vẻ nhượng bộ khi mua ABC. Vì vậy, Murphy vừa thất vọng vừa ngạc nhiên khi Eisner không chỉ bác bỏ mà còn có vẻ khó chịu với đề xuất mua cổ phần của Yahoo!. “Tại sao chúng ta phải phối hợp với công ty khác để làm việc này? Chúng ta sẽ tự tay làm,” Eisner khẳng định nói. Ông chế giễu Murphy và nhóm của ông là “kém cỏi.” “Các ông mau quay về với bảng vẽ và nghĩ ra kế hoạch để chúng ta tự làm việc này,” ông ra lệnh.

Murphy nói với Yahoo! rằng Disney sẽ nghiên cứu thêm về bản hợp đồng. Nhưng càng tìm hiểu về các phương án thay thế, Murphy càng nản lòng hơn. Sau 6 tháng, ông tiếp tục lập luận rằng công ty Disney không thể đơn thương độc mã tham gia cuộc đua và không thể bắt kịp xu thế phát triển. Eisner vẫn tỏ thái độ do dự với mức giá đề xuất. Trong quãng thời gian Murphy nghiên cứu các phương án thay thế, cơn nghiện Internet đã đẩy giá cổ phiếu lên mức tối đa. Nếu so sánh, ông nhận thấy cổ phiếu của Disney có vẻ thấp hơn nhưng Eisner lại cho rằng giá cổ phiếu cao như thế là vô lý đối với những công ty không thu lợi nhuận và không có chiến lược rõ ràng để thu lợi nhuận. Ông kiên quyết không chịu trả tiền mặt và không sử dụng cổ phiếu của Disney để mua “tầm nhìn” của người khác. Nhưng lúc đó vẫn tồn tại mối lo ngại dai dẳng rằng Yahoo! hoặc AOL có thể sẽ ra giá để mua Disney và họ sẽ mua bằng cổ phiếu.

Eisner và Sid Bass tham dự cuộc họp “Hội nghị cấp cao về Công nghệ Số trong tương lai” được tổ chức tại New York và Eisner lắng nghe rất nhiều chiến lược, bao gồm chiến lược mua một trong những cổng thông tin chủ chốt nhưng ông lại quyết định để Disney thiết lập cổng riêng. Disney có cổ phần tại Starwave – công ty này quản lý trang web của ESPN và ABC – và vào tháng Sáu năm 1998, Disney trao đổi cổ phần tại Starwave và 70 triệu đô la tiền mặt để lấy 43% cổ phần tại Infoseek – công cụ tìm kiếm phổ biến thứ 3, chỉ sau Yahoo! và Excite.

Để hợp nhất các tài sản Internet và quản lý công thông tin mới có tên “Go,” Eisner tìm đến Jake Winebaum, viên giám đốc của Disney từng có kinh nghiệm khởi tạo tạp chí *Family PC* và bấy lâu nay vẫn quản lý Buena Vista Internet Group . Ngay từ đầu dự án Go đã gây ra nhiều mối lo. Đúng như Murphy dự đoán, công thông tin Go kém xa Yahoo!, AOL và các công thông tin của Microsoft. Go không thu hút được lượng người sử dụng cần thiết để hấp dẫn các nhà quảng cáo. Go được vận hành trên phạm vi rộng lớn, từ Seattle đến Sunnyvale, Burbank, New York rồi đến Bristol, Connecticut, nơi ESPN chạy trang web của hãng. Hơn nữa, rất khó có thể kết hợp văn hóa phân kỳ của Starwave và Infoseek. Dù vậy, mùa hè năm 1999, công ty Disney tuyên bố sẽ mua nốt 53% cổ phần của Infoseek bằng cách phát hành tracking stock⁽⁵⁵⁾ đối với tài sản của Go. (Chủ sở hữu của cổ phiếu này được hưởng lợi nhuận từ một nhánh kinh doanh, vì vậy cổ phiếu phản ánh hiệu quả hoạt động của lĩnh vực kinh doanh đó, trong trường hợp này là internet.) Đây là phương án khéo léo của Disney nhằm tận dụng trào lưu nghiện Internet trên thị trường chứng khoán. Disney chỉ cần phát hành cổ phiếu để mua nốt cổ phần còn lại của Infoseek trị giá 2,8 tỷ đô la. Nhưng Disney phải chịu trách nhiệm chi trả toàn bộ các khoản nợ của Infoseek và chỉ tính riêng 6 tháng qua, Infoseek lỗ tới 42 triệu đô la.

Năm 1999, Winebaum rời công ty Disney để thành lập trang web mới có tên Business.com trước khi tracking stock được phát hành. Tháng Chín năm 1999, Patrick Naughton, nguyên phó tổng giám đốc của Infoseek và hiện đang là một trong các cấp phó cao cấp của Winebaum, bị bắt vì có hành vi ấu dâm và gạ gẫm tình dục bé gái 13 tuổi trên internet. Đối với một công ty định hướng gia đình như Disney, vụ việc này gây ra một thảm họa về hình ảnh của công ty trong mắt công chúng và Naughton bị sa thải ngay. (Về sau Naughton bị quản thúc tại gia, bị kết án tù treo và phạt hành chính nhưng không bị ngồi tù, đổi lại ông ta phải giúp cục Điều tra Liên bang thiết lập các chương trình máy tính có thể dò ra các đối tượng lợi dụng tình dục để trục lợi cá nhân.)

Giải pháp của Eisner trước những rắc rối ngày càng gia tăng này là tuyển Bornstein thay thế vị trí của Winebaum. Bornstein từ chối. Ông nói ông không thực sự am hiểu lĩnh vực Internet dù ông đã thành công với ESPN trực tuyến. Ông không muốn chuyển đến California. Eisner gắng thuyết phục Bornstein lần nữa. Eisner nhắc cho Bornstein nhớ đến niềm tin chắc nịch của ông rằng một nhà quản lý

tài ba có thể quản lý mọi lĩnh vực và Eisner cũng quả quyết, “Chúng ta sẽ sớm trở thành công thông tin số một.”

“Bằng cách nào?” Bornstein nói.

“Chúng ta là Disney mà,” Eisner nói. “Chúng ta là những người kể chuyện. Ai ai cũng có thể nhận email và làm mấy việc liên quan đến kỹ thuật. Nhưng chúng ta sẽ giúp người sử dụng có trải nghiệm tốt hơn cả AOL và Yahoo!.”

Bornstein không suy chuyên. Ông nghĩ rằng đây là Eisner của chuỗi các gian hàng ESPN và ông ta có thái độ lạc quan mù quáng trước những việc được coi là lẽ thường. Bornstein tạo được danh tiếng là gây dựng ESPN và lúc này ông có cơ hội đảo ngược tình thế của ABC. Tại sao ông phải liều lĩnh chấp nhận bước vào lĩnh vực kinh doanh mà ông không thành thạo? Nhưng rồi Tom Murphy gọi cho ông. Cũng giống như các nhân viên của Cap Cities hiện đang làm việc cho ABC, Bornstein tôn sùng Murphy. “Khi chủ tịch công ty gọi và yêu cầu ông làm gì đó, ông phải làm việc đó,” Murphy nói.

Nhưng Bornstein vẫn còn đó một mối lo: Bob Iger. Lâu nay người ta vẫn đồn rằng Eisner sẽ bổ nhiệm Iger vào vị trí tổng giám đốc, còn Bornstein không muốn báo cáo Iger. “ABC vẫn còn rối lắm,” Bornstein nói. “ABC là khối tài sản quan trọng nhất của ông. Nếu ông thăng chức cho Bob và chuyển tôi đến làm việc cho tập đoàn Internet, vậy ai sẽ quản lý ABC?”

Eisner cười nhạt trước ý kiến cho rằng ông sẽ bổ nhiệm Iger vào vị trí tổng giám đốc. “Không có chuyện đó đâu,” ông nói. “Tôi không chịu nổi một ông Ovitz nữa đâu. Vị trí chóp bu của công ty không thể có chỗ cho hai người, vì nếu vậy người ta sẽ suốt ngày giẫm lên chân nhau vì chật chội.”

Bornstein nói rằng ông muốn Eisner cam kết sẽ không chỉ định Iger làm tổng giám đốc và Eisner nhận lời. Cuối cùng Bornstein đồng ý đảm nhận vị trí mới tại tập đoàn Internet.

Nhưng nhận nhiệm vụ mới rồi ông mới sững sốt khi phát hiện ra quy mô của vấn đề. Về mặt tổ chức, đây thực sự là một mối tơ vò, với 2.000 nhân viên rải rác trên 9 quốc gia. Do hoạt động tách biệt của các phòng ban và sau khi hợp nhất vào Go.com, các trang web của

Disney không có chung mục đích và không ai bảo vệ chúng. Các vấn đề kỹ thuật còn phức tạp hơn nhiều so với hình dung của Bornstein. Ông thực sự lúng túng khi tìm phương án biến mớ tài sản pha tạp này thành hoạt động kinh doanh có thể sinh lời cho Disney. Đề xuất đầu tiên của ông với Eisner là hãy chấp nhận thất bại và đóng hoạt động của công thông tin; sau đó tập trung vào 4 lĩnh vực mà Disney có thể kiếm ra tiền bằng cách vận hành trang web riêng: thương hiệu Disney, trang thể thao ESPN, lĩnh vực lữ hành của Disney và tin tức ABC.

Bornstein, một người vốn thẳng tính và bộc trực, không hay biết Eisner nghĩ rằng đề xuất của ông quá dị thường. Disney chưa từng chấp nhận thất bại. Eisner chế nhạo thái độ bi quan của Bornstein và nói rằng “ông đang quản lý hệ thống đường sắt trong khi máy bay đang kêu ù ù trên đầu” – một điệp khúc mà Eisner vẫn nói mỗi ngày. Eisner quả quyết cho rằng Internet là tương lai tươi đẹp và Disney phải thống trị nó. Dự kiến tracking stock sẽ được phát hành vào tháng Mười một.

Bornstein có cảm giác mình bị mắc kẹt và chính ông cũng nghi ngờ năng lực của mình. Không lẽ mọi người đều biết điều gì đó mà ông không biết ư? Đây là một lý do khiến các công ty khởi nghiệp bị thua lỗ nhưng rõ ràng Go.com chưa có kế hoạch hoạt động. Với cơ cấu chi phí và mức doanh thu hiện nay, Go.com sẽ không bao giờ thu lợi nhuận. Nhưng ông vẫn phải nghĩ mình là người làm kinh doanh. Ông sẽ phải gắng hết sức.

Lịch phát sóng chương trình “Who Wants to be a Millionaire” kế tiếp phủ sóng giờ vàng của ABC trong mùa cao điểm tháng Mười một năm 1999. Theo kế hoạch ban đầu, chương trình sẽ có 15 tập nhưng vào phút chót, ABC yêu cầu kéo dài thành 18 tập và Davies phải chạy hết tốc lực để ghi hình liền 3 tập chỉ trong một ngày Chủ nhật. Các tập mới không chỉ có sức đà của mùa hè trước mà còn hứa hẹn sẽ vô cùng hấp dẫn vì John Carpenter, một nhân viên 31 tuổi làm việc tại Sở Thuế vụ có cơ hội giành giải thưởng cao nhất trị giá 1 triệu đô la. Câu hỏi của chương trình: “Trong số các Tổng thống dưới đây, Tổng thống nào từng xuất hiện trên chương trình dài kỳ *Laugh-In*? A. Lyndon Johnson; B. Richard Nixon; C. Jimmy Carter; D. Gerald Ford.” Trong lúc khán giả hồi hộp chờ đợi, Carpenter sử dụng quyền trợ giúp là gọi điện cho người thân. Carpenter gọi cho bố. “Bố ơi, con không cần bố trợ giúp đâu. Con chỉ muốn bố biết rằng con sắp giành

được 1 triệu đô la rồi.” Và câu trả lời của Carpenter hoàn toàn chính xác, đó là Richard Nixon.

Nhà phê bình văn hóa Frank Rich của *New York Times* viết rằng khi các sử gia ngẫm lại về thiên niên kỷ sắp tới, họ sẽ thấy “một đất nước say mê chương trình đố vui truyền hình “Who Wants to be a Millionaire”... Lượng khán giả xem chương trình tăng vọt và trong thời đại ngày nay, khi nhà nhà đều có truyền hình cáp, “Millionaire” đang thu hút tất cả mọi tầng lớp nhân dân tối tối quây quần bên ti vi để đón xem chương trình, tương tự như chương trình “I Love Lucy” (Tôi yêu Lucy) một thời. Đám trẻ con và đám thanh thiếu niên thường sốt ruột chờ xem chương trình. Các bậc phụ huynh và người già cũng nóng lòng chờ đợi. Ai có thể hình dung một cái kết tươi đẹp hơn cho thời kỳ khó khăn dai dẳng khi những bê bối tình dục ở Nhà Trắng bị phát giác và những cuộc tàn sát liên tục diễn ra? Cuối cùng, giá trị văn hóa mới là yếu tố tạo ra sự đoàn kết giữa các hộ gia đình người Mỹ. Chính thế giới tuyệt vời mà công ty Disney đem lại đã đưa chúng ta đến với niềm hạnh phúc này, bởi cuối cùng Disney đã tìm được chương trình giải trí rẻ như bèo nhưng vẫn khiến cả Phố Wall hài lòng mà không gây ảnh hưởng đến niềm tin của bất cứ ai.”

Nhờ chương trình “Millionaire” mà thứ hạng của ABC tăng vọt trong mùa cao điểm hồi tháng Mười một và ABC tuyên bố giành chiến thắng trước khi Nielsen công bố kết quả cuối cùng. Buổi lên sóng cuối cùng trong đợt công chiếu này thu hút hơn 30 triệu người xem và trung bình vẫn có 24 triệu người xem mỗi tập, giúp chương trình giành ưu thế tuyệt đối với khán giả ở mọi lứa tuổi. “Millionaire” cũng góp phần tăng lượng khán giả cho các chương trình chiếu sát khung giờ, đặc biệt là “The Practice” (Người thi hành), một bộ phim truyền hình của nhà sản xuất David E. Kelley đã giành giải Emmy cho Phim truyền hình hay nhất.

Việc đưa “Millionaire” vào lịch chiếu đều đặn của ABC có vẻ rõ ràng hơn bao giờ hết và ABC thông báo kể từ tháng Một, kênh này sẽ phát sóng “Millionaire” 3 buổi mỗi tuần. Không cần nêu rõ tên của Eisner hay Iger, Bloomberg và Braun nói với tờ *New York Times* rằng “hầu như tất cả lãnh đạo cấp cao của ABC và Disney đều nhất trí” với lịch phát sóng nêu trên. “Chúng tôi thực sự rất quyết tâm,” Braun nói vậy khi mô tả quyết định thu hút từng đồng lợi nhuận từ “Millionaire” càng nhanh càng tốt. ABC đã tăng gấp đôi chi phí quảng cáo cho “Millionaire” và Disney dự tính quyết định này sẽ tăng lợi

nhuận của ABC lên 50 triệu đô la mỗi năm.

Khi ABC bất ngờ tăng uy thế, cơ hội thăng chức của Iger vào vị trí tổng giám đốc Disney có vẻ rất hấp dẫn mặc dù Iger có kế hoạch rời bỏ hãng vào tháng Một. Dưới áp lực của Phố Wall là phải chỉ định người kế nhiệm, hoặc ít nhất là một lãnh đạo giỏi thứ 2, một lần nữa Eisner lại đề cập đến khả năng mà ông nói đến hồi mùa thu. Lần này Iger có vẻ hoài nghi. “Ông có chắc không?” Ông hỏi. “Ông có vẻ lúc nóng lúc lạnh với tôi.”

Eisner có vẻ giật mình. “Ý ông là sao?”

Iger muốn nhắc đến cuộc điện thoại của Tom Murphy và nhận xét của Eisner với các thành viên khác trong hội đồng quản trị nhưng rồi ông quyết định giữ im lặng.

Chính Eisner cũng có thái độ nước đôi về viễn cảnh chọn người kế nhiệm. Với cá tính vừa hài hước vừa hay nổi nóng, ông phàn nàn với tờ *New York Times* về những lời đồn đoán liên tục về người kế vị. “Người ta nhìn tôi và nói, ‘Ôi trời, ông ấy 57 tuổi rồi. Sắp chết đến nơi rồi mà vẫn chưa có sáu ứng viên kế nhiệm xếp hàng bên ngoài văn phòng của ông ấy nhỉ? Vậy mà chẳng ai nói vậy với Sumner Redstone⁽⁵⁶⁾ dù ông ấy đã 117 tuổi.” (Redstone sinh năm 1923.)

Vào tháng Mười hai, sau khi đón nhận kết quả về lượng khán giả theo dõi truyền hình trong mùa cao điểm, một lần nữa Eisner lại nhắc đến khả năng bổ nhiệm Iger làm tổng giám đốc. Eisner mời Iger và Willow Bay đến ăn tối với ông và Jane. Iger cho rằng nếu Eisner đề nghị ông làm tổng giám đốc trước sự chứng kiến của Bay và Jane, chắc chắn đó là vì Eisner thực sự muốn vậy. Nhưng lần này Eisner vẫn tỏ thái độ nước đôi. “Mỗi khi nghĩ đến việc bổ nhiệm tổng giám đốc là tôi lại có cảm giác phải đấu tranh với chính bản thân mình,” Eisner nói.

“Đúng là buồn cười,” Iger nói thẳng. “Tôi đâu có ý định ngồi vào vị trí của ông đâu. Làm tổng giám đốc công ty Walt Disney là quá đủ với tôi rồi.”

Ngày 10 tháng Mười hai, Eisner ăn trưa với Gerald Levin, chủ tịch hãng Time Warner, trong phòng ăn của Levin tại trụ sở Rockefeller của Time Warner. Eisner đã từ đề xuất của Bollenbach là Disney sẽ

mua lại Time Warner nên Disney và Time Warner có vẻ bất hòa với nhau, đặc biệt là sau khi Disney thu tóm Cap Cities/ABC. Disney và Time Warner là hai đối thủ cạnh tranh kỳ phùng địch thủ nhưng cũng là đối tác kinh doanh quan trọng của nhau. Time Warner sở hữu hệ thống truyền hình cáp lớn nhất cả nước và phải trả tiền cho công ty Disney để phát chương trình qua ABC, ESPN, kênh Disney Channel và nhiều kênh truyền hình cáp khác. Disney đang thuyết phục Time Warner phân phối kênh SOAPnet – kênh chuyên chiếu các vở kịch nhiều kỳ – nhưng Time Warner vẫn đang do dự. Hãng này cũng phản đối mức phí cao hơn mà Disney đang tính cho ESPN.

Quan trọng hơn cả là Time Warner đang bắt đầu thực hiện chiến lược phát triển mới: “hội nhập theo chiều dọc” nghĩa là hãng có thể sở hữu loại hình kinh doanh mới, trong đó hãng vừa kiến tạo, vừa phân phối “nội dung.” Theo hướng phát triển này, Disney đã đi trước một bước thông qua hợp đồng mua lại ABC, một phần nhằm đảm bảo sự tiếp cận đối với các sản phẩm truyền hình của hãng nhưng Eisner vẫn thôi không cảm ghét đề xuất mua lại Time Warner.

Eisner không có mấy thiện cảm với người đồng cấp của Time Warner. Đối lập với một Eisner bốc đồng và hiếu chiến, Levin tự coi mình là một triết gia có tầm nhìn xa trông rộng, một người trầm ngâm, nội tâm và đôi lúc khó hiểu. Eisner nhận thấy thái độ đó của Levin thể hiện sự tự mãn và gây khó chịu. Nhưng Levin vẫn gặt hái được thành công rực rỡ trong hoạt động quản lý doanh nghiệp và đứng vào hàng ngũ 10 người đứng đầu tại công ty xuất bản Time Inc. và sau đó là Time Warner sau khi Time Inc. hợp nhất với tập đoàn truyền thông Warner Communications.

Vào thời điểm diễn ra bữa ăn trưa giữa Eisner và Levin, “sự bùng nổ” của Internet – như lời chủ tịch Alan Greenspan của Cục Dự trữ Liên bang – đang vào bước vào giai đoạn cao trào. Levin nói với Eisner rằng ông “lo lắng” trước khả năng một công ty Internet lớn sẽ mua lại Time Warner hoặc Disney, thậm chí mua lại cả hai công ty. Levin cho rằng giá trị cổ phiếu của các công ty “truyền thông cũ” như Time Warner và Disney đang suy giảm trong khi giá cổ phiếu của các công ty chuyên về Internet đang lên cao đến mức họ có thể mua mọi thứ bằng cách sử dụng cổ phiếu như một loại tiền tệ. Ông nói, cả Time Warner và Disney đang “lâm nguy.”

“Chúng tôi sẽ không bao giờ sử dụng những đồng tiền đó để thực

hiện hợp đồng,” Eisner nói và ám chỉ đến việc giá cổ phiếu đang gia tăng một cách giả tạo của các công ty kinh doanh Internet. Ông cũng nói thêm rằng Levin thật điên rồ khi nghĩ đến việc trao đổi tài sản thuần của Time Warner để lấy cơ hội cổ phiếu Internet. Levin nói thẳng rằng có thể ông và Eisner sẽ không có cơ hội lựa chọn nếu một công ty kinh doanh Internet ra giá hời để mua cổ phiếu và các cổ đông đồng ý với giá đó. “Một trong hai chúng ta sẽ bị chiếm lĩnh,” ông cảnh báo. “Hãy nhớ lời tôi!”

Eisner và Levin thảo luận về phương án tránh xa nguy cơ trên, đó là Disney và Time Warner nên sáp nhập với nhau – Levin không biết rằng Eisner đã thảo luận sơ bộ về phương án này với Bollenbach. Nhưng ai là người nêu ra khả năng này mới là chủ đề gây tranh cãi. Eisner khẳng định cho rằng đó là gợi ý của Levin; Levin lại quả quyết nói đó là gợi ý của Eisner. (Lúc đó chỉ có hai người có mặt tại phòng ăn.) Dù là ai gợi ra thì có vẻ hai người đều nghiêm túc nhìn nhận vấn đề vì câu hỏi về việc ai sẽ là người đứng lên quản lý sau khi hai hãng sáp nhập với nhau, là Eisner hay Levin, vẫn bị bỏ ngỏ. Sự kết hợp giữa hệ thống truyền hình cáp của Time Warner và các kênh truyền hình cáp và mạng lưới truyền hình của Disney đúng là một sự hợp nhất kích thích sự hiếu kỳ.

Do phạm vi vô cùng rộng lớn của khả năng sáp nhập nêu trên, Eisner gần như quên mất tình thế bế tắc mà hai công ty gặp phải khi đàm phán về mạng lưới cáp. “Gerry, tôi không muốn phải tranh luận với ông về vấn đề này,” Eisner nói trong một bức thư hòa giải. “Tôi ghét hợp đồng này nhưng tôi sẽ không ngăn cản đâu. Chúng ta phải làm cho xong thôi.” Ông và Levin bắt tay nhau và Levin coi cái bắt tay đó là dấu hiệu cho thấy hai người đều thống nhất giải quyết bất đồng.

Nhưng mối lo sợ của Levin rằng một công ty Internet đang lên săn đuổi Time Warner hoặc Disney cứ đeo bám Eisner. Ý nghĩ này khiến Eisner nổi giận bởi với tư cách là một lãnh đạo truyền thông “cũ”, biết đâu ông lại trở thành kẻ thừa thãi trong một công ty hợp nhất. Một buổi chiều thứ Sáu, ông đang nói chuyện với Peter Murphy thì Murphy nói ông ta phải đi họp. “Với ai?” Eisner hỏi.

“Giám đốc phòng lập kế hoạch chiến lược của AOL,” ông nói.

Eisner nổi giận đùng đùng. “Đừng có để ông ta đến đây! Ông ta là con ngựa bất kham. Ông phải hủy họp ngay. Đừng có dính dáng gì

đến ông ta.”

Tối muộn hôm đó, Eisner gọi cho Steve Case, chủ tịch của AOL. Ông vẫn còn giận sôi người. “Chúng tôi không rao bán công ty,” ông nói. “Nhưng nếu ông muốn mua thì cứ gọi thẳng cho tôi. Đừng có cử phái viên đến.” Case định tranh luận với Eisner nhưng Eisner quả quyết nói rằng hai người không có chuyện gì để bàn thảo hết. Cuộc điện thoại kéo dài chưa đầy 10 phút.

Sáng thứ Hai, Case gọi cho Eisner. “Ông bình tĩnh hơn chưa? Tôi cứ tưởng ông bị đau tim.”

“Ông cúp ngay,” Eisner nói.

“Ông biết không, AOL và Disney, thật là một ý tưởng hay ho đấy,” Case vẫn kiên trì nói.

“Cúp ngay!” Eisner hét lên.

Cuối năm đó, Eisner lại ngồi dự thảo bức thư thường niên để gửi các cổ đông; ông có nhiều điều phải cân nhắc: một thiên niên kỷ mới đang đến, tương lai không mấy tươi đẹp về khoản lợi nhuận thấp một cách đáng kể và giá cổ phiếu đang sụt giảm. Và những thông tin không mấy tươi đẹp này vẫn đồn dập ào tới bất chấp thành công rực rỡ của chương trình “Millionaire”, *The Sixth Sense*, ABC tăng hạng nhanh chóng trong bảng xếp hạng và thành công liên tục của ESPN. Các lĩnh vực mà Eisner không mấy quan tâm là lý do chủ đạo gây ra kết quả tài chính sụt giảm: sản phẩm dành cho người tiêu dùng và phát hành băng hình gia đình. Nhưng chi phí tăng vọt trong các lĩnh vực sáng tạo của công ty cũng gây thiệt hại không nhỏ: dòng phim chuyển thể, phim hoạt hình và đặc biệt là các công viên giải trí vì công ty vẫn phải rót tiền để tiếp tục mở rộng công viên California Adventure tại Disneyland và TokyoSea tại Nhật Bản nhằm tạo ra các khu nghỉ dưỡng “điểm đến hấp dẫn” và lôi cuốn du khách lưu lại đây lâu hơn.

“10 năm qua là một thập kỷ kỳ diệu của Disney,” Eisner viết. “Thật không may, nếu xét theo thuật ngữ tài chính, 10 năm đó lại kết thúc bằng một nốt trầm.” Liên tục thiếu vắng những bộ phim hoạt hình bom tấn, Disney đang cảm nhận dư âm của bộ phim *Lion King* hoành tráng. Công ty có hơn 700 gian hàng bán lẻ và các gian hàng

này không còn mới lạ nữa vì chúng đều được đặt cố định trong các phố mua bán và trung tâm mua sắm trên khắp nước Mỹ. Các gian hàng này cũng không có sản phẩm gì mới để bày bán. Disney cũng đang phải gánh chịu hậu quả không thể tránh khi hãng quyết định phát hành lại các tác phẩm kinh điển dưới dạng băng hình. Quyết định này đem lại lợi nhuận khổng lồ trong thời gian ngắn nhưng thư viện hiện đang cạn nguồn tư liệu. Tất cả các tác phẩm kinh điển đều đã được phát hành. Những lo lắng của Roy về giá trị của thư viện đang được chứng minh là đúng.

Việc phát hành tracking stock của Go.com cũng không bù đắp được khoản thua lỗ ngày càng lớn do dự án Internet của Disney gây ra, vì không ai trông đợi các dự án Internet có thể thu lợi nhuận trong những ngày đầu của năm 1999. Nhưng đúng như Bornstein liên tục nhấn mạnh, ông không biết làm cách nào để Go.com có thể đem lợi nhuận về cho công ty. Eisner tránh nói về vấn đề này trong bức thư, ông viết, “Có một câu hỏi nhỏ là liệu Internet có phải là lĩnh vực phát triển chủ đạo trong vương quốc thông tin và giải trí trong tương lai hay không. Trong những năm tới, việc phát sóng băng tần rộng sẽ biến Internet trở thành phương tiện giải trí đích thực... Tôi tin rằng với Go.com, chúng ta sẽ tích hợp được một bộ sưu tập các tài sản và kỹ năng có thể giúp chúng ta nắm bắt cơ hội khi Internet phát triển hơn nữa trong tương lai.”

Eisner nhiệt thành ca ngợi những ưu điểm của hợp đồng thuê tóm ABC và ông không quên nhấn mạnh rằng chỉ riêng tài sản cấp cũng trị giá gần 19 tỷ đô la mà Disney đã thanh toán cho hợp đồng này. “Thật sự rất khó đong đếm giá trị đích thực của chương trình đơn lẻ như ‘Who Wants to be a Millionaire’ vì chương trình góp công lớn trong việc xác định lại vị thế của toàn bộ kênh ABC (chương trình này đóng vai trò chủ lực trong chiến thắng quan trọng của ABC hồi tháng Mười một) và ABC trở thành kênh quảng bá tất cả các sản phẩm của Disney. Tài sản của kênh ABC không thể tách rời khỏi công ty của chúng ta, và tôi thực lòng không thể hình dung Disney sẽ thế nào nếu thiếu những tài sản đó.”

Và Eisner vẫn tỏ thái độ lạc quan về tương lai. “Tháng Một tới, chúng ta sẽ phát hành *Fantasia 2000*, một sản phẩm tuyệt vời sẽ tiếp tục tạo nên tiếng vang cho Disney. *Dinosaur* sẽ được dành riêng cho cuối tuần ngày Tưởng niệm⁽⁵⁷⁾. Chúng tôi kỳ vọng *Kingdom of the Sun* (Vương quốc Mặt trời) và *Atlantis* sẽ tiếp tục là những tác phẩm

hoạt hình xuất sắc của Disney. Kế đến, chúng ta có các dự án xây dựng công viên mới và các dự án này sẽ khiến mọi người ngỡ ngàng. Trong lĩnh vực Internet, Go.com là dự án lý thú trong thế giới thông tin và giải trí. Tôi cũng muốn nói với quý vị trong số những dự án sắp tới, dự án nào sẽ trở thành *The Sixth Sense* hoặc ‘Who Wants to be a Millionaire’ kế tiếp, nhưng thật sự việc này không thể đoán trước được. Dù vậy, tôi vẫn tin rằng những dự án siêu phẩm này đang được gấp rút chuẩn bị và khi tạo ra tiếng vang, chúng sẽ đem lại sức ảnh hưởng vô cùng tích cực cho công ty chúng ta.”

Trong bức thư này, Eisner không nói gì về việc ông quyết định chọn Bob Iger làm tổng giám đốc Disney nhưng đến giữa tháng Mười hai, ông chuẩn bị thông báo quyết định này cho các ủy viên hội đồng quản trị – một nhiệm vụ hết sức tế nhị vì quyết định này của ông sẽ làm tiêu tan hy vọng mong manh của Joe Roth và Sandy Litvack, ấy là chưa nói đến việc Eisner thất hứa với Steve Bornstein. Eisner nói quyết định này với Litvack và ông ra sức xoa dịu Litvack bằng cách bổ nhiệm ông ta làm phó chủ tịch. Nhưng sau đó Eisner công khai phản đối ý kiến cho rằng Litvack là người kế nhiệm ông hoặc có khả năng sẽ được thăng chức trong tương lai. Litvack có vẻ xuống tinh thần. Ông chúc mừng Iger. “Tôi luôn có cảm giác tôi muốn trở thành hội viên trong câu lạc bộ của Michael,” Litvack nói giọng buồn bã. “Nhưng rồi tôi chợt phát hiện ra rằng công ty này không có câu lạc bộ nào cả.” Tháng Mười năm 1999, Litvack thông báo đến cuối năm ông sẽ nghỉ việc.

Đến giữa tháng Mười hai, Roth cũng quyết định nghỉ việc và bắt tay lập kế hoạch mở công ty sản xuất riêng. Một buổi chiều, Peter Schneider đến văn phòng của ông và nói rằng ông ta cũng có kế hoạch thôi việc. “Cứ thế này không hiệu quả đâu,” Schneider nói. Vì một số lý do, Roth chưa bao giờ tin tưởng Schneider và cả hai đều không cảm thấy thoải mái khi hợp tác với nhau. “Nếu tôi là ông, tôi sẽ không nghỉ việc đâu,” Roth nói. “Tôi sẽ từ chức và ông sẽ có cơ hội ngồi vào vị trí điền rồ này.”

Dù Eisner phàn nàn rất nhiều điều về Joe Roth nhưng ông lại có vẻ cực kỳ lưỡng lự khi ông ta thôi việc. Roth nghỉ lễ Giáng sinh với gia đình tại Barbados và ông nói với Eisner rằng sau kỳ nghỉ ông sẽ từ chức. Trong thời gian ông đi nghỉ, ngày nào Eisner cũng gọi điện trước giờ ăn tối để ra sức khuyên ông suy nghĩ lại. Nhưng sau kỳ nghỉ, Roth vào phòng của Eisner và nói rằng ông không thay đổi quyết

định. Eisner nhắc Roth nhớ rằng chiếu theo hợp đồng, Disney có quyền gia hạn hợp đồng với ông ta.

“Nhưng ông từng nói ông sẽ không bao giờ sử dụng đến điều khoản đó,” Roth nói. Eisner gật đầu. Nhưng sau bữa trưa, ông vào phòng Roth và đưa cho Roth một lá thư áp dụng quyền mua cổ phiếu và đề nghị trao cho Roth quyền mua 7,5 triệu cổ phiếu, sau đó ông đi ra.

Roth nhìn bức thư và theo Eisner đi vào phòng làm việc. “Tôi đã nói ông đừng làm vậy mà,” ông nói giọng phẫn nộ. “Tôi sẽ tự kiếm tiền của tôi.”

Eisner từ bỏ nỗ lực níu kéo Roth và khi ông chấp nhận sự thật là Roth sẽ ra đi, ông hỏi ý kiến Roth về người có thể thay thế vị trí của ông ta. “Hãy để Dick Cook thay thế tôi,” Roth nói. Cook hiện đang phụ trách hoạt động tiếp thị và phân phối cho xưởng phim và Cook cũng là vị lãnh đạo cuối cùng từ thời tiền Eisner vẫn còn ở lại Disney. “Ông ấy là người đáng tin cậy, luôn giữ vững lập trường và có thể quản lý xưởng phim rất tốt.”

“Không được, ông ta không có óc sáng tạo,” Eisner phản đối. “Tôi dự định bổ nhiệm Peter Schneider.”

“Không ai mền ông ta đâu,” Roth cảnh báo.

Ngày 7 tháng Một năm 2000, Eisner thông báo Peter Schneider sẽ thay Roth làm chủ tịch xưởng phim. Chỉ vài ngày sau, Eisner phải công nhận là Roth đã đúng khi nói về Schneider, ít nhất là như vậy trong số các vị lãnh đạo của xưởng phim, ví như Garner – người vẫn có nhiệm vụ báo cáo Roth. Khi Eisner gặp các lãnh đạo này để thông báo quyết định bổ nhiệm Schneider, ông gặp phải thái độ phản kháng gay gắt. “Tôi đã nói với ông nhiều tuần nay rồi,” Roth nói.

“Thế mà tôi lại không tin ông. Tôi cứ nghĩ ông chỉ nói lấy lệ thôi,” Eisner nói.

“Đây là lý do tôi thôi việc,” Roth nói. “Tôi luôn nói thật với ông nhưng ông đâu chịu nghe.”

Eisner không nói gì với Steve Bornstein về quyết định chọn Iger

làm tổng giám đốc. Bornstein chỉ biết thông tin trước khi quyết định được công bố vào ngày 24 tháng Một và ông vô cùng sửng sốt. Hết sức sửng sờ, ông đến văn phòng của Eisner. “Tôi cảm thấy mình bị đối xử bất công,” ông nói.

“Chắc ông gặp vận rủi rồi,” Eisner nói.

“Ông đã hứa với tôi,” Bornstein nhắc cho Eisner nhớ. “Nhưng ông bội ước.”

“Tôi đổi ý rồi,” Eisner đáp lại.

13

Fantasia 2000 vốn được trông đợi trong thời gian dài ra mắt lần đầu tiên tại nhà hát Carnegie tại New York vào giữa tháng Mười hai năm 1999, trong đó James Levine biểu diễn trực tiếp cùng với dàn nhạc giao hưởng London do công ty Disney mời đến. Vào đêm giao thừa, công ty Disney mở ra thời kỳ thịnh vượng của thiên niên kỷ mới với chương trình chiếu phim trang trọng có mức giá 2.000 đô la một vé tại thành phố Pasadena và đây cũng là chương trình biểu diễn trực tiếp của dàn nhạc giao hưởng London. *Fantasia 2000* được công chiếu rộng rãi vào ngày đầu năm trên màn ảnh rộng Imax tại 54 rạp chiếu phim. Roy đóng vai trò nhà sản xuất chính cho bộ phim và ông coi đây là cơ hội để tỏ lòng tôn kính Walt. “Còn cách nào công nhận tầm nhìn vĩ đại của một người đã góp công xây dựng tương lai của thế kỷ XX hơn là chia sẻ phép thuật thần kì với tất cả mọi người khi chúng ta bước vào thiên niên kỷ mới này,” Roy nói.

Dick Cook, giám đốc bộ phận tiếp thị và phân phối của xưởng phim nỗ lực hết sức để biến *Fantasia 2000* thành bộ phim “sự kiện.” Roy có vẻ hài lòng với các chương trình xúc tiến và lễ hội liên quan đến bộ phim. Nhưng Thomas Schumacher, giám đốc phòng phim hoạt hình, lại do dự. Mỗi buổi diễn ra mắt lần đầu với sự tham gia của James Levine và dàn nhạc giao hưởng tại Mỹ, châu Âu và Nhật Bản tốn mất 1 triệu đô la, trong khi có tới 7 buổi ra mắt lần đầu như thế. Các đoạn trích trong bản *Fantasia* nguyên bản có vẻ lộ rõ nhiều hạt sạn trên màn hình rộng Imax. Trong khi báo giới dồn dập đưa tin về sự khởi đầu của một thiên niên kỷ mới thì *Fantasia 2000*, một trường đoạn kế tiếp mang phong cách cũ của bộ phim kinh điển năm 1940, thu hút rất ít sự quan tâm của truyền thông. Mặc dù ban đầu bộ phim thu hút rất nhiều khán giả đến rạp chiếu phim màn ảnh rộng nhưng sức chứa của rạp chiếu rất hạn chế, khiến tổng doanh thu của bộ phim rất khiêm tốn (chưa đến 3 triệu đô la trong tuần đầu công chiếu). Schumacher cũng lo sợ tính hiếu kỳ và sự ham thích của công chúng sẽ nhạt dần khi bộ phim được công chiếu trên khắp cả nước.

Giới phê bình cũng hờ hững với bộ phim. *Fantasia 2000* bao gồm những bản nhạc bất hủ mà Disney từng sản xuất – một sản

phẩm công phu nhằm vinh danh nhà biếm họa lừng danh Al Hirschfeld trên nền nhạc *Rhapsody in Blue* của nhà soạn nhạc George Gershwin, và đoạn cuối là ảo cảnh về sự sụp đổ và tái sinh của Trái Đất được thực hiện trên nền nhạc *The Firebird Suite* của nhà soạn nhạc Igor Stravinsky. Nhưng cũng không có gì ngạc nhiên khi bộ phim có vẻ không nhất quán vì mỗi phân đoạn được giao cho một đạo diễn và một nhóm họa sĩ hoạt hình phụ trách. “*Fantasia 2000* khiến tôi có cảm giác đó là một chương trình quảng cáo dài hơi, trong đó các diễn viên săn tìm các món hàng của công ty,” Stephen Holden viết trên tờ *New York Times*. Bộ phim “không thực sự mang tính chất đổi mới về diện mạo hoặc chủ đề... trừ tiêu đề có vẻ mang tính tiểu thuyết khoa học, bộ phim chỉ tóm tắt những thước phim quen thuộc của Disney với mục đích hướng về quá khứ hơn là tương lai.” Phân đoạn *Pomp and Circumstances* lấy cảm hứng từ Eisner khắc họa hình ảnh chú vịt Donald đang trèo lên con thuyền lớn của Noah, bị chỉ trích gay gắt nhất và phần nào khẳng định quan điểm đúng đắn của các họa sĩ hoạt hình rằng đoạn nhạc đó không phù hợp với bộ phim.

Cuối mùa xuân, khi *Fantasia 2000* được công chiếu rộng rãi, nỗi lo sợ của Schumacher đã được chứng minh: sự yêu thích của công chúng đã biến mất. Theo tính toán của Disney, chi phí làm phim lên tới 90 triệu đô la trong khi chỉ thu về chưa đầy 60 triệu đô la tại Mỹ và Eisner không biết nói gì trước lập luận cho rằng 60 triệu đô la đó là một khoản thua lỗ vì có quá nhiều họa sĩ hoạt hình đang ký hợp đồng với công ty. Ông không trực tiếp nói gì với Roy nhưng ông nói với mọi người rằng bộ phim là “ý tưởng điên rồ” của Roy và ông tin rằng Roy có rất ít, nếu như không nói là không có, tài năng.

Ngày 10 tháng Một, Eisner giật mình trước thông tin AOL và Time Warner đã sáp nhập với nhau trong hợp đồng trao đổi cổ phiếu trị giá 165 tỷ đô la và đây được coi là hợp đồng sáp nhập lớn nhất trong lịch sử. Steve Case của AOL giữ chức chủ tịch còn Gerald Levin giữ chức giám đốc điều hành công ty hợp nhất. Ted Turner, người sáng lập kênh CNN, ủy viên hội đồng quản trị và là cổ đông lớn nhất của Time Warner nói với tờ *New York Times* rằng ông bỏ phiếu phê chuẩn hợp đồng sáp nhập “với niềm phấn khích y như lần đầu tiên tôi làm tình cách đây 42 năm.”

Eisner nhận thấy đây chính là mối lo tiềm ẩn của Levin khi hai người dùng chung bữa trưa hồi tháng trước. Thật ra, tháng Mười năm trước là lần đầu tiên Case tiếp cận Levin và thời điểm này ông ta

cũng mở lời đề nghị với Disney. Levin đã quyết định sáp nhập với AOL, đổi tài sản của Time Warner lấy cổ phiếu của AOL trong khi Eisner coi số cổ phiếu đó chỉ là những mẩu giấy được thổi phồng giá trị. Mặc dù Eisner vẫn thầm nghĩ đó là thương vụ sáp nhập tồi tệ nhưng ông vẫn lo lắng về những lời ám chỉ bấy lâu nay. Dự án Internet của Disney vẫn không đi đến đâu trong khi Time Warner đã có được nhà cung cấp dịch vụ Internet lớn nhất. Cùng với hoạt động cấp rộng lớn, Time Warner đang tích cực mở rộng các phương thức phân phối, chính xác là phương thức liên kết theo chiều dọc mà Eisner vẫn kịch liệt phản đối về cả mặt lý thuyết lẫn tài chính. Và Eisner vẫn phải lo lắng vấn đề chưa được giải quyết về các kênh do Disney sở hữu hiện đang được phát trên hệ thống cáp của Time Warner.

Eisner bị ám ảnh bởi ý nghĩ rằng có thể công ty AOL và Time Warner hợp nhất sẽ vận dụng khả năng phân phối rộng lớn để gạt các sản phẩm của Disney ra khỏi cuộc chơi. Ý nghĩ đó đã khơi gợi bản năng cạnh tranh mạnh mẽ nhất của ông. Ông liên tục nói chuyện và email cho Iger về mối đe dọa này. Đây chính là thử thách đầu tiên với Iger trong vai trò tổng giám đốc của Disney. Khác với Ovitz, Iger kiêm luôn chức giám đốc tác nghiệp như Frank Wells. Vị thế của Iger tại công ty chưa bao giờ cao như lúc này. Sau thành công của “Who Wants to be a Millionaire” và Super Bowl hồi tháng Mười một, ABC lấy lại vị trí số 1 trong số các kênh truyền hình. Nhưng Iger biết rõ ông vẫn phải chứng minh tài năng của mình và vượt qua nỗi lo lắng thầm kín của Eisner là bị người đứng thứ hai điều khiển. Iger vẫn nhớ Eisner đã từ chối không cho phép nhiếp ảnh gia của Disney chụp tấm hình chung của hai người để đăng cùng với thông cáo báo chí.

Vì vậy, nếu Time Warner đặt ra mối đe dọa cạnh tranh thì đây cũng là cơ hội chứng tỏ tài lãnh đạo. Eisner cho rằng nếu ông vượt qua được thời kỳ căng thẳng này, đây sẽ là cơ hội tuyệt vời để tạo hình ảnh tích cực về ông và công ty Disney. Iger triệu tập một cuộc họp tại trụ sở ABC tại New York và trong cuộc họp, tất cả các lãnh đạo chóp bu đều biện luận rằng mối lo lắng lớn nhất của Disney – sức mạnh của công ty hợp nhất AOL/Time Warner – có thể trở thành lợi thế của Disney: Disney có thể đe dọa sẽ nêu cao quan điểm chống độc quyền bởi đây là chủ đề nhạy cảm sau vụ việc chống độc quyền mới đây giữa chính phủ và hãng Microsoft. Eisner gợi ý công ty Disney sẽ tìm gặp Time Warner và yêu cầu họ phải đảm bảo các chương trình của Disney sẽ được đối xử công bằng như các chương trình của Time

Warner; nếu không, Disney sẽ vận động hành lang để phản đối thương vụ sáp nhập này tại Washington.

Iger đưa tin đến Time Warner thông qua một cuộc điện thoại với Levin và Joseph Collins, giám đốc điều hành công ty truyền hình cáp Time Warner, người vẫn phụ trách đàm phán với Disney. “Chúng tôi rất lo ngại về hợp đồng với AOL,” Iger nói. Hợp đồng truyền hình cáp giữa hai bên hiện đang “không được bàn đến nữa.”

Levin và Collins rất ngạc nhiên và tức giận. “Chúng tôi đã thỏa thuận rồi,” Levin ngụ ý nói đến cái bắt tay giữa ông và Eisner.

“Cuộc chơi thay đổi rồi,” Iger nói. “Người chơi cũng thay đổi. Bây giờ chỉ có ông và AOL thôi. Cuộc chơi này phức tạp hơn nhiều.”

Cuộc bàn cãi tương đối dè dặt về khả năng tiếp cận truyền hình cáp trở nên gay gắt hơn. Levin lập luận rằng Disney đã “lạm dụng” cuộc đàm phán về truyền hình cáp bằng cách ràng buộc các cuộc đàm phán đó với thương vụ sáp nhập. Nhưng Iger muốn các điều kiện mới và ông cũng nói rằng, đôi bên phải “thật tâm nỗ lực. Chúng tôi có cảm giác ông đang ở trong hoàn cảnh khó khăn để có thể gây thêm rắc rối vì quá trình sáp nhập kia cũng khiến ông tổn hao trí lực.” Và cuộc trò chuyện đột ngột dừng lại.

Iger bám sát vụ việc bằng cách hướng dẫn Anne Sweeney, tổng giám đốc Disney Channel, gửi “bản điều khoản” mới mà chính ông cũng phải công nhận là có phần “hung hăng.” Cùng với những yêu cầu cũ, bản điều khoản mới xóa bỏ một số điều khoản đảm bảo mà Time Warner đã có được với ESPN, yêu cầu tăng thêm 100 triệu đô la tiền phí và rất nhiều điều khoản chống phân biệt đối xử nhằm đảm bảo các chương trình của Disney sẽ được đối xử công bằng. Quan điểm của Disney đối với thương vụ sáp nhập nêu trên cũng được nói rõ trong một bức thư đầy khiêu khích đề ngày 18 tháng Hai năm 2000 do Sweeney gửi cho Collins của Time Warner, trong đó Sweeney nói rằng cô “cảm thấy không mấy lạc quan về khả năng vượt qua những khác biệt rõ nét giữa đôi bên.”

Các lãnh đạo của Time Warner ước tính chi phí bổ sung của bản hợp đồng mới được đề xuất khoảng 300 triệu đô la. Họ cũng rất tức giận khi Disney khẳng định yêu cầu các chương trình của họ phải được đối xử công bằng; theo quan điểm của họ, rõ ràng Disney chỉ ưu

tiên chiếu các chương trình do Disney sản xuất trên mạng lưới truyền hình của công ty này. Time Warner phản hồi bằng một bản điều khoản riêng. Time Warner từ chối gần hết các yêu cầu của Disney và hạ mức phí mà họ sẵn sàng chi trả.

Một buổi sáng trong tuần đầu tiên của tháng Ba năm 2000, Eisner bước ra khỏi phòng tắm với kế hoạch leo thang chiến dịch; ông vẫn bị ám ảnh bởi thương vụ sáp nhập giữa AOL và Time Warner. Ông đi thẳng đến bàn máy tính và viết thư dự thảo chiến lược mà ông nghĩ Disney phải tuân theo: trong đó, công ty sẽ mở màn tấn công tại Houston, nơi Time Warner sở hữu hệ thống truyền hình cáp. Những tờ quảng cáo dài cả trang trên nhật báo *Houston Chronicle* cảnh báo rằng các khách hàng đăng ký sử dụng cáp có nguy cơ không được xem kênh ABC vì Time Warner từ chối không ký hợp đồng với Disney. Disney đề nghị trợ cấp chi phí lắp đặt chảo thu vệ tinh nếu các khách hàng này đồng ý đổi đơn vị cung cấp dịch vụ. Disney sẽ tặng 15.000 phiếu lắp đặt chảo thu vệ tinh trong vòng 3 tuần. Để kiểm chứng hiệu quả của chiến dịch Houston, Disney tuyên bố đơn phương ngừng chiếu vào ngày 1 tháng Tư. Công ty sẽ tạm ngừng phát sóng các chương trình miễn phí trên vệ tinh. Disney cũng đề xuất các điều khoản mới trong hợp đồng truyền dẫn nhằm xoa dịu tình hình căng thẳng mà công ty gây ra hồi tháng Hai.

Nhưng lập trường của Time Warner lại cứng rắn hơn. Levin và Collins đều nổi giận trước thái độ mà họ cho là sự phản bội và mưu đồ xấu của Disney, vì vậy Time Warner đưa ra lời hăm dọa tối thượng: nếu Disney không đồng ý gia hạn hợp đồng truyền dẫn thêm 8 tháng, Time Warner sẽ ngừng truyền ABC ngay khi hợp đồng hết hạn ngày 30 tháng Tư. Nói cách khác, Time Warner đe dọa sẽ áp dụng điều mà Iger cho là “vũ khí hạt nhân chiến thuật” – tức là ngưng phát sóng ABC.

Iger không biết phải xử lý mối đe dọa trên thế nào. Nhưng Disney vẫn quyết tâm ngăn chặn khủng hoảng khi thời hạn ngày 30 tháng Tư đang đến gần, bằng cách gia hạn hợp đồng thêm một tháng thông qua thư và điện tín. Chủ nhật, ngày 30 tháng Tư, đánh dấu giai đoạn khởi đầu “mùa cao điểm” của tháng Năm bởi đây là thời điểm quyết định liệu ABC có giữ vững ngôi vị là kênh truyền hình hạng nhất hay không. Time Warner không phản hồi. Các lãnh đạo của đài phát thanh và kênh truyền hình ABC đều lo lắng về sức ảnh hưởng đối với khán thính giả và họ khẩn khoản yêu cầu Iger có thỏa thuận hợp lý.

Eisner cũng lo lắng về việc này đến mức không ngủ được; 6 giờ sáng Chủ nhật ông gọi điện cho Iger, và lúc đó mới là 3 giờ sáng ở California.

Chiều muộn ngày Chủ nhật, Iger tổ chức một cuộc họp qua điện thoại với gần 30 vị lãnh đạo liên quan đến cuộc khủng hoảng này. Ông điềm danh và nói giọng rất say sưa (“Chúng ta phải làm đến cùng,” ông nói) và giao vị trí chiến đấu cho từng người. Quản lý của mỗi đài phát và kênh truyền hình đều được yêu cầu ghi âm tin nhắn gửi cho khán thính giả và tin nhắn sẽ được phát đi lúc 11 giờ tối. Disney sẽ đưa ra đòn tấn công cuối cùng và Iger quả quyết cho rằng chiêu này sẽ cực kỳ đơn giản. Disney gửi một bức điện tín cho Time Warner nêu rõ công ty sẽ “đồng ý vô điều kiện và chắc chắn” để phát chương trình của ABC đến hết ngày 24 tháng Năm. Sau bản tin lúc 11 giờ tối, Tom Kane, tổng giám đốc của WABC tại New York, sẽ trực tiếp lên sóng truyền hình để cảnh báo các khán giả sử dụng truyền hình cáp về nguy cơ không được xem kênh này. Đến nửa đêm, các kênh truyền hình do Disney sở hữu, ví như ABC và ESPN, biến mất trên hệ thống truyền hình cáp của Time Warner.

Sáng thứ Hai, Iger vẫn dậy như thường lệ vào lúc 4 giờ 30 và ông đến câu lạc bộ thể thao Reebok trên đại lộ Columbus tập thể dục. Ông đến văn phòng lúc 6 giờ và lát sau ông di chuyển đến Los Angeles; đúng lúc đó, các số điện thoại của ABC đều bị nghẽn vì quá nhiều người gọi đến, rất nhiều trong số đó là điện thoại của các kênh truyền thanh khác. Áp dụng đúng chiến thuật của James Carville⁽⁵⁸⁾ trong chiến dịch tranh cử của tổng thống Clinton, ngay khi đặt chân đến Los Angeles, ông xuất hiện liên tục trên truyền thông nhằm tấn công Time Warner vì không phát các kênh mà khán giả muốn xem. Tại New York, Houston và Los Angeles, Disney đều đề nghị lắp đặt miễn phí chảo thu vệ tinh cho 1.000 người đầu tiên sẵn sàng bỏ Time Warner và chuyển sang dùng DirecTV⁽⁵⁹⁾.

Cuối ngày thứ Hai, các vị lãnh đạo của Time Warner vẫn hy vọng rằng Disney sẽ đầu hàng vì họ đang phải đối mặt với thảm họa về số lượng người xem suy giảm. Nhưng cơn tức giận của công chúng đối với Time Warner ngày càng gia tăng nên Disney không cần nhắc đến khả năng đầu hàng. Tối thứ Hai, lượng khán giả theo dõi vẫn đạt con số đáng kể mặc dù Disney có tới 3,5 triệu khán giả bị ảnh hưởng do xem truyền hình cáp của Time Warner. ABC đã sắp lịch phát sóng

chương trình đặc biệt “Celebrity Millionaire” (Ai là triệu phú, phiên bản Người nổi tiếng) và riêng chương trình này cũng thu hút lượng khán giả lên tới 22,1 (mỗi đơn vị đại diện cho 1 triệu hộ.) Tính riêng tại khu vực New York, nơi tín hiệu truyền dẫn bị ngắt tại hơn 1 triệu hộ, chương trình này vẫn thu hút lượng khán giả theo dõi nhiều hơn lượng khán giả trung bình trên toàn quốc.

Vào sáng thứ Ba, Iger trò chuyện với Thượng Nghị sĩ Charles Schumer của New York. Schumer nói với Iger rằng ti vi nhà ông ta cũng bị Time Warner ngắt tín hiệu tối hôm trước. “Các con gái tôi kêu ca là không được xem chương trình “Celebrity Millionaire” .” Ông ta cũng nói rằng ông ta không đứng về phe nào nhưng, “Không nên ngắt tín hiệu TV chỉ vì các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau.” Ông ta nói đã gọi cho Levin và yêu cầu Levin gia hạn hợp đồng với Disney thêm 6 tháng và tiếp tục truyền dẫn kênh ABC.

Trong thời gian diễn ra khủng hoảng, Levin thường gọi điện cho Richard Parsons, đồng giám đốc tác nghiệp của Time Warner. Parsons ở Washington hôm thứ Hai để xử lý các vấn đề liên quan đến hợp đồng sát nhập; tối đó, khi ông về đến nhà, vợ ông đã đọc nhật báo và nói, “Sao ông lại ngớ ngẩn đến thế?”

Cuối cùng, khi mất lợi thế, Time Warner đầu hàng. “Phải làm gì đó ngay,” Levin nói với Parsons. “Chúng ta phải xử lý gọn việc này.”

Lúc 3 giờ 21 chiều, ABC xuất hiện trở lại trên hệ thống truyền hình cáp của Time Warner mặc dù chưa có vấn đề nào được giải quyết. Sau đó Iger gọi cho Parsons, “Việc này không hay ho gì đối với cả hai bên chúng ta nhưng rõ ràng là tồi tệ hơn đối với các ông.” Cuối cùng, Disney gần như có được mọi thứ công ty này muốn trong bản hợp đồng trị giá 3 tỷ đô la.

Thành công này là thắng lợi ban đầu của Iger, một sự khẳng định đối với niềm tin chắc nịch của Eisner rằng “nội dung” mới quan trọng. Cuối cùng, “Millionaire” đã đến với hàng triệu, hàng triệu hộ gia đình có truyền hình cáp thông qua hệ thống của Time Warner. Parsons cam kết Time Warner sẽ không bao giờ đơn phương cắt tín hiệu truyền dẫn nữa. “Chúng tôi đã xin lỗi khách hàng,” ông nói. “Khách hàng trả cho chúng tôi 32 đô la mỗi tháng để được cung cấp dịch vụ truyền dẫn qua truyền hình cáp, trong đó có kênh ABC, và họ không quan tâm đến rắc rối giữa chúng tôi và Disney. Họ không quan

tâm đến các vấn đề pháp lý. Và có một điều mà chúng tôi học được, đó là trong cuộc chơi này không chiến dịch quan hệ công chúng nào có thể thắng được chương trình ‘Millionaire’.”

“Millionaire” đã chứng tỏ chương trình này không chỉ là cỗ máy công phá bảng xếp hạng. Lượng khán giả theo dõi chương trình tăng vọt đã khiến chương trình trở thành vũ khí cạnh tranh chính trị hiệu nghiệm. Nhưng trong thời điểm phấn khích khi Disney giành thắng lợi trong cuộc đọ đầu với Time Warner, không ai dành thời gian nghĩ đến những lời ám chỉ về chiến lược “nội dung” của Eisner: Nếu ABC không có chương trình bom tấn như “Millionaire” thì sao? Hay nói cách khác, nếu Time Warner vẫn quyết tâm ngừng phát kênh ABC và khán giả không quan tâm đến việc này thì sẽ thế nào?

Những hàm ý về thành công của chương trình vẫn không dừng lại sau khi Disney giành chiến thắng trước Time Warner. Mùa hè năm ngoái, sau quyết định lên lịch phát sóng “Millionaire” 3 lần một tuần trong mùa chiếu 2000-2001, Eisner và Iger đã cắt ngân sách xây dựng chương trình của ABC với lý do “Millionaire” chiếm quá nhiều thời lượng phát sóng, do đó ABC không cần phải đặt quá nhiều chương trình thử nghiệm mới. Trong lúc tình hình vẫn căng như dây đàn trong những ngày cuối cùng Tarses còn ở lại rồi đột ngột rời đi, những nỗ lực phát triển chương trình của ABC vẫn hết sức lúng túng. Trong mùa chiếu 2000-2001, kênh này chỉ cho dựng 6 chương trình hài kịch và 5 vở kịch – con số này chưa bằng một nửa con số thông thường. Đến thời điểm các quyết định cuối cùng cho mùa chiếu mới được đưa ra, kênh này có ít lựa chọn đến nỗi phải tăng tần suất phát chương trình “Millionaire” từ 3 lên 4 buổi mỗi tuần.

Khi ABC chuẩn bị các buổi chiếu thường niên cho các đơn vị quảng cáo tại New York vào giữa tháng Năm, hãng này đang cưỡi trên làn sóng thành công trên bảng xếp hạng nhờ chương trình “Millionaire”, cùng với đó là sự bùng nổ của các công ty kinh doanh Internet mới; tất cả đều cạnh tranh gay gắt để thu hút sự quan tâm của công chúng khiến nhu cầu quảng cáo gia tăng hơn bao giờ hết. Hiếm khi nào các diễn viên ngôi sao lại đứng về phía kênh truyền hình. Năm đó các buổi chiếu trước của ABC diễn ra tại nhà hát Radio City Music Hall do Bloomberg và Braun làm chủ xị và các lãnh đạo ABC đều đổ về đây. Khi đèn sân khấu mờ dần, làn khói lan tỏa và bục sân khấu được kéo lên để đưa ngôi sao Regis Philbin của “Millionaire” lên tận thiên đường. “Tiếp tục nào, hãy nhìn tôi cho kĩ,”

Philbin nói, “tôi là người đã cứu nguy cho kênh truyền hình ABC.”

ABC thu được 2,5 tỷ đô la tiền quảng cáo dự chi cho mùa chiếu 2000-2001 và đây là con số kỷ lục đối với một kênh truyền hình đơn lẻ.

Ngày 31 tháng Năm, chương trình “Survivor” vốn bị ABC từ chối đến hai lần, lên sóng lần đầu trên kênh CBS lúc 8 giờ tối thứ Tư. Sau khi xem các thước phim quảng cáo rầm rộ về chương trình mới này trên kênh MTV và truyền hình cáp VH1, ABC quyết định đánh phủ đầu chương trình này ngay từ đầu bằng trọng pháo “Millionaire”. ABC quyết định bổ sung thêm một suất chiếu “Millionaire” vào 8 giờ tối thứ Tư cùng với các suất chiếu cùng giờ tối thứ Ba, thứ Năm và thứ Sáu.

“Survivor” chính là chương trình mà Mark Burnett và Charlie Parsons đã thuyết phục ABC làm với bối cảnh ở hoang đảo (chính xác là đảo Pulau Tiga của Malaysia) và bối cảnh một bộ lạc với những ngọn đuốc trông có vẻ như mới được mua tại siêu thị Kmart gần nhất. 16 người chơi được lựa chọn kỹ lưỡng và cùng tham gia chiến đấu chống lại rệp, chuột, cùng vượt qua những thử thách khó khăn và nguy cơ bị bạn bè phản bội trong cuộc thi theo thuyết tiến hóa của Darwin để “loại bớt” nhau. Người ta vẫn hoài nghi liệu chương trình có phải là chương trình “thực tế” theo đúng nghĩa đen hay không nhưng có vẻ chương trình này khác hoàn toàn so với những chương trình từng được chiếu trên kênh truyền hình của Mỹ, có vẻ độc đáo và táo bạo hơn chương trình đố vui có thưởng “Millionaire”.

Chỉ sau một đêm, bảng xếp hạng giữa cặp thi đấu trực tiếp mang tên “Survivor” và “Millionaire” khiến các lãnh đạo của Disney sững sờ, trong đó có Eisner và Iger và hai người này đều khẳng định chưa từng nghe nói đến chương trình “Survivor” trước khi chương trình này lên sóng trên kênh CBS. “Millionaire” của ABC vẫn giành ưu thế với 16,8 triệu lượt xem. “Survivor” thu hút tới 15,5 triệu lượt xem, một con số đáng nể đối với một chương trình thay thế vốn không có tiếng tăm; nhưng rõ ràng chương trình này đã hạ gục “Millionaire” khi thu hút lượng khán giả từ 18 đến 34 tuổi mà các nhà quảng cáo vẫn mong muốn nhắm tới. “Millionaire” đã thua tại vòng đấu loại trực tiếp này và rất nhiều bài báo tung hô “Survivor” là chương trình bút phá của mùa hè.

Liệu đây có phải chương trình mang tính chất “sự kiện một lần” và gặp may về số lượng người xem không? Trong khi các lãnh đạo của ABC và Disney vẫn né tránh câu hỏi này, chính người phát ngôn Kevin Brockman của ABC lập luận rằng, “‘Survivor’ là chương trình mạo hiểm hay ho nhưng cũng rất nguy hiểm.”

Một tuần sau đó, vào ngày 6 tháng Sáu, ABC tiếp tục cho lên sóng chương trình “Millionaire” cùng giờ với “Survivor”. Kết quả thật thảm hại với ABC. “Millionaire” thu hút 1 triệu lượt người xem trong khi “Survivor” cán mốc 19 triệu lượt. ABC đột ngột hủy lịch chiếu của tuần kế tiếp và hai tuần sau nữa khiến “Millionaire” sa vào lịch chiếu lại trong mùa hè; chính quyết định này đã khiến tờ *Washington Post* cho rằng “Survivor” đã “hạ đo ván” “Millionaire”.

Suốt mùa hè, “Survivor” trở thành chương trình được yêu mến khắp cả nước. Richard Hatch, một người chơi, vụt trở thành ngôi sao khi giành chiến thắng trong tập hai và sau đó thắng cựu quân nhân hải quân Rudy Boesch và hướng dẫn viên Kelly Wiglesworth. Giữa vô số những bài báo viết về chương trình, giới trí thức ra sức định nghĩa sức hút của thể loại “thực tế” mới mẻ này. (“Bạn phải miễn cưỡng thừa nhận rằng chương trình này thú vị hơn nhiều so với chương trình ‘Friends’ hay ‘Frasier’,” Robert Thompson, giáo sư trường Đại học Syracuse nói với tờ *Washington Post*. “Đó là sự kết hợp giữa bữa tiệc của hội nam sinh trường đại học, một kỳ nghỉ của câu lạc bộ Club Med và một buổi cắm trại của tổ chức thanh nữ Mỹ.”) Trong tập cuối chiếu vào tháng Tám, “Survivor” thu hút tới 50 triệu lượt người xem và dễ dàng vượt qua số lượng khán giả theo dõi tập cao điểm của “Millionaire”, và lượng người xem “Survivor” đông đảo hơn tất cả các chương trình khác, trừ Super Bowl.

Tại Disney và ABC, cơn phấn khích của mùa xuân tan biến với tốc độ chóng mặt, thậm chí niềm vui này tiêu tan trước khi Braun, Bloomberg và đồng nghiệp của họ có cơ hội thưởng ngoạn sự thành công. Thất bại của “Millionaire” trước “Survivor” thật là mất mặt! Thất bại này khiến Andrea Wong và Lloyd Braun, những người ra sức bênh vực cho chương trình, khổ sở hơn nữa. Dù có vẻ đáng ngờ nhưng Eisner vẫn công khai nói rằng ông sẵn sàng từ chối dự án chương trình “Survivor” một lần nữa nếu có người mời ông xem qua, bởi chương trình này “ít học,” không thể so sánh với tiêu chuẩn của ABC và sẽ làm giảm giá trị của thương hiệu Disney. Lượng khán giả khổng lồ theo dõi “Survivor” tạo cho CBS cơ hội được quảng bá lịch

chiếu mùa thu của kênh này, trong đó có chương trình “CSI” mà ABC đã từ chối. Ngoài “Millionaire”, ABC chưa tạo ra bất kỳ siêu phẩm nào mặc dù “The Practice”, “The Drew Carey Show” (Chương trình Drew Carey) và “Dharma & Greg” cũng được hưởng lợi nhờ lịch chiếu sát giờ với “Millionaire”.

Đương nhiên ABC vẫn có “Millionaire”. Kênh này hy vọng sẽ tiếp tục càn quét bảng xếp hạng khi mùa chiếu mới khởi động vào mùa thu. (Khác với ABC, CBS quyết định duy trì “Survivor” như một chương trình “sự kiện” trong 13 tuần liên tục, và chương trình sẽ tiếp tục lên sóng sau khi Super Bowl diễn ra vào tháng Một năm sau.) Nhưng “Survivor” đã giáng một đòn chí mạng vào “Millionaire” bởi chương trình này đã làm mất động lực của một chương trình thành công bất ngờ trên truyền hình. Sau “Survivor” mọi thứ có vẻ trầm xuống và dễ dàng đoán trước. Những người trẻ thi nhau bỏ “Millionaire”, khiến chương trình này và người dẫn chương trình đang già nua phải hướng tới đối tượng khán giả già hơn – những người về hưu.

Trong đợt càn quét hồi tháng Mười một năm 2000, ABC giành được phần thắng nếu xét về tổng lượng khán giả theo dõi chương trình nhưng lại để lượng khán giả từ 18 đến 49 rơi vào tay NBC, mặc dù đối tượng trẻ này mới là trọng tâm của những chương trình ăn khách như “Friends” và “ER”. Chính bởi “Millionaire”, độ tuổi trung bình của khán giả theo dõi ABC tăng vọt từ 41 đến 49 tuổi. Michael Davies ngày càng phải chịu nhiều áp lực xây dựng những chương trình đặc biệt để tạo thêm sự tươi mới, trẻ trung cho “Millionaire”, không chỉ là “Celebrity Millionaire” mà còn là các chương trình có sự tham gia của các ngôi sao thể thao, học sinh sinh viên. Braun thì nghiêm túc nói rõ thông điệp của công ty: “‘Millionaire’ sẽ là chương trình chủ lực của kênh trong một thời gian dài.”

Trong lúc vận may của kênh đang dần tiêu biến, phòng sản phẩm dành cho người tiêu dùng tiếp tục đà giảm mạnh, thu nhập giảm sâu từ 900 triệu đô la năm 1997 xuống chỉ còn 386 triệu đô la năm 2000. Disney thuê Andy Mooney, giám đốc tiếp thị của Nike về làm việc với hy vọng khôi phục lại nhãn hiệu Disney bởi nhãn hiệu này vẫn đang khan hiếm các sản phẩm ăn theo những siêu phẩm hoạt hình. Eisner giới thiệu Mooney với Roy và đề nghị Mooney phối hợp chặt chẽ với Roy vì Roy là người quản lý hình ảnh của Disney.

Mùa thu năm 2000, Mooney đề nghị Roy có buổi trò chuyện với nhóm chuyên viên sáng tạo hiện đang làm việc với phòng sản phẩm khách hàng nhân dịp họ cùng tham gia kỳ nghỉ tại California Adventure, công viên mới nhất của Disney vẫn chưa mở cửa đón du khách. Mooney phát biểu trước; ông nhấn mạnh tầm quan trọng của nhãn hiệu Disney. Nhưng Roy lại phủ nhận điều đó. “Nhãn hiệu chỉ dùng cho những con bò thôi,” Roy nói và lập luận rằng việc sáng tạo ra những câu chuyện và sản phẩm mới là điều quan trọng hơn cả.

Giáng sinh năm đó, Mooney có ý tưởng tạo ra một loạt các đồ chơi bằng vải nhung lông màu trắng để trưng bày trong chuỗi các cửa hàng của Disney. Điều này cũng có nghĩa Disney phải sản xuất ra phiên bản chuột Mickey “lông trắng.” Giám đốc quản lý các cửa hàng cảnh báo Mooney rằng việc này là dị thường; lông chuột Mickey phải là màu đen, chấm hết. Mooney thì nghĩ điều đó thật là buồn cười. Roy phản nản với Eisner và Iger nhưng hai vị lãnh đạo cấp cao này lại ủng hộ Mooney.

Mooney và Roy có quan điểm hoàn toàn đối lập nhau trong hầu như mọi đề xuất do Mooney đưa ra. Khi Mooney muốn tung ra dòng sản phẩm “công chúa,” Roy cho rằng họ không thể nào cùng lúc khắc họa và tung ra thị trường các nhân vật Cô bé Lọ Lem và Nàng Bạch Tuyết bởi theo truyện cổ tích, các nhân vật này sống trong hai thế giới tách biệt và không hay biết về nhau.

Đối với Roy, giọt nước làm tràn ly chính là khi Mooney bắt đầu chiến dịch quảng bá dòng áo phong có in hình các nhân vật của Disney trong các cửa hàng thời trang thượng lưu như Fred Segal, Barneys và chuỗi gian hàng thời trang thức thời Hot Topic. Một chiếc áo phong in hình Bạch Tuyết và dòng chữ “Hangs out with seven small men” (Lang thang với bảy chú lùn). Một chiếc áo khác in hình nhân vật Tinker Bell đang nhìn mông của cô nàng trong gương. Roy gửi cho Mooney một bức thư tay: “Ông đang biến Tinker Bell trở thành gái bán hoa đấy.” Những chiếc áo phong nhanh chóng được thu hồi và Iger yêu cầu Mooney phải xin lỗi.

Iger càng ngày càng khó chịu với Roy; còn Roy hối thúc Iger sa thải Mooney. Nhưng bất đồng về những tiểu tiết đó chính là dấu hiệu cho thấy sự tỉnh ngộ sâu sắc của một bên là ban quản lý đang quyết tâm thúc đẩy doanh thu và lợi nhuận, và một bên là Roy – ông vẫn cảm thấy Disney đang đánh mất thứ tài sản sáng tạo mà ông đã cố gắng

hiến cả đời để bảo vệ.

Disney vẫn có một năm tài chính tuyệt vời bất chấp những dấu hiệu gây lo lắng kia. Sự kết hợp của thị trường quảng cáo lớn mạnh, thành công liên tục của ESPN và sự thăng hạng của ABC góp phần gia tăng 39% doanh thu trước thuế của Disney trong năm tài chính 2000 – năm tài chính này kết thúc vào tháng Chín. Miramax và Dimension trở thành thương vụ sáp nhập thành công rực rỡ với các siêu phẩm năm 2000 như *Scary Movie* (Liên khúc phim kinh dị) (tổng thu trong nước đạt 157 triệu đô la), *Scream 3* (Tiếng hét 3) (89 triệu đô la) và lợi tức liên tục từ *Shakespeare in Love* (Shakespeare đang yêu) của năm 1998 và *Good Will Hunting* của năm 1997. Nhân thành công này, anh em nhà Weinstein đàm phán kí tiếp hợp đồng làm việc và theo đó, họ được cam kết chi trả khoản tài chính lên tới 700 triệu đô la.

Các công viên giải trí cũng hoạt động vô cùng hiệu quả nhờ các buổi lễ chào đón thiên niên kỷ mới và nền kinh tế ổn định cũng góp phần thúc đẩy lĩnh vực du lịch trong suốt mùa hè. Nhưng, đối lập với những năm đầu Eisner đến làm việc tại Disney, khi việc tăng giá vé vào cửa và xây dựng khách sạn đã biến các công viên giải trí trở thành cỗ máy tăng trưởng ngoạn mục, thì nay càng ngày ông càng nhận thấy các công viên giải trí chỉ là lĩnh vực kinh doanh gắn liền với chu kỳ dao động của nền kinh tế và doanh thu tăng giảm phụ thuộc vào lòng tin của người tiêu dùng; trong khi đó, những yếu tố này lại nằm ngoài tầm kiểm soát của Disney.

Chính sách cắt giảm chi phí tại xưởng phim và bộ phận hoạt hình góp phần che giấu sự thật là các dự án mà mới một năm trước Eisner còn hoan nghênh nay bỗng trở thành sự thất bại về mặt kinh tế và không được giới phê bình săn đón. *Dinosaur*, bộ phim hoạt hình máy tính đầu tiên của Disney nhằm chứng minh Disney có khả năng kết hợp kỹ năng kỹ thuật với đối tác Pixar, được công chiếu chỉ một tuần trước ngày lễ Tưởng niệm và chỉ thu về 39 triệu đô la tiền bán vé trong tuần đầu tiên; đây là một con số đáng thất vọng vì chi phí làm phim lên tới 128 triệu đô la. Sự thất vọng này không phải do công nghệ. *Dinosaur* có hình ảnh của các địa điểm có thực được lấy làm bối cảnh sân khấu, với những chú khủng long và các nhân vật vẽ trên vi tính được gắn vào bối cảnh. Cảnh đầu tiên là thước phim toàn cảnh về rừng nhiệt đới trước khi có sự xuất hiện của loài người và sự xuất hiện của đàn khủng long vi tính nhận được rất nhiều lời khen ngợi. Nhưng rất nhiều khán giả và nhà phê bình tỏ thái độ thờ ơ hững hờ với nội

dung câu chuyện. Ngoài các yếu tố đáp ứng công thức tiêu chuẩn của Disney (nhân vật vai chính mồ côi cha mẹ, nhân vật người bạn tri kỷ thích nói giọng mỉa mai, kết thúc có hậu) *Dinosaur* bị chỉ trích bởi cách mô tả quá sinh động hình ảnh bầy T-Rex hung dữ ăn thịt các loài động vật khác và sự tàn phá khắc nghiệt của thiên thạch.

Dù còn nhiều khiếm khuyết nhưng *Dinosaur* vẫn khá khảm hơn *Kingdom of the Sun* – một thất bại khác của Disney. Bộ phim được đổi tên thành *The Emperor's New Groove* (Hoàng đế lạc đà), một nỗ lực bức thiết để biến nội dung câu chuyện có vẻ hợp thời hơn với bối cảnh là đế chế Inca. Nhiều tình tiết và các đoạn nhạc nguyên bản gần như bị loại bỏ hết để nhường chỗ cho các cảnh phim hài hước. Theo kế hoạch, *The Emperor's New Groove* sẽ được tung ra vào dịp Giáng sinh và lịch chiếu *Atlantis* được đẩy sang mùa hè năm 2001. Chỉ *Remember the Titans* (Đội bóng phi thường), một sản phẩm của Bruckheimer dựa trên câu chuyện có thật về đội bóng bầu dục từng đoạt chức vô địch bang Virginia sau 13 trận thất bại, được sản xuất với 30 triệu đô la không phải của Bruckheimer và không có sự tham gia của các diễn viên nổi tiếng, thu về thành công rực rỡ với 100 triệu đô la.

Nhưng, thành công của *Titans* chính là thứ mà Eisner cần để cảm thấy rằng quyết định sa thải Joe Roth và quay trở lại với chiến lược “chốt một và chốt hai” chi phí thấp của ông là đúng đắn. Ông ca ngợi “bộ phim điện ảnh tuyệt vời và được sản xuất với chi phí khiêm tốn” trong bức thư gửi các cổ đông. Peter Schneider đồng ý phê duyệt dự án phim này, với điều kiện kịch bản phim phải được viết lại để loại bỏ những ngôn từ tục tĩu và sau đó bộ phim mới có thể được quảng bá dưới nhãn hiệu của Disney. Cho dù có vẻ kỳ cục khi các thành viên của đội bóng bầu dục bang Virginia năm 1971 không hề chửi thề lấy một câu, nhưng bộ phim chính là dòng phim giải trí “gia đình” mà Eisner muốn sản xuất thêm nữa.

Niềm phấn khích thực sự của Eisner được dành cho bộ phim *Pearl Harbor* mà ông ép Peter Schneider và Bruckheimer phải sản xuất với mức chi phí bị cắt giảm cực kỳ mạnh tay, chỉ còn 140 triệu đô la. “Vào ngày lễ Tưởng niệm, chúng ta sẽ có một bộ phim đáng tin cậy y như khi quý vị bước vào hoạt động kinh doanh giải trí – bộ phim *Pearl Harbor* do Jerry Bruckheimer sản xuất và Michael Bay làm đạo diễn; chính đội làm phim này đã mang đến cho chúng ta bộ phim *The Rock* và *Armageddon* và hai bộ phim này quy tụ các diễn viên ngôi

sao còn Ben Affleck thủ vai chính,” Eisner viết cho các cổ đông. “Ồ, đợi chút. Tôi rút lại lời nói vừa rồi; tôi không nói ‘đáng tin cậy’ nữa. Nói thế thì rủi lắm. Đó không phải là bộ phim đáng tin cậy. Chắc chắn đây sẽ là bộ phim xuất sắc, thành công và hấp dẫn rất nhiều khán giả.”

Trái ngược với thái độ lạc quan của Eisner hơn một năm trước về lĩnh vực kinh doanh Internet, trong bức thư gửi cổ đông năm 2000, Eisner có vẻ thận trọng hơn. Công ty Internet của Disney hiện được mô tả là “đang trong giai đoạn đầu và đang tiến triển. Nhưng khác với các công ty kinh doanh Internet khác, công ty chúng ta kinh doanh dựa trên tài sản thuần nhất góp phần giúp hoạt động kinh doanh Internet trở nên hiệu quả. Đúng là công ty Internet của chúng ta đang thua lỗ và việc này khiến tôi cũng như ban quản lý lo lắng... Nhưng môi trường kinh doanh Internet ngày nay có rất nhiều điểm tương đồng với những ngày đầu Disney mới đi vào hoạt động. Walt và Roy chỉ đạt được thành công khiếm tốn khi họ bắt tay làm những thước phim hoạt hình ngắn không lời. Xưởng phim Disney sản xuất bộ phim hoạt hình có âm thanh đầu tiên với nhân vật chuột Mickey, và chỉ sau một đêm, Disney trở thành thương hiệu làm phim được nhà nhà yêu mến. Internet vẫn trong giai đoạn phát triển đầu tiên nhưng chúng ta đang tiến gần hơn đến thời kỳ mà Internet sẽ được biến thành phương tiện giải trí đích thực... và khi đó, một lần nữa công ty chúng ta sẽ đi tiên phong và chuột Mickey sẽ tiếp tục giúp chúng ta thoát khỏi khó khăn.”

Có thể nói đây chính là lối suy nghĩ có tầm vóc mà một giám đốc điều hành nên có, nhưng chính lối suy nghĩ này khiến Steve Bornstein – người phụ trách Công ty Internet và cũng là người cho rằng công ty khó có thể thu lợi nhuận từ các tài sản hiện có – cảm thấy khó chịu. Sự thật là chuột Mickey sẽ không thể cứu nguy cho Go.com .

Tháng Hai năm 2000, Bornstein triệu tập một cuộc họp tại tòa nhà Team Disney để đàm thảo về tương lai của Go.com. Ông thấy không có cách nào để thoát khỏi sự sa lầy về mặt kinh tế và ông cũng phát chán khi phải tranh cãi về vấn đề này với Eisner. “Xin phép cho tôi được nói thẳng về việc này,” Bornstein nói. “Chúng ta không thể cạnh tranh và không thể giành phần thắng. Chiến lược xây dựng cổng thông tin là một sự thất bại. Go.com sẽ không bao giờ có cơ hội trở thành Yahoo! hoặc AOL thứ hai. Go.com chỉ là một mớ hỗn độn gồm các tài sản liên quan đến Internet mà Disney lắp ráp vào nhau với giá rẻ. Xây dựng cổng thông tin là một mục tiêu không hoàn thiện của

một chiến lược kém cỏi,” ông lập luận. Bornstein cũng nói rằng Disney nên duy trì các trang web hiện tại để mở rộng thương hiệu như ABC, ESPN, kênh truyền hình Disney hay các công viên giải trí và từ bỏ ý tưởng xây dựng cổng thông tin và bộ phận Internet riêng biệt.

Bornstein biết rằng nói như vậy không khác nào đòi khai tử tập đoàn. Sau buổi họp, Peter Murphy đến gặp ông, “Tôi chưa thấy bất kỳ ai ở Disney dũng cảm thể hiện niềm tin chắc chắn đến vậy.” Bornstein không tỏ ý muốn tìm kiếm người che chở cho mình. Đó là kết luận của ông và ông sẵn sàng chịu trách nhiệm khi nói ra điều đó. Ông biết Eisner không muốn nghe điều này. Ông đã làm hết sức có thể cho Go.com nhưng ông không muốn tiếp tục cuộc tìm kiếm vô vọng này nữa. Ông biết tương lai của ông tại Disney có thể sẽ kết thúc tại đây, bất kể ông đã thành công ra sao tại ESPN. Văn hóa của Disney không cho phép người ta có thể chấp nhận thất bại mà vẫn mong được giữ lại làm việc. Mối quan hệ giữa ông và Eisner đã bị tổn hại nặng nề; có lẽ không thể nối lại được nữa.

Tháng Một năm 2001, Disney đổi tracking stock lấy cổ phiếu thường của Disney. Dù được thực hiện theo cách riêng nhưng thất bại của Disney vẫn đánh dấu sự chấm dứt của cơn bùng nổ Internet và cơn sốt bong bóng của thị trường cổ phiếu. Đó là sự nhượng bộ đầu tiên của một điều đang ngày càng trở nên rõ ràng dù vẫn chưa được nói ra: Internet không thể tạo ra mô hình kinh doanh có thể thu lợi nhuận. Tracking stock của Go.com ngừng giao dịch ngày 29 tháng Một; chỉ số NASDAQ đạt điểm trung bình cao nhất mọi thời đại từ 10 tháng trước đó, vào tháng Ba năm 2000.

Trong những tháng kế tiếp, toàn bộ lĩnh vực công nghệ, đặc biệt là phân khúc Internet, bắt đầu chạm đáy. Time Warner AOL bị ảnh hưởng vô cùng nghiêm trọng và điều này khẳng định niềm tin của Eisner là đúng đắn: rằng Time Warner đã trao đổi tài sản cứng vô cùng giá trị chỉ để lấy cổ phiếu bị thổi phồng giá. Mặc dù bấy lâu nay Eisner vẫn cho rằng nên đánh giá các vị giám đốc điều hành qua những việc họ đã làm – những bộ phim mà họ phê chuẩn, những chương trình truyền hình thử nghiệm mà họ đồng ý – nhưng có lẽ việc Eisner kiên quyết từ chối đề nghị của AOL chính là quyết định sáng suốt nhất của ông trong suốt một thập kỷ, vì hậu quả của việc không từ chối chắc chắn sẽ vô cùng nghiêm trọng.

Nhưng có lẽ đó vẫn là một lời khen ngợi yếu ớt nếu nói rằng mọi

việc có thể sẽ nghiêm trọng hơn. Thảm họa AOL Time Warner không thay đổi thực tế rằng chính Eisner cũng bị cám dỗ trước viễn cảnh đầy tươi sáng của Internet. Disney đã hoang phí tài sản mà hãng gây dựng được ở Starwave để mua Infoseek vào đúng thời điểm cao trào của thị trường và hãng cũng rót thêm nhiều triệu đô la để tạo ra một mạng lưới làm việc công kênh. Cái giá mà Disney phải trả khi thử sức vào lĩnh vực Internet là hơn 1 tỷ đô la trên giấy tờ và khi mua lại cổ phiếu của Go.com, Disney phải chịu bút toán giảm trị giá 790 triệu đô la.

Bornstein có vẻ ngạc nhiên khi Eisner nói rằng Eisner không muốn ông nghỉ việc. Mặc dù trong thư gửi các cổ đông Eisner tỏ ra lạc quan về ABC và quyết định bổ nhiệm Iger làm tổng giám đốc với nhiệm vụ chính là phụ trách ABC, nhưng Eisner vẫn lo lắng về các chương trình chiếu khung giờ cao điểm đang ngày càng ế oải và sự phụ thuộc thuần nhất của kênh này vào chương trình “Millionaire”. Vì vậy ông đề nghị Bornstein đảm nhận vị trí tổng giám đốc ABC, Inc. và với vị trí mới này, ông sẽ chỉ đứng sau Eisner và Iger; điều này cũng có nghĩa ông sẽ có vị trí cao hơn Alex Wallau, tổng giám đốc kênh truyền hình ABC, Stu Bloomberg và Lloyd Braun.

Bornstein không cho rằng ABC cần thêm một lãnh đạo nữa trong hệ thống cấp bậc quản lý, vì chính hệ thống này đang rối bời bởi những lẫn ranh không rõ ràng về quyền hạn và nhiệm vụ của mỗi người. Thật sự rất khó có thể phân biệt nhiệm vụ của ông và Wallau. Ông đặc biệt lo lắng mình sẽ không được trao quyền hạn quản lý hệ thống truyền hình cáp, bao gồm ESPN, mặc dù ông từng giám sát lĩnh vực này từ trước khi chuyển sang quản lý dự án Internet. Iger vẫn phụ trách các lĩnh vực này và chính các lĩnh vực đó đem lại nguồn lợi nhuận lớn nhất. Nhưng Eisner kiên quyết cho rằng Bornstein sẽ có thực quyền quản lý kênh truyền hình, vì vậy ông đồng ý nhận nhiệm vụ mới.

Iger tỏ rõ thái độ không mấy vui vẻ với quyết định bổ nhiệm Bornstein bởi quyết định này khiến Bornstein ngồi vào đúng vị trí giữa ông và các đồng minh thân cận là Wallau và Bloomberg. Rõ ràng là Eisner đang đặt Bornstein và Iger vào thế đối nghịch nhau và nội bộ công ty bắt đầu suy đoán xem ai sẽ là người sống sót trong cuộc đua này.

Qua trải nghiệm không mấy vui vẻ với dự án Internet, Bornstein

quyết tâm lấy lại lợi thế cho mình. Vào cuối mùa chiếu phim năm 2000-2001 hồi tháng Năm, ABC lại tụt xuống vị trí thứ ba khi để mất lượng khán giả từ 18 đến 49 tuổi vào tay NBC và CBS. Nhờ thành công của “Survivor: The Australian Outback” (Người sống sót: Vùng hẻo lánh nước Úc), CBS và chương trình “CSI” – vốn được lên sóng hàng tuần – giành phần thắng trong cuộc đua thu hút tổng lượng khán giả theo dõi chương trình. Giới truyền thông đổ lỗi cho ABC đã hủy hoại chương trình “Millionaire” vì phát sóng chương trình nhiều quá mức. Braun phải gánh hết mọi lời chỉ trích và hầu như báo nào cũng trích dẫn việc ông ra sức bảo vệ quyết định cho chương trình lên sóng với tần suất liên tục như vậy. Iger thoát được những lời chỉ trích nhưng điều này khiến Braun và Bloomberg tự hỏi lời đảm bảo của Iger rằng ông ta sẽ “chịu toàn bộ trách nhiệm” với quyết định chiếu “Millionaire” liên tục trong một tuần đã đi đâu về đâu. Braun và Bloomberg chế nhạo lời đảm bảo đó khi họ nói với nhau “Tôi sẽ chịu toàn bộ trách nhiệm” mỗi khi gặp nhau trong hành lang. (Iger khẳng định cả Eisner và ông cùng đưa ra quyết định đó và Iger cũng nói ông chưa bao giờ lảng tránh trách nhiệm. Ông cũng nhấn mạnh rằng chương trình “Jeopardy!” (Nguy hiểm!) và “Wheel of Fortune” (Vòng quay may mắn) đều thành công dù được lên sóng cách nhật, vì vậy không có lý do gì để không sắp lịch phát sóng tương tự với “Millionaire”.)

ABC vội vã đặt hàng thêm nhiều chương trình thử nghiệm – 34 chương trình so với 11 chương trình hồi năm ngoái – và giảm tần suất phát sóng chương trình “Millionaire” đang ngày càng mờ nhạt xuống 2 buổi mỗi tuần trong mùa chiếu 2001-2002. Trong một động thái khiến Barbara Walters, một phóng viên giỏi từng phỏng vấn rất nhiều nhân vật nổi tiếng và hiện đang làm việc cho đài ABC, phải rơi nước mắt, ABC cho ngừng phát hành tạp chí 20/20 vốn lưu hành bấy lâu nay của Walter, mặc dù tạp chí này được phát hành ăn theo suất chiếu của 20/20 tối thứ Sáu hàng tuần.

Và đây là lúc Eisner thể hiện rõ mối lo lắng về ABC; trong các cuộc họp hội đồng quản trị, ông luôn giữ khoảng cách và cho rằng Iger phải chịu trách nhiệm chính về ABC. Thực ra, ông khiến hầu như tất cả các lãnh đạo của ABC khó chịu khi nói đi nói lại rằng “chỉ cần mỗi tuần tôi dành trọn một ngày cho ABC, tôi có thể xử lý ổn thỏa các vấn đề của kênh này.”

Mặc dù bộ phim *Titans* vốn được sản xuất với chi phí thấp đem

lại thành công rực rỡ và Eisner hết lời khen ngợi nhưng thời kỳ Peter Schneider nắm giữ vị trí chủ tịch các xưởng phim thực sự không khiến ông hài lòng cả về mặt cá nhân và sáng tạo; điều này khiến ông hay nói với Thomas Schumacher rằng ông có ý định thôi việc. Ông vẫn linh cảm khó có thể tạo ra niềm phấn khích và thành công tương tự như với chương trình *Lion King* theo dạng thức kịch nghệ. Dường như công việc của ông chỉ là tranh đấu với các nhà sản xuất như Bruckheimer và các lãnh đạo khác của Disney nhằm thực hiện đúng chính sách cắt giảm chi phí của Eisner. Ông không muốn kết thúc sự nghiệp tại Disney giống như Katzenberg và Roth, bởi hai người này có thái độ gay gắt với Eisner sau khi nghỉ việc. Ông muốn duy trì tình bạn với Roy bởi Roy vẫn luôn ủng hộ ông khi ông quản lý bộ phận hoạt hình; nhưng có một điều ngày càng rõ ràng là Eisner sẽ làm cho việc này trở nên khó khăn hơn.

Mặc dù có lúc ông cáu giận và đòi hỏi cao trong công việc nhưng ông vẫn hợp tác rất ăn ý với các họa sĩ hoạt hình và các vị lãnh đạo khác của bộ phận hoạt hình; trong khi đó, rất nhiều người của bộ phận chuyên thể có vẻ không bằng lòng với ông. Todd Garner tỏ rõ thái độ khó chịu. Vẫn tức giận vì bất đồng về *Pearl Harbor*, Garner thôi việc tại Disney vào tháng Tư, ngay khi mọi công việc liên quan đến bộ phim hoàn thành và Garner về làm chung với Roth tại xưởng phim mới Revolution của Roth. Rob Moore, giám đốc tài chính của xưởng phim, cũng vậy; Moore mâu thuẫn với Schneider chỉ 5 ngày sau khi Schneider chuyển đến làm việc. Những người ở lại đều tỏ thái độ không thể chịu đựng ông.

Bruckheimer trở thành nhà sản xuất quan trọng nhất của Disney; ông vẫn luôn tỏ ra mình là người chuyên nghiệp và lịch sự nhưng kinh nghiệm cay đắng khi làm *Pearl Harbor* đã khiến ông tránh xa Schneider và ông coi Schneider là vị lãnh đạo tạm thời của xưởng phim – Bruckheimer vẫn nghĩ vị lãnh đạo này sẽ phải ra đi rất lâu trước khi ông thôi làm phim cho Disney. Tình cảm của mọi người dành cho Schneider càng khắc nghiệt hơn khi ông bị buộc phải sa thải 5 nhân viên. Ông không cảm thấy vui vẻ mặc dù chính ông đã giúp bộ phận phim chuyên thể thu lợi nhuận 350 triệu đô la mỗi năm dù bộ phận này đang trong tình trạng thua lỗ khi ông về tiếp quản. Schneider dự tính đợi đến khi *Pearl Harbor* khởi chiếu vào cuối tuần của Lễ Tưởng niệm năm 2001, sau đó ông sẽ tuyên bố từ chức mặc dù ông vẫn trông mong đây là bộ phim cực kỳ ăn khách.

Và ông không phải là vị lãnh đạo duy nhất của Disney có niềm tin chắc chắn đến vậy về *Pearl Harbor*. Các cuộc thăm dò khán giả sau các buổi chiếu thử cho kết quả rất tích cực. 92% người được hỏi tin rằng bộ phim sẽ công phá phòng vé và đây là con số cao nhất trong số các bộ phim sẽ ra mắt mùa hè đó. Mặc dù trong thư gửi cổ đông Eisner đã “rút lại” dự đoán rằng *Pearl Harbor* sẽ là một bộ phim đáng tin cậy, chính bản thân ông cũng không thể kiềm chế niềm phấn khích, một phần vì ông cũng rất hào hứng chào đón một siêu phẩm mới. Chỉ một tuần trước khi *Pearl Harbor* ra mắt công chúng, ông gửi email cho tất cả các “thành viên tham gia chọn vai” của Disney:

“Không có điều gì là chắc chắn trong lĩnh vực giải trí nhưng lần này, điều chắc chắn đang đến rất gần. Tốt hơn hết là nên như thế vì trong bức thư gửi các cổ đông hồi tháng Mười hai, tôi đã dự đoán như vậy về siêu phẩm này. Suốt hai tuần qua tôi đều xuất hiện trên CNBC và CNN và nói rằng bộ phim này sẽ là một thành công bất ngờ. Tôi vẫn nói với bất cứ ai chịu nghe tôi nói rằng đây sẽ là bộ phim chuyển thể xuất sắc nhất từ trước tới nay.”

Với niềm tin chắc nịch của Eisner, mọi chuyện còn lại sẽ do số phận định đoạt. Suốt một tuần liền, ngày nào chương trình “Good morning America” cũng quảng bá về bộ phim và người dẫn chương trình Diane Sawyer gọi *Pearl Harbor* là “bộ phim sự kiện của mùa hè,” trong khi nhà báo Jack Ford khen ngợi bộ phim là “siêu phẩm xuất sắc nhất mùa hè” trước khi phim được công chiếu. History Channel (do Disney đồng sở hữu với Hearst and General Electric) cũng góp sức khi chiếu ba đoạn của phim *Pearl Harbor* và đoạn phim “lịch sử và Hollywood” được nhấn mạnh trong bộ phim. E! Channel cũng do Disney đồng sở hữu, dồn dập đưa tin về bộ phim.

Liệu việc công chiếu bộ phim với chi phí sản xuất 140 triệu đô la có xứng đáng được đăng tin trên báo không? Frank Rich viết trên tờ *New York Times* rằng 10 năm trước, báo giới rất ít quan tâm đến lễ kỷ niệm Trân Châu Cảng lần thứ 15. Nhưng thật khó có thể đổ lỗi cho Disney và ABC khi họ tung ra những chương trình quảng bá nêu trên bởi đối thủ của họ cũng làm như vậy. NBC chiếu chương trình đặc biệt trên National Geographic do Tom Brokaw dẫn chương trình, với thời lượng 2 giờ đồng hồ, về *Pearl Harbor*, tương ứng với thời điểm công chiếu phim; MSNBC cũng chiếu chương trình đặc biệt về quá trình sản xuất bộ phim, mặc dù bộ phận quan hệ công chúng của Disney hoàn toàn có thể làm chương trình này. Tờ *Newsweek* từng

thuật lại câu chuyện dài tới 12 trang. Cùng với các chiến dịch quảng cáo miễn phí, Disney chi tới 70 triệu đô la để giới thiệu về bộ phim tại Mỹ.

Trong buổi ra mắt phim, hải quân đưa tàu sân bay John C. Stennis USS từ thành phố San Diego đến thủ phủ Honolulu. Disney chiếu phim ngay trên tàu sân bay. Lính hải quân Navy SEALs nhảy dù xuống boong tàu khi đội hình máy bay chiến đấu F-15 bay vù vù trên đầu. Các cựu chiến binh từng tham gia trận Trân Châu Cảng là khách mời hàng đặc biệt của chương trình. Dàn nhạc giao hưởng Honolulu chơi nhạc. Disney bắn pháo hoa sau buổi công chiếu. Chi phí cho chương trình này lên tới 5 triệu đô la.

Với chiến dịch quảng bá hết sức rầm rộ, *Pearl Harbor* thực sự trở thành tin thời sự bởi bộ phim nhận được nhiều lời phê bình gay gắt và lượng khán giả đáng thất vọng, ít nhất là như vậy nếu tính theo tiêu chuẩn bị thổi phồng trong buổi tiền công chiếu mà Eisner vốn lấy làm vô cùng tự hào. Trên tờ *Wall Street Journal*, phóng viên Roger Ebert có bài báo tựa đề “Snore-a! Snore-a! Snore-a!” (Ngáy! Ngáy! Ngáy!) rằng *Pearl Harbor* là “bộ phim thời lượng 2 giờ được bôi ra tận 3 giờ. Trọng tâm của bộ phim là 40 phút hiệu ứng đặc biệt xoay quanh câu chuyện tình yêu nhạt nhẽo đến không ngờ.”

Không xưởng phim nào dám đương đầu với sức tàn phá của *Pearl Harbor*, vì vậy đây là bộ phim duy nhất được khởi chiếu ngày cuối tuần của lễ Tưởng niệm dù đây là thời điểm bắt đầu mùa chiếu phim mùa hè và là dịp kiếm tiền của các xưởng phim. Trong tuần lễ Tưởng niệm, bộ phim thu về 75 triệu đô la, một con số ấn tượng cho buổi đầu công chiếu nhưng lượng khán giả theo dõi bộ phim giảm liên tục trong những tuần tiếp theo. Eisner càng bực bội hơn nữa khi biết rằng *Shrek*, câu chuyện cổ tích làm trên vi tính được chuyển thể từ tiểu thuyết của William Steig và do Jeffrey Katzenberg của DreamWorks sản xuất, mới khởi chiếu vài tuần trước đó lại trở thành bộ phim hút khách mùa hè và cũng là phim thu lợi nhuận cao nhất trong năm.

Thật khó để biết sự mơ tưởng lại có thể khiến Disney có tham vọng quá mức đến vậy về *Pearl Harbor*. Bộ phim phải đối mặt với rất nhiều khó khăn, trước nhất là thời lượng của bộ phim kéo dài tới 3 giờ đồng hồ. Thời lượng, những cảnh quay lãng mạn và bi kịch của bộ phim khiến người ta có sự so sánh không mấy thiện chí với siêu

phim *Titanic*. Và chắc chắn các lãnh đạo của Disney đều nhận thấy rằng, dù các kỹ xảo đặc biệt rất đáng khen và thể hiện lòng yêu nước, nhưng “cách kể chuyện” – yếu tố mà Eisner tỏ thái độ tán phục – còn nhiều khiếm khuyết. Todd Garner, người đưa ra ý tưởng về kỹ xảo đặc biệt đó, từng nói rằng ông không thích cách kết thúc bộ phim. Nhưng lúc đó, không ai chịu nghe ông nói.

Kế hoạch thôi việc của Schneider khi *Pearl Harbor* trở thành bộ phim mùa hè thành công bị tiêu tan. Ông quyết định chờ đến khi bộ phim *Atlantis: The Lost Empire* (*Atlantis: Đế chế thất lạc*), bộ phim hoạt hình mới nhất, ra mắt vào tháng Sáu mặc dù ông không thích bộ phim này. Được sản xuất bởi đội ngũ sản xuất của *Beauty and the Beast*, *Atlantis* là bộ phim khoa học viễn tưởng đầu tiên mang phong cách thám hiểm Indiana Jones để chinh phục lục địa bị thất lạc và bộ phim hướng tới các thiếu niên nhỏ tuổi. *Atlantis* nhận được nhiều lời khen ngợi nhưng vẫn bị lu mờ trước sức hút của *Shrek*, vì *Shrek* nhắm thẳng vào bộ tiêu chuẩn của Disney về lối xây dựng phim hoạt hình cổ tích. *Atlantis* không thu đủ 100 triệu đô la chi phí đầu tư và trở thành bộ phim mới nhất trong chuỗi phim hoạt hình đáng thất vọng của Disney.

Các bộ phim này thực sự khiến John Musker và Ron Clements lo lắng bởi họ đang dốc sức làm bộ phim *Treasure Planet* (*Hành tinh báu vật*), một bộ phim hoạt hình khoa học viễn tưởng khác của Disney. Khán giả mục tiêu của bộ phim vẫn là các cậu bé thiếu niên nhưng lại sử dụng kỹ thuật vẽ tay 2D hoạt hình truyền thống mặc dù đám trẻ không còn ưa kỹ thuật này nữa. Và các họa sĩ hoạt hình khác thì lại lo lắng cho tương lai của chính họ. Schumacher chia 2.000 nhân viên thành các nhóm khoảng 50 người để bàn thảo kế hoạch cắt giảm chi phí, xây dựng thêm nhiều dự án phim vi tính và “những sự thay đổi quyết liệt,” bao gồm kế hoạch cắt giảm nhân sự và tiền lương. Tinh thần làm việc của đội ngũ nhân viên sa sút nghiêm trọng.

Ngày 20 tháng Sáu, khi Schneider tuyên bố từ chức, giới báo chí không hề nhắc đến những thành tích ông đạt được tại Disney. Thay vào đó, việc ông từ chức được coi như lời khẳng định rằng *Pearl Harbor* là một thất bại và Schneider phải gánh chịu hậu quả. Disney phải ban hành một bản tuyên bố phủ nhận việc Schneider bị sa thải vì *Pearl Harbor*. Sau thất bại của Katzenberg và Ovitz, lòng tin đối với công ty Disney đã không tồn tại và trong trường hợp này, thực sự là lòng tin đó đã không còn.

Eisner không bao giờ có thể vượt qua nỗi ám ức mà ông cho là sự bất công của giới truyền thông đối với *Pearl Harbor*. Ông nói: Bộ phim đạt tổng doanh thu 200 triệu đô la tại Mỹ và 253 triệu đô la tại các thị trường nước ngoài. Nhưng trớ trêu thay, Bruckheimer, Bay, Afflect và những người khác từng đồng ý từ bỏ các điều khoản đảm bảo có lẽ sẽ kiếm được nhiều tiền hơn nếu họ giữ nguyên các điều khoản trong bản hợp đồng gốc; và không ai trong số họ muốn gặp lại tình huống này. Eisner vẫn thừa nhận *Pearl Harbor* chưa đủ hiệu quả để giúp công ty thu hồi các khoản đầu tư khổng lồ để hoàn thành bộ phim. Trong khi *Dick Tracy* từng đánh dấu một bước ngoặt mới trong kỷ nguyên của Katzenberg thì *Pearl Harbor* đánh dấu điểm kết thúc chiến lược xây dựng phim “đình đám” của Roth và chấm dứt một cố gắng khác trong việc khơi dậy lại thành công ban đầu của triết lý “chốt một và chốt hai” của Eisner.

Disney không thông báo về người thay vị trí chủ tịch xưởng phim của Schneider; thay vào đó, hãng chỉ định Nina Jacobson và Dick Cook giữ chức đồng chủ nhiệm xưởng phim. Eisner cam kết sẽ đích thân tham gia nhiều hơn nữa vào việc quản lý xưởng phim.

Sau khi thương vụ sáp nhập với ABC thành công, Eisner tỏ thái độ phản đối các dự án mua bán sáp nhập, nhất là kể từ khi Disney không đạt mức tăng trưởng thêm 20% như ông hứa hẹn với các cổ đông. Mặc dù Eisner không thích Ovitz đàm phán hợp đồng mở rộng lĩnh vực kinh doanh nhạc của công ty thu âm Hollywood Records nhưng Disney vẫn đang nghiên cứu khả năng mua lại EMI Records, một công ty thu âm lâu đời của Anh. Nhưng những buổi đàm phán vẫn chưa giúp đôi bên có đề xuất chính thức. Steve Bornstein chủ trương mua lại DirecTV, công ty truyền hình vệ tinh vốn thuộc về Hughes Electronics nhưng sau này được General Motors (GM) mua lại. Năm 2000, GM quyết định bán đấu giá DirecTV và Bornstein cho rằng DirecTV cực kỳ phù hợp với chiến lược phát triển của Disney. Chính cuộc đối đầu với Time Warner đã cho thấy lĩnh vực truyền hình vệ tinh sẽ là nguy cơ tiềm ẩn đối với lĩnh vực truyền hình cáp. Nếu Disney sở hữu một công ty phân phối dịch vụ truyền hình vệ tinh, các công ty truyền hình cáp sẽ không bao giờ có thể gạt “nội dung” của Disney. Hơn nữa, nhờ dải băng tần số rộng, truyền hình vệ tinh có phạm vi phủ sóng lớn và phát được nhiều kênh, đặc biệt là các chương trình truyền hình tương tác và truyền hình phát sóng theo yêu cầu. Bornstein tin rằng ranh giới giữa “nội dung” và “phân phối” ngày càng mờ nhạt vì công nghệ tiên tiến đang tạo ra nhiều cơ hội

hơn. Nhưng Eisner lại thờ ơ với ý tưởng này. Ông vẫn khẳng định cho rằng thế giới này có sự phân chia rõ ràng và Disney vẫn nên giữ vững lập trường là một công ty “nội dung.” Công ty Disney có sự hiểu biết rất hạn chế về truyền hình vệ tinh và truyền hình cáp, mặc dù đây đều là hai công cụ phân phối. Bornstein biết rõ Eisner không phải là người hâm mộ thể thao đích thực và ông cũng biết rằng các yếu tố kỹ thuật liên quan đến dịch vụ truyền hình vệ tinh không hề hấp dẫn Eisner.

Nhưng Eisner vẫn giao cho bộ phận lập kế hoạch chiến lược dưới sự điều hành của Peter Murphy tiếp tục tìm kiếm các cơ hội thâm tòm khác và mùa xuân năm đó, lần đầu tiên Eisner nói với Stanley Gold rằng kênh truyền hình cáp Fox Family, hiện do News Corporation của Rupert Murdoch và doanh nhân Haim Saban của Hollywood đồng sở hữu, có thể sẽ được rao bán. Gold rất hào hứng và ông phát biểu trong buổi họp hội đồng quản trị rằng “công ty này có tiềm năng lớn đối với thị trường bên ngoài nước Mỹ.”

Fox Family từng được bán đấu giá từ bốn năm trước, vào năm 1997, khi Disney có thể mua kênh này (nhưng không mua các chương trình) với giá 2 tỷ đô la. Nhưng Eisner bác bỏ đề xuất mua lại Fox Family vì kênh truyền hình cáp này đang tiến hành đàm phán để phát sóng chương trình “The 700 Club” (Câu lạc bộ 700) truyền bá Phúc âm Cơ đốc giáo của Pat Robertson, một chương trình khiến Eisner, một người thuộc dòng Công giáo, rất ghét. Kể từ đó Fox Family đã có những bước tiến lớn và vượt qua kênh Disney Channel tại châu Âu với sê-ri chương trình ăn khách “Mighty Morphin’ Power Rangers” năm 1993.

Nhưng “Mighty Morphin’ Power Rangers” hay các chương trình khác thuộc sở hữu của Fox Family không phải là yếu tố hấp dẫn Disney, thay vào đó là khả năng phân phối rộng khắp và cơ hội “phát lại” các chương trình đã được lên sóng hoặc được sản xuất cho kênh ABC. Tương tự như kênh SOAPnet cho phép ABC chiếu lại các vở kịch ban ngày, Fox Family cũng có thể được sử dụng để hoàn dần chi phí sản xuất các chương trình vốn rất cao của ABC, bằng cách trở thành đài phát phụ và đây cũng là một nguồn thu không nhỏ. Kênh này có thể phát lại các chương trình của ABC; có thể trở thành kênh phát thử nghiệm các chương trình mới và nếu thành công, các chương trình này sẽ được phát sóng trên ABC. Khi phòng kế hoạch chiến lược làm bảng đối sánh, họ nhận thấy kênh này dễ dàng đạt

mức tăng trưởng 20% mỗi năm dù chưa tính đến các chiến lược tiếp thị siêu việt và quy mô kinh tế của Disney. Quả thực, chiến lược này có vẻ đơn giản đến mức không ai ở ABC được tham vấn về khả năng sáp nhập nêu trên mặc dù xét về mặt chiến lược, dự án sáp nhập này có vai trò vô cùng quan trọng với ABC.

Eisner nhắc đến dự án sáp nhập này với Gold trong khi Gold là bạn thân Saban. “Tôi giúp ông việc này được không?” Gold tự nguyện hỏi. “Tôi rất hiểu Saban. Tôi sẽ giúp ông có được hợp đồng này.” Eisner nói ông rất cảm kích. “Cứ cho tôi biết con số cụ thể,” Gold nói. “Tôi sẽ đóng vai sứ giả.” Eisner nói ông sẽ thông báo con số cụ thể với Gold sau.

Vài ngày sau, Eisner gọi điện. “Ông ta muốn 5,5 tỷ đô la,” ông nói về Saban. “Tôi không trả mức đó được. Giá của tôi là 5 tỷ, không phải 5,5 tỷ.”

“Vậy để tôi xem ông ta nghĩ thế nào về con số đó nhé?” Gold hỏi.

“Được, ông cứ thử xem.”

Tối muộn hôm đó, Gold gặp Saban tại tư dinh ở Beverly Hills. “Chúng tôi đồng ý với giá 5 tỷ chứ không phải 5,5 tỷ.” Saban tỏ thái độ lấp lửng nhưng ngày hôm sau, khi nói chuyện với đồng nghiệp, ông ta không thể che giấu niềm hân hoan.

Sáng hôm sau, Gold báo cáo Eisner. “Hãy nói chuyện với Iger và Murphy,” Eisner hồi thúc. Khi Gold gặp Iger, Iger nói rằng mọi lời đề nghị đều đi kèm lời cảnh báo. Fox Family đã mua bản quyền phát sóng hầu hết các trận thi đấu bóng chày chuyên nghiệp và đây là trách nhiệm pháp lý có thể tiêu tốn 700 triệu đô la trong khi hợp đồng còn hiệu lực. Bornstein và những người khác ở ESPN cho rằng hợp đồng này được trả giá cao quá mức vì hầu hết các trận thi đấu đều lên sóng vào buổi chiều trong khi lượng khán giả tiềm năng xem bóng chày vào giờ này rất ít ỏi. Hợp đồng này sẽ là nguồn tài chính khổng lồ cho Fox. Iger nói với Gold rằng Saban phải hiểu rằng khi Disney ra giá hợp đồng giá trị hơn 5 tỷ đô la, hợp đồng đó phải bao gồm điều khoản là Disney sẽ không chịu trách nhiệm về bản hợp đồng phát sóng các trận thi đấu bóng chày chuyên nghiệp. Nếu không, hãng sẽ giảm 1 tỷ đô la so với giá ban đầu.

Gold gọi điện cho Saban, “Ông cần hiểu rằng nếu chúng tôi phải gánh cả hợp đồng chiếu bóng chày, giá đề xuất sẽ giảm một tỷ đô.”

Saban im lặng. Sau đó ông nói, “Ồ, Stanley à, ông sẽ thích bóng chày thôi.”

“Haim à, chuyện tôi thích hay không thích bóng chày đâu có gì quan trọng,” Gold nói. “Ông nên gọi cho Michael,” Gold nói thêm.

Vài tuần trôi qua nhưng Gold không nhận được tin tức gì thêm. Giữa tháng Bảy, ông gọi điện cho Peter Murphy – lúc này Peter đang cùng Eisner tham dự hội thảo thường niên tại Sun Valley. “Michael đã gặp Haim và Murdoch và chúng tôi chuẩn bị ký hợp đồng,” Murphy giải thích.

“Giá bao nhiêu?” Gold hỏi.

“5,3 tỷ đô la.”

“Không bao gồm bóng chày à?” Gold hỏi. Murphy không nói gì.

“Peter, có bóng chày hay không?”

Lại một khoảng im lặng nữa. Rồi Murphy nói, “Có bóng chày.”

“Chuyện quái quỷ gì vậy?” Gold kêu lên.

“Ông biết Michael rồi đấy,” Murphy nói.

Chủ nhật đó Bornstein mới biết thông tin Disney chuẩn bị mua Fox Family và ông cũng là người đầu tiên của ABC biết thông tin này⁽⁶⁰⁾. Vào thứ Hai, ngày 23 tháng Bảy, Bornstein thuật lại thông tin trên cho các lãnh đạo đứng đầu của ABC, trong đó có Mark Pedowitz, viên luật sư phụ trách lĩnh vực kinh doanh của kênh.

“Chúng ta sẽ làm gì với kênh đó?” Pedowitz hỏi.

“Họ muốn chiếu lại các chương trình của ABC,” Bornstein giải thích rằng Disney sẽ phát lại các chương trình đã lên sóng tại ABC.

“Chẳng lẽ không ai biết rằng chúng ta không có quyền làm như

vậy sao?” Pedowitz hỏi, và rõ ràng đây là lần đầu tiên có người hỏi ông về trách nhiệm pháp lý khi phát lại các chương trình vốn được sản xuất bởi những người có quyền phát sóng và tái phát sóng các chương trình.

Bornstein chỉ nhìn ông và nhún vai.

Tại văn phòng làm việc của Fox Family ở Westwood, Los Angeles, Saban gặp gỡ các nhân viên để thông báo về bản hợp đồng. Ông rất hoan hỉ với mức giá hơn 5 tỷ đô la, nhất là khi không có nhà thầu nào khác tham gia vụ này. Eisner có nêu vấn đề về bản quyền phát sóng các trận thi đấu bóng chày chuyên nghiệp nhưng ông ta nhanh chóng nhượng bộ khi Saban nói rằng hoặc là Eisner chấp nhận hợp đồng bóng chày, hoặc là không mua Fox nữa. Saban thông báo với các nhân viên rằng hợp đồng được ký kết sau chưa đầy một giờ bàn thảo với Eisner.

Sau khi thỏa thuận xong hợp đồng tại Sun Valley, Eisner và Iger bay đến Aspen, nơi Eisner tổ chức kỳ nghỉ cho khoảng 30 lãnh đạo chớp bu. Mọi người đều có mặt đông đủ khi Eisner, Iger và Peter Murphy đến với vẻ mặt hồ hởi mà một vị lãnh đạo mô tả là “hí hửng như mèo vừa nuốt chứng chim hoàng yến.”

Rất nhiều người sửng sốt khi biết Disney chi tới hơn 5 tỷ đô la để mua một kênh truyền hình cáp và các chương trình của kênh này trong khi Steve Bornstein và đồng nghiệp của ông tại ABC không được tham vấn. Có người lập luận rằng Disney nên đầu tư vào hệ thống phân phối là hệ thống truyền hình cáp hoặc truyền hình vệ tinh. Comcast, nơi hiện nay Steve Burke đang là lãnh đạo chủ chốt, mới ký hợp đồng với hệ thống truyền hình cáp AT&T lớn nhất cả nước. Bornstein cố khơi lại đề xuất mua DirecTV bởi ông nghĩ ý tưởng này hợp lý hơn nhiều so với việc bỏ ra hơn 5 tỷ đô la để mua kênh Family. “Tại sao chúng ta không tìm kiếm hợp đồng với Microsoft?” Ông hỏi.

Eisner tỏ thái độ khinh khi và nói rằng Disney không hiểu về việc quản lý hệ thống phân phối truyền hình cáp hoặc vệ tinh, nhưng công ty có thể dễ dàng lập trình một kênh truyền hình cáp. Dù thế nào, Disney cũng sẽ không thể tìm kiếm một hợp đồng mua bán sáp nhập lớn nào khác vì công ty đã quyết định mua Fox Family.

Fox Family ra thông báo cùng thời điểm diễn ra kỳ nghỉ nêu trên nhưng mục đích chính của kỳ nghỉ đó là nâng cao “sự tương tác” giữa các nhà lãnh đạo hàng đầu và củng cố khả năng làm việc nhóm. Với mục tiêu này, các nhà lãnh đạo cùng tham gia đi bộ nhanh và đạp xe; Disney thuê một tư vấn viên từng tiến hành phỏng vấn sâu các vị lãnh đạo và viên tư vấn này sẽ đưa ra kết luận cuối cùng ngay tại kỳ nghỉ. Nhưng các buổi phỏng vấn lại tiết lộ những điều mà chính các nhà lãnh đạo của Disney và viên tư vấn kia không mong đợi. Viên tư vấn hỏi liệu các lãnh đạo của Disney có quý mến và tin tưởng đồng nghiệp và hợp tác tốt với nhau hay không. Một số lãnh đạo trả lời có vẻ không được trung thực vì họ không tin tưởng viên tư vấn kia và họ nghi ngờ ông ta sẽ báo cáo thông tin cho Eisner. Một số vị chỉ trả lời lấy lệ và tỏ rõ thái độ sốt ruột khi tham gia phỏng vấn. Và cũng có một số vị trả lời thật lòng: không ai tin tưởng ai, ít nhất là Eisner.

Các cuộc phỏng vấn khiến viên tư vấn rất khó chịu. Khi các vị lãnh đạo của Disney ngồi vào bàn tròn, viên tư vấn nói, “Kết quả nghiên cứu của tôi cho thấy các vị không phải là một đội làm việc hiệu quả. Các vị không phải đồng đội. Thậm chí các vị cũng không phải là một nhóm.”

“Đội đã,” Bornstein xen vào. “Tại sao chúng tôi không phải là một nhóm? Ba người ngồi cùng phòng đã là một nhóm rồi.”

“Các vị tề đến nổi là một nhóm cũng không phải,” viên tư vấn quả quyết nói.

Eisner phản đối. “Sao ông nói vậy được? Ông đã bao giờ tham dự bữa ăn trưa mỗi thứ Hai của tôi đâu.”

Phiên thảo luận nhanh chóng biến thành những lời tranh luận tại sao ban quản lý của Disney có thể hoặc không thể thực hiện chức năng của một đội, và điều này đã chứng minh quan điểm của viên tư vấn là đúng. Sau này, Eisner nói rằng cuộc điều tra đó chỉ gây lãng phí thời giờ. Khác với Eisner, một số người tham gia thừa nhận vấn đề. “Michael chỉ muốn đưa 6 người hay gây sự ngồi chung một chỗ và xem năm kẻ nào sẽ thua cuộc,” một người nói.

Cuối mùa hè, Stanley Gold và Roy ngày càng lo lắng hơn về tình hình tài chính chung của Disney. Tất cả các thước đo tài chính chủ đạo của công ty, bao gồm nguồn thu lợi từ vốn cổ phần, tỷ lệ lợi tức

hàng năm so với tổng tài sản và lợi tức do đầu tư mang lại đều giảm từ năm 1995 và mỗi thước đo đều giảm hơn 50%. Ngày càng khó có thể bảo vệ quan điểm cho rằng Disney là một công ty “tăng trưởng.” Mặc dù các kế hoạch chiến lược 5 năm đều tự tin dự đoán mức lợi tức tăng 20% tiền lãi hàng năm nhưng tiền lãi của Disney trong năm tài khóa 2002 có thể sẽ không khá hơn mức thu của năm 1994 hoặc 1995.

Hoạt động của ABC mới thực sự đáng lo. Lượng khán giả theo dõi “Millionaire” sụt giảm và kéo theo đó là sự sụt giảm đáng kể lượng khán giả xem các chương trình khác của ABC. Điều khó chịu nhất là một trong hai chương trình ăn khách nhất trên truyền hình, “Survivor” và “CSI”, từng nằm trong khả năng kiểm soát của ABC nhưng lại giúp CBS qua mặt ABC trên bảng xếp hạng.

Vì vậy Gold, với tư cách là chủ tịch ủy ban bồi thường, vô cùng khổ sở khi phải yêu cầu ủy ban phê chuẩn một bản hợp đồng mới có thời hạn 3 năm và trị giá 9 triệu đô la với Stu Bloomberg. Theo như Gold hiểu, Bloomberg phải chịu trách nhiệm về lịch phát sóng giờ vàng ngày càng sa sút của ABC. Gold vẫn suy nghĩ như vậy khi ông tham dự bữa ăn tối với hội đồng quản trị trước khi diễn ra buổi họp vào tháng Tám năm 2001; bữa tối được tổ chức trong khu vườn phía sau tư dinh Bel Air của Eisner.

Gold tỏ rõ quan điểm cá nhân với một ủy viên hội đồng quản trị. (Lúc đó Roy đang ở Ai Len.) “Các ông xem giấy tờ chưa?” Gold hỏi. “Các ông đã xem bản hợp đồng với Bloomberg chưa? Đúng là lỗ bịch. Thái quá.” Và ông cũng tận dụng cơ hội này để chất vấn thêm về hoạt động của Disney. Sau bữa tối, một số ủy viên hội đồng và gia đình Eisners vào phòng khách uống nước và cà phê. Khi các ủy viên hội đồng tạm biệt Jane và bắt tay Eisner ngoài cửa trước, Eisner kéo Gold sang một bên. Mặt Eisner đỏ gay vì giận. “Ông làm cái quái quỷ gì thế hả?” Eisner hỏi.

“Ý ông là sao?” Gold hỏi.

“Ông nói chuyện với mọi người. Ông đang gây phiền toái đấy. Mọi người đều nói ông đang buồn khổ gì đó.”

“Tôi chỉ trò chuyện với các ủy viên hội đồng thôi,” Gold vắn lại. “Và đúng là tôi đang buồn khổ.”

“Ông đang cư xử quá đà đấy,” Eisner nói.

Gold phản kháng khi nói rằng ông có nghĩa vụ phải lên tiếng và việc này bị trì hoãn quá lâu rồi. Bấy lâu nay ban quản trị vẫn thụ động chấp nhận những gì Eisner nói và thụ động phê chuẩn mọi quyết định của Eisner.

Có vẻ như điều này khiến Eisner giận sôi lên. “Có phải ý ông nói ông không tin tưởng tôi nữa phải không?” Eisner nóng nảy hỏi. “Cả hai ông đều thế đúng không? Vì nếu các ông không tin tôi nữa, tôi sẽ từ chức. Các ông muốn vậy phải không?”

“Tôi không muốn, nhưng tôi đang có ý định đấy,” Gold nói.

Tối muộn hôm đó, Eisner gửi một bức thư điện tử thể hiện tâm trạng vô cùng giận dữ cho Roy; trong thư, Eisner nói rằng Gold ngấm ngầm bôi nhọ ông và gây tâm lý hoang mang cho hội đồng quản trị. Ông cũng gửi email cho Gold nói rằng hợp đồng với Bloomberg và bản hợp đồng béo bở với Lloyd Braun đều do Iger phụ trách.

Từ Ai Len, Roy gọi điện cho Gold. “Chuyện này là thế nào?” Roy đọc cho Gold nghe bức thư của Eisner. Gold thuật lại những cuộc trò chuyện của ông tối hôm đó và việc Eisner hỏi có phải ông và Roy không tin tưởng Eisner nữa không. Ông cũng nhắc Roy nhớ rằng mấy năm trước Eisner từng hứa ông ta sẽ từ chức nếu hai người không còn ủng hộ ông ta nữa. Liệu đã đến lúc nhắc ông ta thực hiện lời hứa đó chưa? Trong cơn tức giận, Gold đang thực sự nghĩ đến điều đó nhưng Roy lưỡng lự khi phải làm một việc mạnh tay như vậy. Ông khuyên Gold nên bình tĩnh.

Sáng hôm sau, Eisner và Iger cùng tham dự buổi họp của ủy ban cùng với sự tham dự của Gold và các ủy viên hội đồng như Andrea Van de Kamp, Sidney Poitier, Murphy và Ray Watson. Gold mở màn và nói rằng ông phản đối việc phê chuẩn hai bản hợp đồng kia. “Các hợp đồng này không có ý nghĩa gì cả và phê chuẩn hợp đồng tức là không công bằng với các cổ đông,” ông nói. “Họ có thành tích kém cỏi nhất từ trước đến nay trong lĩnh vực giải trí.” Iger kiên quyết bảo vệ Bloomberg và Braun mặc dù ông không nhắc đến việc ai phải chịu trách nhiệm về việc phát sóng “Millionaire” 4 buổi mỗi tuần và việc cắt giảm ngân sách sản xuất các chương trình, bởi như vậy đồng nghĩa với việc ABC hiện không có chương trình nào đang trong quá

trình sản xuất. Iger cũng kết luận rằng mùa công chiếu sắp tới rất “tuyệt vời” và sẽ chứng minh giá trị của hai bản hợp đồng kia.

Andrea Van de Kamp tròn mắt nhìn Gold.

Eisner giận dữ đứng bật dậy. “Cô nhìn Stanley để làm gì?” Ông yêu cầu Van de Kamp đang giật bắn mình phải trả lời.

Gold xen ngang. “Michael, những con số này không có ý nghĩa gì hết. Ai cũng thấy rõ điều đó.”

Eisner ngồi xuống. Dù Gold lo lắng nhưng ít có khả năng các ủy viên hội đồng quản trị sẽ không đồng ý với quyết định của Eisner. Thay vì phản đối Eisner và phỉ phạm một phiếu chống, Gold quyết định sẽ chiều theo ý các ủy viên còn lại. Ủy ban bỏ phiếu nhất trí phê chuẩn hai bản hợp đồng, nhưng Gold vẫn cảm thấy ông đã nêu rõ quan điểm của mình.

Sáng thứ Ba ngày 11 tháng Chín năm 2001, huấn luyện viên thể thao của Bob Iger đến tư dinh của ông tại Brentwood lúc 4 giờ 30 sáng như thường lệ để giúp ông tập thể dục và họ kết thúc buổi tập lúc 5 giờ 45 phút. Iger đi tắm khi chủ tịch David Westin của ABC News gọi cho ông từ New York. “Ông có bật TV không? Tôi cá là ông không tin đâu nhưng một chiếc máy bay vừa mới đâm sầm vào Trung tâm Thương mại Thế giới.”

Iger bật TV trong phòng tắm lên và lúc đó, ông chỉ thấy trên màn hình khói và lửa đang bốc lên từ tòa tháp số 1. “Ôi Chúa ơi!”

“Trông không giống tai nạn đâu,” Westin nói.

“Tôi đến văn phòng đây,” Iger nói. “Gọi cho tôi ngay khi ông biết nguyên nhân.”

15 phút sau, chiếc máy bay thứ 2 đâm vào tòa tháp kế bên. Iger ngồi trên ô tô gọi điện đánh thức Eisner. “Ông bật TV ngay đi,” ông nói gấp. “Tôi đang vội đến văn phòng để thiết lập ban chỉ huy. Đến nơi tôi sẽ gọi ông ngay.”

Khi ông đến văn phòng, chiếc máy bay thứ 3 đâm vào tổng hành dinh của Bộ Quốc phòng Mỹ tại Lầu Năm Góc và chiếc máy bay thứ 4

roi xuống một cánh đồng khi trên đường đến Washington. Iger gọi cho Eisner và hai người cùng thảo luận một vấn đề: Nếu Trung tâm Thương mại Thế giới, Lầu Năm Góc, có thể cả Nhà Trắng và trụ sở Quốc hội Mỹ đều là mục tiêu của các vụ tấn công khủng bố, liệu thiên đường giải trí Walt Disney World có trở thành mục tiêu kế tiếp không?

Sau khi nói chuyện với Eisner, Iger nói chuyện điện thoại với Paul Pressler, chủ tịch các công viên giải trí và giám đốc phòng an ninh. Disneyland Paris sắp đến giờ đóng cửa hoạt động trong ngày, Walt Disney World mở cửa lúc 9 giờ sáng, Disneyland và công viên California Adventure vẫn chưa mở cửa. “Quá kinh khủng,” Iger nói. “Chúng ta phải bảo vệ mọi người trong công viên.”

Các công viên đều có kế hoạch đối phó với những tai họa bất ngờ, từ bão, động đất đến trường hợp những kẻ mang súng bất ngờ ập vào. Mặc dù các du khách không nhìn thấy nhưng camera giám sát đều được bố trí xung quanh công viên nhằm đảm bảo mọi sự việc đều được phát hiện ngay lập tức. Những năm qua đã xảy ra một số vụ tai nạn, thậm chí có vài người tử vong nhưng chưa có thảm họa nào đáng kể. Nhưng chưa một ai nghĩ đến viễn cảnh máy bay chở khách lại cố tình đâm vào một trong các khu nghỉ dưỡng ở đây.

Pressler và Iger quyết định đóng cửa Walt Disney World và không mở cửa Disneyland hay California Adventure. Eisner đồng ý. Cả ngày hôm đó người ta truyền tai nhau rằng Disney là mục tiêu tấn công kế tiếp, bao gồm cả hai con tàu biển của hãng hiện đang neo đậu tại Caribe. Sau đó, Iger nói chuyện trực tiếp với bộ trưởng Tư pháp Mỹ John Ashcroft và bộ trưởng đảm bảo với ông rằng chưa có bằng chứng cho thấy các tài sản của Disney sẽ là mục tiêu tấn công khủng bố. Nhưng ai dám chắc chắn điều đó?

Quyết định đóng cửa các công viên giải trí Mỹ khiến hàng nghìn người bị mắc kẹt trong các khách sạn của Disney và Disney miễn tiền khách sạn cho họ. Để các du khách này có việc để làm, ngày hôm sau tất cả các công viên đều mở cửa như thường lệ. Nhưng lệnh hủy liên tục được đưa ra. Iger nhận ra rằng vụ tấn công khủng bố ngày 11 tháng Chín sẽ gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến triển vọng tài chính của Disney.

Hôm đó, Iger cũng gọi điện cả chục lần cho David Westin của ABC News, vừa để biết thêm tin tức vụ khủng bố, vừa để thảo luận về

việc đưa tin của ABC. Sự việc đã khiến Disney, với tư cách là công ty mẹ của ABC và là chủ thể của tin tức, rơi vào tình thế không mấy dễ chịu và chưa từng có tiền lệ trong việc quản lý tin tức bởi công ty có thể là mục tiêu khủng bố kế tiếp. Nói chung, tương tự như các công ty khác, ABC News cố gắng bảo vệ Disney mặc dù ranh giới giữa “nhà thờ và nhà nước” vẫn luôn khiến Eisner bút rút không yên. Có thể hiểu tại sao các thông tin điều tra nhắm vào các lĩnh vực kinh doanh của Disney đều bị cấm.

Sự kiện ngày 11 tháng Chín đã tạo ra những căng thẳng mới. Với lo lắng về một cuộc tấn công khủng bố nữa, Westin nói với Iger rằng phóng viên Brian Ross của ABC thu thập được thông tin rằng các công tố viên người Tây Ban Nha đã thu được thứ mà họ cho là bằng chứng giám sát Trung tâm Thương mại Thế giới, cầu Cổng Vàng, tháp Sears, Disneyland và Universal Studios. Iger sửng ngờ vì chính Ashcroft và các viên chức chính phủ khẳng định với ông rằng họ không có bằng chứng cho thấy Disney là mục tiêu tấn công; ông cũng choáng váng vì rất có thể ABC News sẽ đưa tin Disney *có thể* là mục tiêu tấn công – đây sẽ là thông tin tồi tệ nhất vì nó sẽ khiến mọi người sợ đi du lịch. Iger bất chợt nghĩ đến vai trò của các biên tập viên tin tức. Ông hối thúc hỏi Westin xem Williams đã xem các cuộn băng đó chưa.

Williams chỉ có cảnh quay về Trung tâm Thương mại Thế giới và Iger lập luận rằng sẽ là hấp tấp nếu coi Disney là mục tiêu tấn công khủng bố trong khi chính phủ khẳng định cho rằng “không có bằng chứng đáng tin cậy” về nguy cơ này. Nhưng vì các công tố viên Tây Ban Nha đã tuyên bố như vậy nên Williams vẫn giữ nguyên lập trường. “Hãy đối xử công bằng với chúng tôi,” Iger nài nỉ. Sau khi trì hoãn hai ngày, ABC cho chiếu cuộn băng về Trung tâm Thương mại Thế giới và nêu rõ Disneyland là “mục tiêu của al-Qaeda.”

Sau khi ABC đưa tin, Iger nói chuyện lần nữa với Ashcroft và FBI đồng ý chiếu đoạn băng cho Iger và các lãnh đạo khác của Disney xem. Cuốn băng đó bao gồm các cảnh quay về Disneyland và rất nhiều khu vui chơi giải trí khác, ví như “Pirates of the Caribbean” và “The Many Adventures of Winnie the Pooh.” Giọng thuyết minh trong băng là tiếng Ả rập. Nhưng những lời bình phẩm trong đó có vẻ vô thưởng vô phạt và các cảnh quay trông giống như các đoạn băng du lịch thông thường. Iger rất tức giận với ABC News vì cuốn băng này khó có thể được coi là bằng chứng giám sát và cũng không ám chỉ rằng Disney là “mục tiêu của al-Qaeda.” Nhưng thiệt hại đã xảy ra và các thông tin mới mà

ABC bổ sung sẽ chỉ càng khẳng định khả năng Disney có thể trở thành mục tiêu tấn công khủng bố.

Bất chấp những lo lắng của Stanley Gold về việc mua lại Fox Family và bản hợp đồng chiếu các trận thi đấu bóng chày nhà nghề, khi bản đề xuất được trình lên hội đồng quản trị phê chuẩn, ông và Roy đều bỏ phiếu thuận. Một phần vì họ chưa chuẩn bị tinh thần thể hiện thái độ bất hòa với Eisner; một phần vì thái độ phản đối chiến lược quan trọng như vậy của CEO sẽ bị coi là một lời tuyên chiến. Gold cũng ấn tượng với những bảng kê tài chính theo quy ước do phòng Tài chính và Kế hoạch chiến lược xây dựng. Dù công ty phải mua lại cả hợp đồng phát sóng các trận thi đấu bóng chày, bảng dự toán tài chính vẫn ước đạt mức tăng trưởng thường niên 20% là trong tầm tay. Để đạt con số này, các nhà lập kế hoạch của Disney chỉ lấy con số của Fox Family và cộng thêm kết quả tương ứng của các kênh truyền hình cáp thành công nhất, ví như USA Network. Bản kế hoạch giả định rằng, với năng lực quảng bá hùng mạnh, quy mô kinh tế to lớn và các kỹ năng xây dựng chương trình, công ty Disney sẽ đưa Fox Family lên cấp độ mới tiến bộ hơn nhiều. Đúng như Eisner nhấn mạnh với hội đồng quản trị, “Chúng ta biết xây dựng chương trình.”

Đương nhiên là việc này diễn ra trước khi xảy ra vụ khủng bố ngày 11 tháng Chín. Vụ tấn công khủng bố đột ngột gây nguy hại đến nền kinh tế toàn cầu và có thể không hẳn là “hành động của Chúa,” nhưng đó là sự thay đổi vật chất bất ngờ, trở thành cái cớ để Disney biện minh cho việc hủy bỏ hợp đồng. Mặc dù chưa thể thấy ngay tác động rõ ràng về mặt kinh tế nhưng tác động này là có thật đối với cả Disney và kênh Family, bởi doanh thu của hai đơn vị này đều phụ thuộc vào các nhà quảng cáo và các đơn vị vận hành cáp. Sau khi đóng cửa trong tuần đầu tiên xảy ra vụ tấn công 11 tháng Chín, thị trường chứng khoán mở cửa trở lại vào ngày 17 tháng Chín và giảm mức kỷ lục 700 điểm. Cổ phiếu của Disney bị sụt giảm nặng nề, từ 23 đô la ngày 10 tháng Chín xuống còn 19,25 đô la vào ngày thị trường chứng khoán hoạt động trở lại. Suốt tuần còn lại, cổ phiếu của công ty tiếp tục giảm sâu và chỉ đạt 17 đô la vào ngày thứ Năm.

Có thể dễ dàng nhận thấy lý do cho sự sụt giảm này. Các công viên giải trí của công ty phụ thuộc chính vào hoạt động du lịch và niềm tin của người tiêu dùng; do đó, Disney sẽ phải đối mặt với nguy cơ sụt giảm nghiêm trọng trong lĩnh vực du lịch. Thị trường quảng cáo lớn mạnh vốn là tấm phao cứu đắm cho tình hình kinh tế èo uột của kênh

ABC nhưng sự sụp đổ của nền công nghệ bong bóng và giờ đây là sự giảm sút mức độ chi tiêu của người tiêu dùng đang làm suy yếu triển vọng gặt hái doanh thu nhờ các đơn vị quảng cáo. Tại Fox Family, các hoạt động xây dựng chương trình bị tạm dừng ngay khi có thông báo về thương vụ mua bán với Disney. Suốt mùa hè, khi Fox phải đưa ra các quyết định thu mua các chương trình sẽ được lên sóng vào mùa thu và mùa đông, thì nay họ không duyệt chương trình và cũng không đặt hàng chương trình mới.

Ít nhất Gold nghĩ ông cũng có thể đề nghị Saban giảm giá về căn bản để hoàn thành hợp đồng. Ông hỏi Eisner xem liệu ông có nên liên lạc với Saban để thăm dò trước hay không, nhưng lần này Eisner kiên quyết không đồng ý. “Ông cứ tránh vụ này đi,” Eisner cảnh báo. “Tôi tự lo được.” Vào thứ Hai sau khi diễn ra các vụ khủng bố, cũng là ngày thị trường chứng khoán tái mở cửa, Disney đi tiên phong bằng việc phát hành 1 tỷ đô la trái phiếu công ty và Goldman Sachs, ngân hàng đầu tư của Disney, mua toàn bộ số trái phiếu này. Đây là đợt phát hành trái phiếu công ty đầu tiên kể từ sau vụ tấn công và lúc đó Disney nói rằng tiền bán trái phiếu sẽ được sử dụng để chi trả cho hợp đồng mua lại Fox Family, mặc dù danh mục đăng ký SEC cũng cho thấy khả năng Disney sẽ mua lại cổ phiếu của công ty trên thị trường.

Hai ngày sau, vào ngày 19 tháng Chín, Eisner nhận được điện thoại bất ngờ của Sid Bass, đồng minh đáng tin nhất và là người bạn tâm giao gần gũi nhất của ông tại Disney mặc dù Bass không còn ngồi trong hội đồng quản trị nữa. Cùng với cổ phần của các anh em Lee, Robert, Edward và cha ông, Perry, gia đình nhà Bass vẫn là cổ đông lớn nhất của Disney mặc dù họ không còn đầu tư với tư cách là một nhóm nữa sau khi luật cổ phiếu ra đời; do đó, họ không phải công khai số cổ phần kết hợp của mình. Đầu năm 1990, gia đình nhà Bass quyết định tách bạch các cổ phần này và cổ phiếu của Disney cũng được phân chia cho từng người. Đến năm 2001, không ai sở hữu hơn 5% cổ phần của Disney. Nhưng đôi bên vẫn có chung lợi ích và Eisner vẫn nhận được sự ủng hộ trung thành của Sid. Eisner, Gold và Roy đều biết rằng gia đình Bass và Eisner nắm giữ cổ phần áp đảo tại công ty – họ cũng từng có cổ phần áp đảo như vậy tại công ty trước khi gia đình Bass toàn lực ủng hộ Eisner vào năm 1984. Với sự ủng hộ của Bass, Eisner có thừa khả năng hất hủi các cổ đông khác, các nhà đầu tư/ngân hàng quản lý cổ phiếu, các cố vấn về quỹ lương hưu và thậm chí là các ủy viên hội đồng quản trị, vì họ vẫn là cổ đông lớn nhất của

công ty.

Nhưng lúc này Bass nói với Eisner rằng ông đang phải đối mặt với cuộc khủng hoảng ngày càng rõ rệt do thị trường chứng khoán sụt giảm và cổ phiếu ngày càng mất giá của Disney. Gia đình Bass đang phải đối mặt với các yêu cầu đặt thêm tiền bổ sung tài khoản ký quỹ của vô số cổ phần trong lĩnh vực công nghệ mà họ đã mua bằng các khoản tiền vay mượn và ký quỹ các cổ phiếu khác, trong đó có cổ phiếu của Disney. Giá trị cổ phần của họ giảm sâu đến mức các tổ chức cho vay yêu cầu ông phải trả nợ. Vốn có tiếng là nhà đầu tư “giá trị” sắc sảo, phần lớn là nhờ khoản đầu tư cực kỳ thành công tại Disney, Sid Bass ngày càng nôn nóng với các khoản lợi nhuận liên tục nhưng không mấy hấp dẫn từ các khoản đầu tư từ cuối năm 1990 khi chỉ số NASDAQ tăng tới 80% một năm. Năm 1999, ông sa thải viên quản lý đầu tư và chuyên tâm đầu tư vào lĩnh vực công nghệ, chưa đầy một năm trước khi lĩnh vực này đạt đỉnh vào tháng Ba năm 2000.

Bass nói với Eisner rằng ông, Lee và cha ông không còn lựa chọn nào khác ngoài việc bán 135 triệu cổ phiếu tại Disney, tương ứng với 6,7% cổ phần và gần như toàn bộ tài sản họ nắm giữ tại công ty. (Robert và Edward không liên quan đến giao dịch này và họ đều giảm cổ phần tại Disney từ trước.) Tình thế cấp bách đến mức họ cần phải có tiền trước giờ chốt phiên giao dịch ngày hôm sau.

Eisner sửng sốt nhưng ông cũng ấn tượng với vẻ bình tĩnh của Bass. Thông tin này khiến ông phải gọi điện gấp cho các ủy viên hội đồng quản trị của Disney và Goldman Sachs. Hôm đó cổ phiếu của Disney được giao dịch với giá 17,50 đô la và cổ phần của gia đình Bass trị giá 2,2 tỷ đô la; thông tin về việc bán gấp số cổ phiếu này khiến giá cổ phiếu càng giảm sâu. Cổ phần trị giá 135 triệu cổ phiếu quá lớn để bán hạ giá trên thị trường tự do, nhất là khi niềm tin của các nhà đầu tư đang chập chờn. Stanley Gold rất lo lắng khi Eisner báo. Thậm chí Eisner còn mô tả Gold “bị kích động quá mức.” Roy và các nhà đầu tư có liên quan nắm giữ cổ phần tương đương 30 triệu cổ phiếu và giá cổ phiếu giảm cũng khiến Roy mất hàng triệu đô la. Thông tin này sẽ càng khiến giá cổ phiếu giảm mạnh hơn. Gold cho rằng Disney phải mua lại số cổ phiếu đó bởi việc này sẽ chứng minh niềm tin vào tương lai của công ty, góp phần tạo bệ đỡ cho giá cổ phiếu và đây sẽ là khoản đầu tư có lời.

Nhưng các ủy viên hội đồng quản trị lại không đồng ý. Eisner đã

tham vấn ý kiến của Tom Murphy và Warren Buffet và hai người này cũng nói vậy. Disney vừa mới phát hành trái phiếu doanh nghiệp trị giá 1 tỷ đô la để mua Fox Family, do đó bảng cân đối tài sản của Disney không thể gánh thêm khoản nợ 2 tỷ đô la nữa – chắc chắn là không thể nếu Disney muốn hoàn thành hợp đồng với Fox. Một số người phản đối ý kiến này vì với tình hình kinh tế thay đổi hiện nay, họ không chắc chắn liệu cổ phiếu của Disney có phải là khoản đầu tư có lời hay không; và có người còn nói rằng Disney đang “thiếu định hướng chiến lược.” Họ cũng nghi ngờ động cơ của Gold. Gold là người đại diện cho lợi ích của Roy trong khi Roy lại có cổ phần tài chính rất lớn để làm chỗ dựa tài chính cho giá cổ phiếu.

Eisner rất giận Gold và Roy vì họ bất đồng ý kiến với hội đồng quản trị; ông càng thổi bùng mối nghi ngờ của các ủy viên hội đồng quản trị khi nói rằng tương tự như gia đình Bass, Gold và Roy đang phải đối mặt với yêu cầu đặt thêm tiền bổ sung tài khoản ký quỹ và ông cũng khẳng định Gold đã thừa nhận điều này. Eisner biết rõ Gold và Shamrock có khoản đầu tư lớn tại Israel và thị trường của nước này cũng bị rúng động mạnh sau vụ tấn công ngày 11 tháng Chín.

Cuối cùng, Disney phải nhượng bộ và đồng ý để Disney mua 50 triệu cổ phiếu của gia đình Bass với giá thấp hơn thị trường là 15 đô la/cổ phiếu. Sáng hôm đó Gold gọi cho ông. “Ông mua hết chưa?” Ông hỏi Eisner.

“Chưa, 50 triệu cổ phiếu thôi,” Eisner nói. Gold úp mạnh điện thoại xuống trước khi Eisner kịp giải thích. Eisner tức phát điên. Ông đang lo phát sốt lên với nguy cơ một quả bom sẽ nổ tung tại một trong các công viên giải trí, còn Gold chỉ chăm chăm lo về giá cổ phiếu.

(Gold thừa nhận rằng những cuộc nói chuyện giữa ông và Eisner về việc mua cổ phần của gia đình Bass ngày càng nóng nảy hơn, đến mức ông phải lên giọng và dùng những từ ngữ không hay để nói rõ quan điểm, rằng ông muốn nâng giá cổ phiếu của Disney và rằng Shamrock cũng đang phải đối mặt với yêu cầu đặt thêm tiền bổ sung tài khoản ký quỹ. Nhưng ông cũng lập luận rằng việc mua số cổ phiếu này vừa phục vụ lợi ích của Disney, vừa phục vụ lợi ích của Shamrock. Ông nói công ty Shamrock thường vận dụng ảnh hưởng của các khoản đầu tư và công ty này sẽ không gặp khó khăn gì khi phải đặt thêm tiền bổ sung tài khoản ký quỹ. Đối lập với Bass, người

phải bán cổ phần tại Disney để có tiền bổ sung tài khoản ký quỹ, Gold, Roy và Shamrock không phải bán hoặc thoái vốn cổ phần tại Disney để có tiền bổ sung tài khoản ký quỹ. Gold kiên quyết cho rằng các khoản đầu tư chung của họ tại Israel đang rất sinh lời. Ông cũng nói rằng nếu Disney mua toàn bộ cổ phiếu với giá 15 đô la, đây sẽ là một khoản đầu tư có lãi.)

Lúc 10 giờ sáng ngày thứ Năm, Disney thông báo đã mua 50 triệu cổ phiếu và Goldman Sachs mua 85 triệu cổ phiếu còn lại với giá 15 đô la/cổ phiếu, mức giá này vẫn thấp hơn giá thị trường, giúp gia đình Basses thu về khoản tiền khoảng 2 tỷ đô la. Disney chi 750 triệu đô la để mua lại – bằng 2/3 số tiền 1 tỷ đô la mà họ mới thu được sau khi phát hành trái phiếu doanh nghiệp. Bắt đầu phiên giao dịch, giá cổ phiếu của Disney giảm thêm 16% sau đó tăng trở lại dưới mức 17 đô la/cổ phiếu. Vấn đề thái độ trung thành tuyệt đối với Disney, người phát ngôn của gia đình Bass nói rằng họ vẫn “có niềm tin sâu sắc và vĩnh cửu” đối với Eisner và “tương lai của Disney.”

Việc bán cổ phần tại Disney khiến gia đình Bass vô cùng lúng túng bởi việc này ảnh hưởng nghiêm trọng đến danh tiếng là những nhà đầu tư tài chính nhạy bén mà bấy lâu nay họ phải kỳ công tạo nên. Tương tự như các nhà đầu tư kém tinh tế hơn, Sid Bass chứng tỏ ông đã bị cám dỗ vào nền công nghệ bong bóng. Chính sự phán đoán thất bại này đã gợi nên câu hỏi về sự ủng hộ vững vàng của ông đối với Eisner.

Đối với Eisner, mối quan hệ quan trọng nhất trong cuộc đời sự nghiệp của ông đã thay đổi. Mặc dù người phát ngôn của gia đình Bass nói rằng việc bán cổ phần tại Disney khiến cổ phần tích lũy của họ tại Disney còn khoảng 4%, tức dưới 100 triệu cổ phiếu, nhưng chừng đó không còn đủ để tạo thành cổ phần kiểm soát trong công ty. Sid Bass kết thúc mọi liên quan đến Eisner và tương lai của Disney chỉ sau một đêm. Đã bao năm tháng Eisner phải dày công vun đắp mối quan hệ gần gũi với Sid Bass để có được vị trí không thể bị tấn công trong hội đồng quản trị; vậy mà tất cả tan biến chỉ trong 24 giờ đồng hồ.

Hợp đồng Disney thuê kênh Family kết thúc ngày 24 tháng Mười năm 2001 với giá trị 5,2 tỷ đô la, thấp hơn khoảng 100 triệu đô la so với mức giá mà hai bên thống nhất hồi tháng Bảy. Gold giận sôi người vì ông tin rằng ông hoàn toàn có thể giúp Eisner có được bản

hợp đồng trị giá thấp hơn nhiều sau sự kiện ngày 11 tháng Chín.

Giờ đây, sau khi sở hữu kênh Family, công ty Disney phải đưa ra các quyết sách quan trọng liên quan đến kênh này. Liệu kênh này có trở thành một phần của mạng truyền hình cáp do Anne Sweeney điều hành không bởi mạng này bao gồm tất cả các kênh truyền hình cáp, trừ thương hiệu ESPN? Hay với chiến lược để kênh này trở thành kênh “chiếu lại” các chương trình của ABC, liệu kênh này có trở thành một bộ phận của ABC Network không? Mặc dù mỗi người sẽ có lập luận riêng cho mỗi lựa chọn nêu trên và Iger muốn kênh này được thu về mạng truyền hình cáp, Eisner vẫn giao kênh Family cho Bornstein để ông quản lý với tư cách là tổng giám đốc của ABC Inc.

Bornstein sớm nhận ra rằng ông đang phải đối mặt với một ván bài thua trông thấy. Tình cảnh của Family rất khốc liệt. 60% các hợp đồng vốn được gọi là hợp đồng truyền phát mà các đơn vị cung cấp dịch vụ cáp đồng ý để truyền phát kênh, đã hết hạn hoặc sắp hết hạn. Một số đơn vị có quyền hủy hợp đồng truyền phát do kênh có sự thay đổi về quyền sở hữu. Tính trung bình, với mỗi thuê bao đăng ký, các đơn vị cung cấp dịch vụ cáp trả cho Family 17 xu phí truyền dẫn. Trong khi đó, công ty Disney lại dự kiến mức phí này lên tới 20 xu. Các đơn vị cung cấp dịch vụ đang dọa sẽ cắt toàn bộ dịch vụ truyền dẫn kênh này. Và để đổi lại việc tiếp tục cung cấp dịch vụ, họ yêu cầu phải giảm mức phí mà họ đang phải trả cho ESPN và kênh Disney. Vậy là bài toán đang đi theo hướng ngược lại – để duy trì ESPN và các kênh khác thuộc sở hữu của Disney, các đơn vị cung cấp dịch vụ cáp được kỳ vọng sẽ phải trả thêm tiền cho Family. Sự việc gây thất vọng đến mức Disney phải nhờ tới nhà truyền giáo qua truyền hình Pat Robertson vận động hành lang một số đơn vị, ví như EchoStar Communications, sau khi đơn vị này thử cắt kênh Family. Trong lá thư gửi EchoStar, Robertson viết rằng ông tin công ty sẽ đồng ý với các thuê bao đăng ký rằng công ty cho lên sóng “các chương trình chất lượng dành cho gia đình,” nhưng công ty lại cung cấp “năm kênh có phát thông tin khiêu dâm.”

Và vẫn còn tồn tại nhiều vấn đề khác. Tài sản chương trình của Family bao gồm 800 tập “Power Rangers” và một thư viện phim đã được chiếu đi chiếu lại thường xuyên đến mức khán giả chán không muốn xem. Khi Disney tiếp quản kênh, do chính sách cắt giảm chi phí và hạn chế chi tiêu, kênh này không có sẵn chương trình nào để lên sóng. Và mặc dù có tên là “kênh gia đình” nhưng kênh này không có

sự đồng nhất về thương hiệu; kênh này chiếu gần như tất cả các chương trình: chương trình cho thiếu nhi, các trận thi đấu bóng chày, phim cổ điển và chương trình “The 700 Club” của Pat Robertson – các chương trình này đều có sức hút với nhiều đối tượng khán giả khác nhau.

Ngay khi hoàn thành hợp đồng, Iger và Bornstein triệu tập một cuộc họp để xây dựng chiến lược phát triển cho kênh Family. Khi họ bắt đầu giải thích khái niệm “phát lại”, Mark Pedowitz giơ tay phát biểu. “Các ông không thể làm vậy,” ông nói và giải thích rằng ABC không có quyền phát lại hầu hết các chương trình của kênh này trên kênh Family và chính ông đã nêu rõ quan điểm về việc này với Bornstein. “Hơn nữa, để chiếu các chương trình đó cũng không dễ dàng gì bởi các bên tham gia đều có lợi nhuận.” Ngay cả các lãnh đạo của Touchstone cũng cảnh giác với khái niệm này. Braun và McPherson cho rằng việc phát lại các chương trình của ABC trên Family sẽ làm giảm giá trị của các chương trình do ABC sở hữu, trong khi các chương trình này là tài sản có giá trị nhất của mỗi xưởng phim. Cuộc thảo luận sôi nổi đến mức cuộc họp gần như bị lãng quên.

Các lãnh đạo của ABC và kênh truyền hình cáp gần như không thể hiểu tại sao hợp đồng mua bán này có thể được hoàn thành trong khi các vấn đề cơ bản nêu trên vẫn chưa được giải quyết rõ ràng. Có vẻ như Murphy và các nhân viên phòng kế hoạch chiến lược nghĩ rằng các nhà sản xuất truyền hình chỉ cần từ bỏ các quyền đó. Đương nhiên, nếu có người hỏi ABC về chiến lược, chắc chắn các vấn đề này sẽ được nêu ra. Nhưng không một ai hỏi. Quả là một thất bại quá lớn khi người ta không nghiên cứu kỹ lưỡng trước khi thực hiện hợp đồng thâm tóm giá trị lớn đến vậy. Các lãnh đạo ABC cho rằng điều đó chỉ chứng minh tính kiêu căng, ngạo mạn của các nhà lập kế hoạch chiến lược và sự mù quáng của Eisner trước những khó khăn tiềm ẩn một khi ông đưa ra quyết định. Khi họ nêu vấn đề về việc “phát lại” với Eisner, ông có vẻ nổi nóng và nói, “Các ông phải tìm cách thôi.” (Eisner nói rằng trái với cách hiểu của các lãnh đạo ABC, ông, Iger và Murphy không hề ngạc nhiên và hiểu rõ về các quyền cung cấp chương trình nhưng họ vẫn hy vọng sẽ dần dần giành được quyền chiếu lại nêu trên.)

Các lãnh đạo của phòng xây dựng chương trình tại kênh Fox Family – hiện được đổi tên thành ABC Family – vẫn đang đợi để được hướng dẫn thêm. Một số hợp đồng hết hạn trước khi có chính

sách thắt chặt chi tiêu, bao gồm các hợp đồng chiếu phim và chiếu thêm các tập của sê-ri “State of Grace” (Khoảnh khắc Chúa Trời ban tặng). Nhưng lúc này Bornstein nói với họ rằng điểm xuất phát của họ là “chiếu lại” các chương trình của ABC. Họ có rất ít lựa chọn vì đúng như Pedowitz đã cảnh báo, nỗ lực của ông để giành quyền chiếu lại các chương trình từ các nhà sản xuất bên ngoài đã bị ngưng lại. Đang trong cơn thèm khát chương trình để lên sóng, Family chấp nhận phát các chương trình còn thừa của ESPN – hàng giờ đồng hồ reo hò cổ vũ và các cuộc thi trượt băng, ví như “Hershey Kisses Challenge” (Thử thách nụ hôn Hershey). Từ ABC News, Family sẵn sàng lấy hết các bản tin liên quan đến những người mất tích để đưa vào sê-ri chương trình có tên “Vanished” (Biến mất) và bắt chước phiên bản cũ của “20/20” về các bí ẩn chưa được giải đáp. Chất lượng của các chương trình này vẫn chưa được kiểm chứng và hầu như không tạo được uy tín cho một kênh được gọi là kênh gia đình.

Cuối cùng, Eisner kiên quyết cho rằng Family sẽ tái tạo ý tưởng một thời thành công về sê-ri các vở hài kịch gia đình mỗi tối thứ Sáu mà ABC gọi là “TGIF.” Vấn đề nằm ở chỗ Family không có quyền chiếu các vở hài kịch dành cho gia đình. Với sự phản đối của Touchstone, kênh này giành được quyền chiếu lại các chương trình của ABC như “According to Jim” (Theo Jim) và “Alias” (Tên giả) nhưng chỉ có hai chương trình này thôi. Vậy là Family phải bổ sung thêm các tập cũ của “State of Grace” và ráp nối vào nhau để tạo thành bộ ba chương trình có tên “TGIF.”

Tom Cosgrove, lãnh đạo phòng lập kế hoạch phát sóng của Fox, nói với Bornstein rằng “Alias” và “State of Grace” không phải là phim hài. “Việc này chẳng có nghĩa lý gì,” ông nói.

Bornstein có vẻ khó chịu. “Tôi không quan tâm. Ông cứ cho lên sóng đi,” ông ra lệnh. Ông cũng phải nghe lệnh của Eisner và Iger là phải có chương trình để phát sóng.

Hai tuần sau khi sê-ri chương trình này lên sóng, Cosgrove thử lại lần nữa. “Ông nhìn xem,” ông nói với Bornstein, “không hiệu quả đâu. Phòng quảng cáo không bán được chương trình. Lượng khán giả theo dõi chương trình rất ít ỏi. Các hội viên đều than phiền. Các nhà sản xuất nói rằng chương trình này sẽ làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến việc cung cấp chương trình qua các tổ chức trung gian. Chúng tôi không thể tiếp tục chiếu chương trình này.”

Bornstein rất tức giận vì ông biết Cosgrove nói đúng. “Quyền cung cấp chương trình cái con khi!” Ông nói. “Phải yêu cầu phòng quảng cáo làm cho đúng trách nhiệm và bán cái chương trình khi gió đổ!”

Nhưng một tuần sau, ông chấp nhận thất bại. “Đừng chiều nữa,” ông nói với Cosgrove.

Rõ ràng là Bornstein đang phải chịu áp lực và không vui với vị trí hiện tại. Trong các cuộc họp với lãnh đạo của Family, thông tin lúc nào cũng vô cùng tồi tệ và ông phải lấy vài viên thuốc ra uống. (Ông bị mắc chứng đau nửa đầu.) Các nhân viên công ty bắt đầu cá cược xem cuộc họp sẽ kéo dài bao nhiêu phút trước khi Bornstein lấy túi thuốc ra.

Mặc dù Iger vẫn khẳng định nói với Gold và các ủy viên hội đồng quản trị rằng mùa chiếu 2001-2002 của ABC sẽ chứng minh sự đúng đắn của bản hợp đồng mới với Stu Bloomberg nhưng lượng khán giả theo dõi kênh ABC đầu tàu vẫn suy giảm nghiêm trọng. Kênh này đã tụt xuống vị trí thứ tư trong bảng xếp hạng dành cho kênh truyền hình yêu thích của đối tượng khán giả từ 18 đến 49 tuổi và chỉ trong một năm, kênh này mất tới 22% lượng khán giả là các hộ gia đình – một sự sụt giảm đáng chú ý. Các chương trình được chiếu thay cho thời lượng bị cắt bớt của “Millionaire” cực kỳ mờ nhạt: “Bob Patterson” với diễn xuất của diễn viên kì cựu Jason Alexander, “What About Joan” (Thế còn Joan thì sao), “Thieves” (Những tên trộm) và “Philly” đều bị hủy phát sóng trước khi kết thúc mùa chiếu. Tim Goodman, người phụ trách chuyên mục Truyền hình của tờ *San Francisco Chronicle*, gọi Bloomberg và Braun là “hai nhà lãnh đạo kém cỏi nhất năm.”

Số phận của “Millionaire” cũng thật đáng thương. Sau khi hứng chịu thất bại vì không thể ngăn chặn khán giả phát cuồng với chương trình “Survivor”, ABC quyết tâm giành lại sự yêu thích của khán giả bằng cách phát sóng “Millionaire” cùng giờ với “CSI”, lúc 9 giờ tối thứ Năm và đây quả là đánh giá sai lầm của ABC. “CSI” đè bẹp chương trình “Millionaire”. Cuối mùa chiếu tháng Mười một năm 2001, “Millionaire” bị cắt còn một tập một tuần; thậm chí Braun còn công khai nói đến việc hủy toàn bộ chương trình và ông cho rằng chương trình kém cỏi như vậy là do lượng khán giả theo dõi chương trình giảm sút đến mức báo động. Sự đổ lỗi của Braun khiến người dẫn chương trình Regis Philbin vô cùng tức giận. Ông buộc tội ABC

đã lợi dụng “Millionaire” làm “bia đỡ đạn” trước các chương trình ăn khách như “CSI” và ông cũng nói với tờ *New York Times* rằng “tôi sẽ đi đầu xuống đất nếu ‘Millionaire’ là lý do khiến ABC không còn đứng vị trí số 1 trong lòng khán giả truyền hình.”

Hoạt động của kênh truyền hình này tồi tệ đến mức phải có ai đó của Disney đứng ra chịu trách nhiệm. Nhưng sẽ là ai đây? Chắc chắn không phải là Eisner. Trong buổi phỏng vấn với tạp chí *Fortune*, ông liên tục nhắc đi nhắc lại lời nói khoác mà Bornstein cảm thấy vô cùng khó chịu. “Sáng nào cũng vậy, tôi rất thích được dành hai giờ đồng hồ xem kênh ABC. Các con tôi nói rằng tôi không thuộc thế hệ để xem kênh này nữa và tôi sẽ không hiểu hết các chương trình đâu, nhưng tôi vẫn tin rằng tôi có thể ngồi với các con và biến ABC trở thành kênh đứng đầu chỉ trong hai năm tới.”

Bornstein mới đảm nhận vị trí này được 6 tháng vì vậy không ai có thể đổ lỗi cho ông. Như vậy chỉ còn Braun và Bloomberg. Mặc dù có thể dễ dàng thấy hình ảnh Braun trên tuyến lửa này khi ông phải hứng chịu những lời chỉ trích nặng nề từ phía truyền thông do thất bại của “Millionaire” nhưng cũng khó có thể đổ lỗi cho ông. Bởi mặc dù ông chịu trách nhiệm một phần trước những thất bại này nhưng ông đã từng là người ủng hộ “Survivor” và “CSI”. Trong khi đó, Susan Lyne, viên lãnh đạo ABC được Joe Roth thuê để làm việc tại xưởng phim, hiện đang phụ trách các bộ phim của ABC trong tuần và các chương trình ngắn, từng nói ABC đã mắc phải lỗi cơ bản khi quay lưng với các chương trình hài kịch gia đình dành cho tầng lớp trung lưu của Mỹ, bởi các chương trình hài kịch này từng là lợi thế của ABC và phù hợp với thương hiệu của Disney. Braun nắm lấy chiến lược này và đến tháng Mười một, ông có buổi thuyết trình trước hội đồng quản trị để mô tả định hướng phát triển mới và gán sự thất bại của kênh này với quyết định tai hại của Tarses là bắt chước NBC làm các chương trình hướng tới những người độc thân trẻ tuổi, giàu có ở thành phố.

Vậy là chỉ còn Bloomberg. Khác với Braun, Bloomberg là đồng minh thân thiết của Iger nhưng Eisner lại cười nhạo thị hiếu của Bloomberg trong việc xây dựng chương trình là “ủ ê” và “tắm tối,” chủ yếu là do Bloomberg nhiệt liệt ủng hộ “Once and Again” (Một lần và một lần nữa), một chương trình thất bại trên bảng xếp hạng nhưng tạo được thành công nhanh chóng và chương trình “Nothing Sacred” về một vị thầy tu gây nhiều tranh cãi.

Một ngày sau lễ Giáng sinh, Lyne nhận được điện thoại của Bornstein khi cô đang đi nghỉ ở Florida. Trước đó, Bornstein nói rằng ông nghĩ cô và Angela Shapiro, người đứng đầu ABC Daytime, là hai nhà lãnh đạo có tài và có khả năng đảm nhận nhiều nhiệm vụ hơn. Lyne đã góp phần làm nên một số chương trình tương đối ăn khách của ABC như “My Wife and Kids” (Vợ và các con tôi) và “According to Jim”. “Stu sắp bị thay thế,” ông nói. “Cô có muốn vị trí này không?”

Lyne vốn mến Bloomberg nhưng nếu ông ta bị cho thôi việc, cơ hội kế nhiệm ông ta sẽ là một thử thách thú vị. Sau khi cô nói cô cũng quan tâm đến vị trí này, Iger gọi điện để thảo luận về hợp đồng; Iger cũng xin lỗi vì mức lương mới của cô chỉ gia tăng ở mức khiêm tốn bởi mức lương này không thể đạt gần con số mà Bloomberg được hưởng. “Tôi hiểu vì sao cô lại nghĩ việc này là bất công,” Iger thừa nhận nhưng sau khi thuyết phục hội đồng quản trị phê chuẩn của Bloomberg, “tôi không thể thuyết phục hội đồng thêm lần nữa để yêu cầu mức lương cao hơn,” ông nói. 48 giờ sau, Lyne đáp máy bay đến Los Angeles để đảm nhận nhiệm vụ mới.

Cùng ngày hôm đó, Braun nghe đồn Bloomberg sắp bị sa thải và Lyne sẽ thế chỗ ông ta. Braun mến Lyne và thích làm việc chung với cô. Nhưng ông vẫn ngạc nhiên và thất vọng vì không ai tham vấn ông hoặc thông báo việc này trước với ông mặc dù ông là đồng chủ tịch của ABC Entertainment. (Bornstein không hỏi ý kiến Braun vì e ngại tình bạn giữa ông và Bloomberg.)

Thứ Hai, ngày 7 tháng Một năm 2002, Bloomberg được triệu đến một cuộc họp với Eisner. Sau này khi nhớ lại cuộc họp đó, Eisner nói rằng ông cảm ơn Bloomberg vì đã “lãnh đạo” cho sự thất bại của “Millionaire” – câu nói hàm ý ông hiểu rõ Bloomberg không phải là người quyết định để chương trình này lên sóng 4 lần một tuần. Ông cũng đề nghị trao cho Bloomberg gói hợp đồng ra đi đặc biệt: bản hợp đồng trị giá 9 triệu đô la của Bloomberg sẽ vẫn còn hiệu lực và được chuyển thành hợp đồng sản xuất. Trên đường quay lại văn phòng làm việc tại tòa nhà ABC, Bloomberg gặp Alan Cohen, giám đốc phòng marketing. Cohen mới nhận nhiệm vụ mới tại Fox. “Tôi nghĩ việc đây,” Cohen nói với ông. “Tôi bị sa thải rồi,” Bloomberg đáp lời.

Hôm đó, Disney thông báo Bloomberg “từ chức” và vị trí của ông sẽ do Susan Lyne, giám đốc điều hành ABC Entertainment, đảm nhận. Lyne sẽ báo cáo Braun – người hiện đang là chủ tịch duy nhất.

Iger cam kết sẽ hoàn toàn “ủng hộ và tin tưởng khả năng lãnh đạo” của Lyne; và Lyne nói rằng cô tin tưởng Iger sẽ không “quản lý tôi một cách tủn mủn. Ông ấy không thích đọc kịch bản, nghe thuyết trình hay tham gia các công việc thường nhật. Ông ấy chỉ muốn chúng tôi làm việc phải có chiến lược và tập trung vào công việc mà chúng tôi làm.” Cô không kí vào bản hợp đồng được đưa cho cô nhưng dù sao thì các điều khoản trong hợp đồng vẫn có hiệu lực vì luật sư của cô đã khéo léo yêu cầu Disney phải có một vài sự nhượng bộ.

Stanley Gold không thể không quan tâm đến việc Bloomberg bị sa thải chỉ vài tháng sau khi ký bản hợp đồng béo bở với Disney. Trong buổi họp hội đồng vào tháng Một, ông đối chất Eisner ngoài hành lang. “Chuyện quái quỷ gì đang diễn ra vậy?” ông hỏi và yêu cầu một lời giải thích rõ ràng về việc tiếp tục ký hợp đồng với Bloomberg mà ngay từ đầu ông đã kịch liệt phản đối việc này.

“Stanley, đừng buồn nhé,” Eisner nói. “Dù sao chúng ta cũng phải trả chùng đó tiền cho ông ta theo phương thức trợ cấp thôi việc.”

“Đừng có nói chuyện nhảm nhí với tôi,” Gold đáp trả. “Đừng coi thường trí tuệ của tôi khi nói rằng chúng ta phải trả tiền trợ cấp thôi việc kiểu đó cho nhân viên.”

Mặc dù kết quả kinh doanh kém cỏi của Disney cho năm tài khóa kết thúc vào tháng Chín và kết quả những tháng kế tiếp có thể một phần là do vụ tấn công khủng bố ngày 11 tháng Chín nhưng Eisner vẫn không thể phớt lờ tình cảnh khốn khó của ABC trong bức thư gửi các cổ đông và bức thư này được phát hành chỉ vài ngày trước khi Bloomberg bị sa thải.

“Lĩnh vực phát thanh truyền hình của chúng ta cũng phải đối mặt với nhiều thách thức và một phần của những thách thức đó là do môi trường kinh tế nói chung,” Eisner viết. “Do kinh tế suy thoái nên các chương trình quảng cáo cũng theo đà giảm tại tất cả các kênh truyền hình và phát thanh. Với thị trường quảng cáo ổn định năm 2000, ABC từng là kênh truyền hình được yêu thích nhất khung giờ vàng. Nhưng năm nay, kênh này phải đối mặt với hai sự kiện liên tiếp là kinh tế suy yếu và sự sụt giảm trên bảng xếp hạng. Đây là lý do khiến chúng ta phải tập trung sản xuất các chương trình mới có thể đưa ABC quay trở lại vị trí đầu bảng. Đương nhiên là không có công thức chung nào để sản xuất chương trình có nội dung ưu việt. Nhưng đây

là việc chúng ta cần làm để gạt hái thành quả khi sở hữu một kênh truyền hình như thế. Tôi và Bob Iger đều giàu kinh nghiệm chuyên môn tại ABC. Chúng tôi hiểu rõ lĩnh vực kinh doanh này và một trong những ưu tiên hàng đầu của chúng tôi là xây dựng các chương trình có khả năng giúp chúng ta có được thành công lâu dài...

Khung giờ vàng cũng cho thấy một vấn đề và chúng tôi quyết tâm giải quyết vấn đề này thật nhanh gọn, bởi khung giờ vàng chính là ngòi nổ của lĩnh vực kinh doanh truyền hình... Quý vị có thể đi từ vị trí kênh truyền hình thứ 3 hoặc thứ 4 lên vị trí thứ nhất trong vòng hai năm chỉ nhờ vào một chương trình ăn khách, ví dụ như vậy. Vào những năm 1970, khi tôi còn làm việc tại ABC, chúng tôi đã đi từ vị trí cuối bảng lên vị trí tiên phong. Vào những năm 1980, NBC cũng có được thành công tương tự và đẩy ABC khỏi vị trí dẫn đầu. Dưới sự lãnh đạo của Bob Iger vào những năm 1990, ABC cũng lấy lại vị trí số 1. Và bây giờ chúng ta phải giành lại vị trí xứng đáng đó.” Nói cách khác, ABC chẳng có lỗi gì khi một vài chương trình ăn khách không thể đưa kênh này lên hàng đầu.

Đó là chưa nói đến thành công của lĩnh vực truyền hình cáp. Mặc dù kênh Family vẫn còn khá lộn xộn nhưng Eisner vẫn tán thưởng “sự gắn kết quan trọng” của kênh này với Disney. “Tôi dự kiến công ty chúng ta sẽ có một sự tích hợp nhanh chóng và sự tích hợp này sẽ giúp công ty có được sự tăng trưởng nhanh chóng và gia tăng lợi nhuận.”

Dù Eisner lạc quan là vậy nhưng các phòng ban khác của công ty gần như chưa tìm được động cơ phát triển. Tại các công viên giải trí, California Adventure của Disney mở cửa với lượng du khách ít ỏi và những lời nhận xét hờ hững. “Cánh cổng thứ hai” tại Disneyland Paris vẫn đang trong quá trình xây dựng dù đã được Eisner hứa hẹn nhiều triển vọng trong bức thư gửi cổ đông từ năm trước. Chuỗi gian hàng bán lẻ thịnh vượng một thời vẫn buôn bán ỉ ạch dù đã được thiết kế lại. Các gian hàng này vẫn thiếu các dòng sản phẩm mới, kết quả kinh doanh kém cỏi và Eisner đã thông báo đóng cửa 51 cửa hàng.

Cuối quý IV, vào ngày 31 tháng Mười hai năm 2001, mặc dù có những dự đoán lạc quan về ABC Family nhưng Disney vẫn phải chấp nhận mức thua lỗ kỷ lục là 362 triệu đô la cho kênh này sau khi có sự sụt giảm về các tài sản xây dựng chương trình nêu trong hợp đồng;

Disney cũng phải thừa nhận rằng quyền xây dựng chương trình không tương xứng với số tiền mà công ty phải bỏ ra. (Tổng thu nhập của kênh Family cũng giảm ở mức đáng báo động là 27%.)

Ngày 28 tháng Hai năm 2002, Eisner có chuyến đi hiểm hoi đến đồi Capitol để làm chứng trước ủy ban Thương mại của Thượng viện vì ủy ban này đang mở phiên họp về phương thức bảo vệ “nội dung” trước nguy cơ lấy cắp bản quyền số hóa – một chủ đề rất quan trọng đối với Disney. Đây cũng là vấn đề mà cá nhân Eisner rất quan tâm; ông đến New York từ cuối tuần trước và ông rất tức giận khi biết rằng các cuốn băng về buổi ra mắt một bộ phim của Disney hôm thứ Sáu tuần trước đang được bày bán khắp phố xá. Việc sao chép trên Internet là mối hiểm họa nghiêm trọng hơn đối với hoạt động kinh doanh đĩa DVD đang đà phát triển của Disney.

Bài phát biểu của Eisner được chuẩn bị kỹ lưỡng để thu hút sự chú ý của người nghe đối với vấn đề trên nhưng không gây ảnh hưởng đến các đối tác của Disney trong lĩnh vực công nghệ. Nhưng trong buổi thảo luận nhóm sau đó, với sự tham gia của Peter Chernin của News Corporation và một nhà lãnh đạo đến từ Intel đại diện cho Silicon Valley, Eisner lại có vẻ phê bình thẳng thắn: “Quả thực rất khó có thể thương lượng với một ngành công nghệ mà người ta nghĩ rằng sự tăng trưởng của ngành này... phụ thuộc vào các nội dung vi phạm quyền tác giả.”

Khi trả lời các câu hỏi của Thượng Nghị sĩ Ben Nelson đến từ bang Nebraska, Eisner chỉ đích danh một công ty: “Thực tế là có nhiều công ty, ví dụ công ty máy tính và các chiến dịch quảng cáo của họ với những tờ quảng cáo dài cả trang giấy, biển quảng cáo to chình ình khắp phố phường trong thành phố San Francisco và L.A., và những biển quảng cáo đó nói gì? ‘Rip, Mix, Burn (Lấy nhạc MP3 từ CD và tạo CD từ bất cứ file MP3 nào). Để đám trẻ mua máy tính. Họ bán máy tính với sự cổ vũ của các chiến dịch quảng cáo rằng đám trẻ có thể lấy nhạc và sao đĩa. Nói cách khác, nếu đám trẻ mua chiếc máy tính đó, chúng có thể trở thành một tên trộm và phát đĩa cho tất cả bạn bè.”

Rõ ràng đây là hành động vạch mặt chỉ tên chương trình quảng cáo “Rip, Mix and Burn” trên truyền hình của Apple iPod – quảng cáo này cho thấy việc sao đĩa CD bằng chương trình iTunes của Apple rất đơn giản. Steve Jobs, đối tác của Disney trong vai trò chủ tịch Pixar,

cũng là chủ tịch của Apple.

Thomas Schumacher, người đứng đầu phòng phim hoạt hình của Disney, đang ở văn phòng làm việc tại Burbank khi ông nhận được điện thoại của Steve Jobs. “Ông có biết Michael vừa làm gì với tôi không?” Ông hét lên.

“Không,” Schumacher nói. Ông chưa nghe được thông tin gì về bài phát biểu của Eisner.

Jobs rất giận; ông nói rằng Eisner đã kích hăng Apple trong buổi làm chứng lại hội nghị.

Schumacher ra sức xoa dịu cơn giận của Jobs. “Tôi không tin,” ông nói. “Tin này sốc quá.”

Sau đó John Lasseter gọi điện từ trụ sở của Pixar. Ông còn giận hơn nữa khi nói rằng Eisner phản bội Jobs.

Schumacher gọi ngay cho Eisner nói rằng Jobs và Lasseter đang giận sôi người về lời phát biểu của ông. “Tôi không hiểu họ đang nói chuyện quái quỷ gì nữa!” Eisner kêu lên. “Tôi đâu có nói gì.”

Schumacher gọi cho Lasseter. “John à, Michael nói ông ấy không nói gì. Chắc chắn có hiểu nhầm rồi.”

Lasseter có vẻ hơi nguôi giận. “Được rồi, để tôi kiểm tra lại xem sao.”

Nhiều phút sau ông lại gọi điện cho Schumacher. Lần này ông hét ầm lên. “Tôi đang cầm bản chép lại từng từ từng câu đây! Để tôi đọc cho ông: ‘Họ bán máy tính với sự cố vũ của các chiến dịch quảng cáo rằng đám trẻ có thể lấy nhạc và sao đĩa. Nói cách khác, nếu đám trẻ mua chiếc máy tính đó, chúng có thể trở thành một tên trộm và phát đĩa cho tất cả bạn bè...’ Ông ta nói Steve muốn ăn trộm nội dung của ông ta!”

Khi nghe từng lời trong bản chép lại đó, Schumacher không biết nói gì thêm.

Mặc dù Eisner tiếp tục khoe khoang rằng cá nhân ông có thể

khiến ABC thay đổi theo chiều hướng tích cực nhưng ông vẫn khôn khéo tách mình ra khỏi khối tài sản ngày càng rối rắm này. Vào tháng Hai, Iger gánh vác nhiều trách nhiệm hơn tại ABC khi thông báo, “Tôi và Eisner đã quyết định ABC là ưu tiên số 1 và chúng tôi cũng quyết định để tôi dành toàn bộ thời gian cho ABC.” Iger cũng nói thêm với tờ *Los Angeles Times* rằng ông vẫn chưa dành đủ thời gian vào quá trình đưa ra quyết định tại kênh này. “Tôi dành trọn hai năm để quản lý quá trình sáp nhập... Mặc dù rất muốn nhưng càng ngày tôi càng có ít thời gian hơn cho kênh này... Tôi có quá nhiều việc phải làm nên không có thời gian, hoặc giả là không có khả năng, để tập trung vào kênh này trong mấy năm qua.”

Steve Bornstein nhanh chóng nhận thấy ý nghĩa trong lời nói của Iger; Bornstein từng chấp nhận đảm đương vị trí này bởi chính Eisner hứa rằng ông sẽ là người điều hành ABC. Sau khi đàm phán hợp đồng đưa diễn viên hài Jon Stewart đến ABC để thay thế chương trình đêm muộn ‘Politically Incorrect với Bill Maher’ ngày càng mờ nhạt, Iger ủng hộ sự ưu ái của Lloyd Braun đối với Jimmy Kimmel, người dẫn chương trình “The Man Show”. Kimmel được thuê về làm việc tại ABC.

Iger cũng tham gia các buổi thương thảo để đưa David Letterman và chương trình trò chuyện đêm muộn của ông ta đến ABC – chính Braun là người đề xuất ý tưởng này sau khi ông được biết Letterman đang có thái độ bất mãn đối với tổng giám đốc Les Moonves của CBS. Letterman vẫn chưa thể ký hợp đồng mới với CBS dù hợp đồng làm việc sẽ hết hạn trong sáu tháng tới; theo hợp đồng, Letterman có quyền đàm phán với các đơn vị khác. Khi Braun lần đầu tiên đề cập đến đề xuất này với Eisner và Iger, cả hai đều phản đối. Nhưng vài tuần sau, khi Braun nhắc lại đề xuất này, Eisner có vẻ thích thú.

Letterman chuyển đến ABC cũng đồng nghĩa với việc ABC sẽ thay thế chương trình tin tức đêm muộn vốn được hoan nghênh “Nightline” do Ted Koppel dẫn chương trình. Phòng tin tức có những cuộc phỏng vấn rất sinh lời, ví dụ cuộc phỏng vấn độc quyền với Monica Lewinsky năm 1996 của Barbara Walters và nói chung phòng tin tức đem lại rất nhiều lợi nhuận. Nhưng phòng này thường ngăn ngại thực hiện ý tưởng xúc tiến các dự án mạo hiểm của Disney và họ khăng khăng ám chỉ đến những dự án không mấy thuận lợi của Disney (một cuộc điều tra nhanh tại các công xưởng bóc lột sức lao động của công nhân nhắc đến các sản phẩm của Disney và điều này

khiến Eisner rất giận) và nhìn chung, theo quan điểm của Eisner, phòng tin tức có vẻ mộ đạo. Eisner nhận thấy rằng, với khả năng trực tiếp lôi cuốn công chúng bằng cách thực hiện sứ mệnh viết báo ngành dân chính – một mục đích cao cả hơn là kiếm tiền – phòng tin tức này, vốn có trụ sở tại New York, sẽ khiến ông gặp khó khăn, nếu như không nói là không thể, kiểm soát phòng này từ Burbank.

Braun cho rằng với khoảng đầu tư gần 100 triệu đô la trong vòng 3 đến 5 năm, ABC sẽ lấy lại vị thế sinh lời của mình (Chương trình “Letterman” thu về 50 triệu đô la tiền quảng cáo mỗi năm cho CBS, chương trình “Tonight Show” (Buổi biểu diễn tối nay) với Jay Leno thu về khoảng 150 triệu đô la trong khi lợi nhuận của “Nightline” chỉ gần 10 triệu đô la.) Nếu có Letterman, phòng giải trí của ABC sẽ tăng trưởng nhanh chóng và là cơ sở đầu vào quan trọng của chương trình buổi sáng “Good morning America”. Mặc dù “Nightline” thu hút khoảng 4 triệu khán giả nhưng con số này vẫn thua xa lượng người xem của các chương trình do Letterman hoặc Jay Leno làm chủ xị, và chương trình cũng thu hút đối tượng khán giả lớn tuổi hơn. Mặc dù triển vọng này có vẻ ít có khả năng thành công nhưng một trong những thế mạnh của Braun là hoàn thành các bản hợp đồng với các ngôi sao.

Eisner nói Braun cứ tiến hành nhưng Braun lại lo lắng về Koppel. Ông nói rằng họ phải báo tin với Koppel và mời ông ta tham gia lập kế hoạch phương hướng phát triển mới cho “Nightline”. Nhưng Iger phản đối và nói rằng việc tin tưởng nhân viên phòng tin tức đồng nghĩa với nguy cơ để lộ thông tin.

Nhưng Braun vẫn kiên định với lập trường cá nhân và ông gửi email nhắc lại sự cần thiết phải trấn an Ted Keppel bởi “chúng ta sẽ không thể thành công nếu Ted phản đối việc này. Hãy cùng Ted lên kế hoạch cho các bước dịch chuyển của ‘Nightline’.”

Ông không nhận được thư phản hồi. (Iger nói chính Braun, chứ không phải ông, muốn những cuộc đàm phán đó phải diễn ra trong bí mật. Nhưng một số người tại Disney đã nhìn thấy thư điện tử của Braun.)

Có lẽ Iger đã đúng khi nói rằng việc thông tin cho Koppel về các buổi đàm phán sẽ tạo ra nguy cơ rò rỉ tin tức. Nhưng rõ ràng ông không nghĩ đến khả năng các cuộc đàm phán đó có thể sẽ bị lộ dù

Koppel có được thông báo trước hay không, nhất là khi những người ở CBS biết rằng Letterman đang đàm phán với ABC. Ngày 1 tháng Ba, thông tin về việc ABC săn đuổi Letterman xuất hiện trên trang nhất tờ *New York Times*, và bài báo viết rằng ABC “đang ra giá cao” trong “động thái nhằm thay thế Ted Koppel và ‘Nightline’.”

Buổi sáng hôm đó, tổng giám đốc David Westin của ABC News triệu tập các vị lãnh đạo đang nổi giận lôi đình, các phát thanh viên và phóng viên đến nói rằng ông và Koppel đều không hay biết về những buổi đàm phán kia. Ông kịch liệt lên án việc xóa sổ “Nightline”, rằng đây sẽ là “tai họa khủng khiếp” tạo ra “sự chia tách đối với toàn bộ phòng tin tức.” Koppel giận tím mặt vì ông chỉ biết thông tin trên khi các phóng viên gọi điện xác minh và ông vội vã hội ý với các nhà sản xuất để đề ra chiến lược phản công. Việc này cũng không mấy hữu ích vì sự ủng hộ duy nhất từ công ty Disney không xuất phát từ phía Eisner hay Iger mà là Alex Wallau, tổng giám đốc ABC Network. Wallau nói rằng Koppel là “một trong những nhà báo đáng kính nhất tại Mỹ” và “Chúng tôi hy vọng chương trình ‘Nightline’ và Ted sẽ tiếp tục đóng góp cho ABC trong những năm tới.”

Letterman có lời ủng hộ mạnh mẽ hơn cả Disney cho Koppel khi nói rằng ông sẽ không về đầu quân cho ABC nếu ông phải thế chỗ Koppel. Hơn nữa, Letterman nói rằng ông không biết Eisner và Iger sẽ đối xử với ông thế nào khi họ đối xử như vậy với Koppel, một trong những người dẫn chương trình đáng kính nhất. Đúng một tuần sau khi thông tin xuất hiện trên mặt báo, Iger xin lỗi Koppel. “Lẽ ra chúng tôi nên tỏ thái độ trân quý hơn đối với những người liên quan đến chuyện này và vì vậy, tôi thực lòng xin lỗi,” ông nói với tờ *Times*⁽⁶¹⁾. Nhưng các cuộc đàm phán vẫn tiếp tục và ABC đề nghị trả 31,5 triệu đô la lương hàng năm cho Letterman và một loạt các khoản đảm bảo khác. Iger và Braun bay đến New York ngày 11 tháng Ba để tiến hành buổi thương thảo cuối cùng.

Tình huống trở nên vô cùng kịch tính khi Letterman thông báo trong chương trình ngày 12 tháng Ba rằng ông sẽ ở lại CBS và ông hy vọng Koppel và “Nightline” sẽ tiếp tục ở lại ABC “đến khi nào ông ấy muốn làm công việc đó.” Mặc dù ABC vẫn đang ị ạch tìm cách cải thiện lượng người theo dõi các chương trình chiếu khung giờ vàng ngày càng yếu kém trong khi CBS đang thẳng thế xông lên, nhưng cuối cùng, Braun đã đúng khi nói rằng bản hợp đồng kia sẽ thất bại nếu như không có sự đồng thuận của Koppel. Khi Letterman quyết

định ở lại CBS, Koppel quyết định lên tiếng và gay gắt lên án phong cách quản lý của Disney:

“Chúng tôi hy vọng ban lãnh đạo của Disney hiểu rõ rằng sẽ là phi lý nếu họ vẫn hy vọng ê kíp ‘Nightline’ của chúng tôi sẽ tiếp tục làm việc trong tình thế bấp bênh này. Chắc chắn sẽ có rất nhiều danh hài tài ba nhiệt liệt chào đón cơ hội thay thế khung giờ chiếu “Nightline”. Chúng tôi hy vọng Disney sẽ gửi tín hiệu rõ ràng cho họ, cho chúng tôi, cho cộng đồng các nhà quảng cáo và cho tất cả các khán giả trung thành của chúng tôi, bởi chúng tôi quan tâm đến tương lai và mong ‘Nightline’ sẽ nhận được sự ủng hộ nhiệt tâm của công ty.”

Disney giữ im lặng. Koppel đã thắng vòng 1. Nhưng dù vậy ông vẫn hầu như không nhận được sự yêu mến của Eisner hoặc Iger. Triển vọng về “sự ủng hộ nhiệt tâm của công ty” có vẻ rất xa vời.

Ngay cả khi Disney thể hiện sự ủng hộ đối với Koppel và “Nightline”, Iger vẫn tiến hành đàm phán đề xuất phương án tiếp cận quyết liệt hơn đối với phòng tin tức: biến phòng này thành một công ty mới để tạo điều kiện sáp nhập ABC News với CNN. Theo dự kiến, công ty mới sẽ do CNN và Disney đồng sở hữu theo tỷ lệ 70% và 30%. Nếu như Disney và Time Warner sáp nhập với nhau, chắc chắn lời nhắc nhở về sự tương tác sẽ có thể đạt được; khi đó, sự sáp nhập này sẽ làm tăng quy mô kinh tế và tiết kiệm chi phí thường niên ước đạt 200 triệu đô la trong khi Eisner vẫn có thể vô tư đứng ngoài thương vụ sáp nhập với ABC.

Khi Iger và Jamie Kellner, giám đốc điều hành của kênh truyền hình cáp và vệ tinh Turner Broadcasting, đang nghiên cứu các thông tin chi tiết liên quan đến tài chính, tổng giám đốc David Westin của ABC News gặp gỡ Walter Isaacson, người đồng cấp tại CNN, tập trung vào công tác hậu cần sau khi sáp nhập hai tổ chức tin tức tầm cỡ toàn cầu bởi hai tổ chức này hội tụ những phóng viên và phát thanh viên nổi tiếng. Họ biết công luận sẽ sớm quên sự việc của Letterman. Đến giữa mùa hè, họ gần như đã hoàn thành xong mọi việc liên quan đến hợp đồng, bao gồm các địa điểm đặt trụ sở làm việc tại nước ngoài. Tính đến nay chưa có thông tin gì bị rò rỉ. Bây giờ họ chỉ cần hội đồng quản trị phê chuẩn hợp đồng.

Mùa xuân năm đó, ABC có được sự thành công bền chắc với chương trình thực tế mới nhất, “The Bachelor” (Anh chàng độc thân)

do Andrea Wong của ABC và nhà sản xuất Michael Fleiss thực hiện. Lượng khán giả theo dõi chương trình tăng dần; chương trình có 6 tập, mỗi tập 1 giờ xoay quanh câu chuyện về chàng trai Alex Michel, sinh viên tốt nghiệp trường Havard 31 tuổi, may mắn được cùng lúc gặp gỡ 25 cô gái khác nhau và qua nhiều tuần tìm hiểu, chàng trai này sẽ chọn một cô gái mà anh thích nhất, Amanda Marsch, sau đó chàng trai sẽ công khai cầu hôn cô gái trên truyền hình. Mặc dù có người cho rằng chương trình này vượt quá ranh giới thương hiệu của ABC/Disney và khiến một số nữ giới phản đối nhưng tập cuối của chương trình thu hút tới 18,2 triệu lượt khán giả và suýt đánh bại “CSI” trên CBS. Susan Lyne nói rằng Trista Rehn, người đứng thứ hai trong chương trình, sẽ cho ra lò sê-ri chương trình đồng hành “The Bachelorette” (Cô nàng độc thân).

Tại Disneyland Paris, “cánh cổng thứ hai” vốn bị trì hoãn từ lâu, một công viên giải trí Walt Disney Studios, mở cửa ngày 16 tháng Ba. Với chi phí đầu tư 533 triệu đô la, công viên này là phiên bản nhỏ hơn của Disney-MGM Studios, bao gồm đường hầm mạo hiểm Aerosmith “Rockin’ Roller Coaster” nhưng không có điểm tham quan “Tower of Terror” vốn đắt đỏ. Tương tự như các công viên giải trí mới, Disney muốn mời gọi du khách lưu lại lâu hơn bởi đây là nhu cầu cấp thiết của Disneyland Paris – tỷ suất sử dụng phòng khách sạn của công viên này vẫn rất thấp. Tuy nhiên, công viên giải trí mới này chỉ tạo thêm gánh nặng trả nợ cho doanh nghiệp vốn đang rối tung, trong khi số tiền thu được từ lượng khách tham quan tại công viên vẫn chưa đủ để chi trả các khoản nợ hiện tại.

Eisner tham dự buổi khai trương và ông cũng mời toàn bộ các ủy viên hội đồng quản trị tham gia bữa tối tiền khai trương tối thứ Sáu và lễ khai trương sáng thứ Bảy. Thay vì tham gia bữa tối với hội đồng quản trị tại Disneyland Paris tối thứ Sáu, Andrea Van de Kamp, Stanley Gold và Ilene, vợ của Gold, quyết định ăn tối tại một nhà hàng nhỏ ở Paris.

Hôm sau, một vài ủy viên hội đồng quản trị và Eisner đi tham quan công viên giải trí mới và sau đó, họ cùng thưởng thức cocktail và ăn tiệc đứng tại một trong các nhà hàng mới. Van de Kamp trò chuyện với Bob Iger và cô nói rằng cô có một vài mối lo lắng. “Tôi e rằng ở đây vẫn chưa đầy đủ,” cô nói. “Ở đây vẫn chưa có đủ các yếu tố có thể hấp dẫn du khách lưu lại cả ngày. Mọi người đang ra về trong khi công viên mới mở cửa được vài tiếng.” Nội dung cuộc trò chuyện

thay đổi ngay lập tức khi hai người hòa vào với các vị khách khác tại quầy lễ tân.

Ít phút sau, Eisner nhìn thấy Van de Kamp và ông sai bước về phía cô. “Tôi hiểu rằng cô đang tìm cách thu hút sự chú ý,” ông lạnh nhạt nói.

Van de Kamp có vẻ hoảng hốt, thứ nhất là vì Iger đã kịp báo cáo nội dung câu chuyện mà cô nói riêng với ông ta cho Eisner, thứ hai là vì Eisner có vẻ rất tức giận. “Tôi chỉ muốn phát biểu mối lo lắng của bản thân tôi cũng như ý kiến riêng về những gì tôi quan sát thấy,” cô nói. “Chúng ta đến đây để quan sát. Chúng ta đầu tư rất nhiều tiền của vào đây. Với tư cách là ủy viên hội đồng, tôi nghĩ việc tôi chia sẻ mối lo lắng của mình cũng là phù hợp.” Nhưng khi cô kể lại cuộc trò chuyện này với Gold và vợ ông, cô tự hỏi tại sao cô lại phải tỏ thái độ tự vệ đến vậy. Theo cô nghĩ, Eisner mới là người cư xử không phù hợp.

Sau đó, Eisner phàn nàn với Gold rằng Gold và Van de Kamp không tham gia bữa tiệc tối thứ Sáu. “Phần lớn các ủy viên hội đồng quản trị đều không đến mà,” Gold phản pháo.

Eisner rất tự hào vì Disneyland Paris là khu vui chơi giải trí được yêu thích nhất tại châu Âu với 12 triệu du khách mỗi năm, cao hơn cả lượng du khách đến tháp Eiffel. Mục tiêu của Disney đối với Disney Studios là tăng 50% lượng du khách đến đây, tương đương 18 triệu du khách mỗi năm. Nhưng đến cuối năm, sự kỳ vọng đó có vẻ không còn chút lạc quan nào nữa.

Sau khi từ Paris trở về, Gold ăn trưa với ủy viên hội đồng quản trị Tom Murphy tại quán Cafe des Artistes ở New York, gần trụ sở cũ của ABC. Theo quan điểm của Gold, ABC vẫn đang gặp nhiều khó khăn, hợp đồng với Bloomberg là một sự thất bại còn thương vụ mua lại Family là một thảm họa. Roy nói rằng tinh thần làm việc tại bộ phận hoạt hình và tại các công viên giải trí – những bộ phận mà ông quan tâm nhất trong công ty – đang suy giảm. Gold đã nói với Eisner rằng ông “sắp” đề nghị ông ta từ chức. Lúc này ông càng muốn hơn nữa và ông quyết định sẽ thăm dò ý kiến của các ủy viên hội đồng quản trị còn lại. “Michael không biết ông ta đang làm cái quái gì đâu,” ông nói. “Tôi nghĩ có lẽ đã đến lúc thay đổi rồi.”

Gold ngạc nhiên khi Murphy nói, “Cho phép tôi bắt tay ông. Tôi rất tự hào vì ông dám nói lên suy nghĩ của mình. Cuối cùng cũng có người sẵn sàng nói lên sự thật.” Murphy vốn rất thân thiết với Warren Buffett kể từ khi Buffett mua lại cổ phần của ông tại Cap Cities và ông cũng nói rằng Buffett từng nói ông ta sẽ không nghĩ đến việc đầu tư vào Disney chừng nào Eisner vẫn làm giám đốc điều hành. Murphy gợi ý Gold nên nói chuyện với Ray Watson.

Khi trở về California, Gold gọi điện cho Watson – hiện Watson là thành viên lâu năm nhất trong hội đồng quản trị. Họ cùng ăn trưa tại nhà hàng Nhật Bản Sai Sai trong khách sạn Biltmore ở khu phố buôn bán Los Angeles, cách xa Burbank và Hollywood và họ vẫn làm như vậy hàng năm để thoải mái thảo luận chuyện riêng. “Mọi chuyện xấu lắm,” Gold nói. “Tôi tin rằng Michael đang mất phương hướng.” Cũng giống như Murphy, Watson nhanh chóng đồng ý rằng có lẽ đã đến lúc phải thay đổi. Ông nói hệ thống quản lý đang “rối bời” và Eisner “không có kế hoạch nhảy bèn” để giải quyết rắc rối hoặc tìm một người kế nhiệm.

Gold rất ngạc nhiên khi chưa đầy một tuần sau ông nhận được điện thoại của Eisner. “Tôi biết ông đang nói chuyện với mọi người,” ông lạnh lùng nói.

Gold nhận thấy lòng tin của ông đã bị phản bội. Ông nghi ngờ Watson đã nói với Eisner vì Gold không nhận được thông tin gì sau bữa ăn trưa với Murphy. Nhưng ông vẫn không dám chắc chắn.

Mùa xuân năm ấy, khi Iger là người đưa ra mọi quyết sách của ABC, Steve Bornstein không còn nhiều lựa chọn ngoài việc tập trung vào kênh Family đang vô cùng bấn loạn. Với chiến lược “phát sóng lại” còn rối như tơ vò và tình cảnh kênh Family ngày càng thê thảm, ông tìm đến Angela Shapiro, một người có nhiều năm kinh nghiệm làm việc tại ABC Daytime và ông nghĩ cô là một trong các nhà lãnh đạo sáng tạo, tài ba nhất công ty. Cô quyến rũ, sôi nổi và được nhân viên quý mến. “Tại sao là tôi?” Shapiro hỏi. “Tôi không biết gì về kênh đó cả. Thậm chí tôi còn chưa bao giờ xem truyền hình cáp.” Cô thẳng thắn nói. Trước đó, cô từng cảnh báo, “Tôi không phải người thích cạnh tranh chính trị. Nhưng nếu ông hỏi tôi là tôi nghĩ thế nào thì tôi sẽ nói cho ông biết.”

Bornstein quả quyết cho rằng ông cần phải tìm một người có tài

năng sáng tạo đảm trách nhiệm vụ này. Shapiro tham dự một buổi họp của kênh Family và khi đó, cô nhanh chóng nhận thấy chiến lược phát triển của kênh này quá rối ren. “Đặc điểm thương hiệu của kênh này là gì?” Cô hỏi. Không ai biết. “Đối tượng khán giả mục tiêu của kênh này là ai?” Không có câu trả lời.

Iger cũng ra sức thuyết phục Shapiro. Cô mến Iger. Giống như nhiều người khác, cô rất thích tính cách thẳng thắn, nhạy bén và sáng tạo của Iger ngay từ ngày đầu tiên cô đến ABC. Cô và Iger cùng nói chuyện với nhau về ABC Daytime và đồng ý với nhau về gần như mọi vấn đề. Shapiro rất phấn khích khi được hợp tác với Iger về kênh Family.

Nhưng vẫn có một điều khiến cô do dự: cô sẽ không báo cáo với Anne Sweeney, giám đốc phòng truyền hình cáp. Shapiro và Sweeney đã nhiều lần mâu thuẫn với nhau sau khi kênh SOAPnet được khai trương. Là một kênh truyền hình cáp, kênh này phải báo cáo tập đoàn truyền hình cáp của Sweeney nhưng cũng phải phối hợp chặt chẽ với ABC Daytime của Shapiro. Sweeney là một nhà quản lý nhiều tham vọng và tinh tế, còn Shapiro là một nhà lãnh đạo sáng tạo, phóng khoáng và hai người ở hai thái cực khác nhau. Sweeney có vẻ phản đối mọi đề xuất của Shapiro và nhân viên của cô. Chỉ cần không phải tiếp tục chạm trán Sweeney, ít nhất Shapiro cũng sẵn sàng cân nhắc đến lời đề nghị của Iger.

“Tôi sẽ phải báo cáo ai?” Shapiro hỏi Iger. “Tôi có thể hợp tác tốt với tất cả mọi người, trừ Anne Sweeney.” Iger hứa cô sẽ không phải báo cáo Sweeney.

Khi Shapiro thuật lại buổi họp với Iger cho Bornstein, cô nhấn mạnh đến lời hứa của Iger và cô nói cô muốn có được sự đảm bảo. Nhưng cô không phiền lòng khi phải báo cáo Bornstein. “Tôi chắc chắn chúng ta có thể làm việc hiệu quả nếu ông là người đứng đầu của cả ABC và kênh này,” cô nói. Bornstein đảm bảo với cô rằng kênh này vẫn gắn chặt với ABC mặc dù chiến lược thay đổi chương trình đang rất rối rắm. “Tôi đảm bảo kênh này sẽ không bao giờ được phát trên dịch vụ truyền hình cáp và Anne Sweeney sẽ không bao giờ quản lý nó,” ông cam kết.

Shapiro có một buổi họp nữa với Iger và cô thông báo nội dung buổi họp với các nhân viên dưới quyền sau khi buổi họp kết thúc.

“Tôi và Michael đều tin rằng cô nên nhận công việc đó,” Iger nói với cô. “Cô phù hợp không chệ vào đâu được.” Iger nhấn mạnh rằng nhiệm vụ của Shapiro là lập kế hoạch sáng tạo mới cho kênh Family. Cô hỏi rõ ràng rằng liệu kênh này có thực sự là một kênh gia đình” hay không và Iger đảm bảo cô có thể thay đổi tên để phản ánh đúng đặc điểm mới của kênh. Về mặt sáng tạo, kênh này chỉ là “một phiến đá trống.”

Có vẻ như đây là một thử thách rất thú vị. Được kết nối với ABC Network, kênh này có thể thử nghiệm phát sóng tất cả các chương trình nguyên bản và nếu có chương trình ăn khách, chương trình đó sẽ được sắp ngay vào lịch chiếu khung giờ vàng của ABC. Khi Shapiro chấp nhận công việc, cô yêu cầu phải ghi rõ vào hợp đồng lời hứa của Iger là cô không phải báo cáo Anne Sweeney, nhằm đảm bảo cô sẽ báo cáo người đứng đầu ABC Network thay vì người đứng đầu tập đoàn truyền hình cáp. (Disney cho rằng hợp đồng của Shapiro không thể hiện rõ yêu cầu này.)

Cuối tháng Tư năm 2002, Bornstein được triệu đến một cuộc họp tại văn phòng của Iger. Iger nói rằng thật khổ sở khi ông 52 tuổi mà con vẫn hỉ mũi chưa sạch. Dù còn nhiều điểm khác biệt nhưng Iger và Bornstein vẫn thường nói đùa về việc họ có vợ trẻ quá. Khác với Iger, Bornstein và vợ chưa có con (sau này cuộc thảo luận giữa hai người có chiều hướng thay đổi khi vợ Bornstein sinh đôi). Iger nói rằng ông phải dành hai ngày cuối tuần ngoài bãi biển với “đám con nít.” Cuộc nói chuyện sắp kết thúc thì Iger chợt nhớ đến lý do chính của cuộc họp.

“Việc này không hiệu quả đâu,” Iger nói.

“Không, không hiệu quả đâu,” Bornstein nhanh chóng đồng ý.

Angela Shapiro đứng ở sân bay chờ Bornstein. Họ có kế hoạch tổ chức một buổi giới thiệu Shapiro với giới truyền thông và các đơn vị quảng cáo. Vừa lên máy bay của công ty, Shapiro nhận được điện thoại của Zenia Mucha, giám đốc phòng quan hệ công chúng, và Mucha nói rằng Bornstein sẽ không đến và cô phải đi một mình.

Sau khi máy bay cất cánh, Bornstein gọi cho Shapiro. “Sáng nay tôi có một cuộc họp,” ông nói. “Tôi sẽ không làm ở đây nữa.”

Đối với một người từng chịu trách nhiệm chính trong việc xây dựng ESPN và từng được coi là người kế nhiệm của Eisner, việc này thực sự là một cú ngã ngựa đau đớn của Bornstein. Đâu phải là ông không nhận thấy rằng trước sau gì việc đó cũng đến. Bornstein đã phải cắn răng phụ trách các nhiệm vụ liên quan đến Internet và ABC sau này mặc dù các công việc này không được coi là bổn phận đối với công ty. Tại ABC, ông bị mắc kẹt trong hệ thống cấp bậc rối rắm với Eisner và Iger ở trên còn Braun, Lyne và Wallau dưới quyền, chính vì vậy ông rất khó biết mình có quyền hạn gì; vậy mà ông vẫn bị đổ lỗi cho nhiệm vụ thất bại: trước tiên là hoạt động kém cỏi của Internet và sau đó là kênh Family. Việc ông ra đi đã giúp giải quyết nhanh gọn mọi nguy hiểm đối với Iger và với chính Eisner.

Hai tuần sau, Susan Lyne và Braun bước lên sân khấu Nhà hát New Amsterdam của Disney để thông báo lịch chiếu của ABC trong mùa chiếu 2002-2003 – nhóm lãnh đạo thứ ba chào đón các nhà quảng cáo. Eisner và Iger ngồi ghế khán giả, còn Lyne và Braun thảo luận những nét chính của bản chiến lược được xây dựng từ bài thuyết trình trước đó của Braun với hội đồng quản trị; chiến lược này coi ABC là nơi “trú ẩn” của các vở hài kịch gia đình như “Happy Days” và “Laverne & Shirley” có từ kỷ nguyên Eisner và các chương trình mới như “Roseanne”. Năm nay, Braun và Lyne có tới 29 chương trình thử nghiệm để lựa chọn – nhiều hơn nhiều so với số lượng chương trình thử nghiệm ít ỏi của năm trước. Tuy nhiên, 25 chương trình là của xưởng phim Touchstone do Disney sở hữu bởi có ý kiến cho rằng các chương trình do các nhà sản xuất bên ngoài thực hiện khó có thể trụ lại Disney. Ngoài các chương trình chủ đạo giữa mùa như “George Lopez” và “According to Jim”, ABC cũng chào hàng thêm “8 Simple Rules for Dating My Teenage Daughter” (8 nguyên tắc đơn giản để hẹn hò với cô con gái tuổi dậy thì của tôi) và “Life with Bonnie” (Cuộc sống với Bonnie) do Bonnie Hunt dẫn chương trình. Đương nhiên là ABC không thể tìm đến các vở hài có sẵn kịch bản như ngày trước. Kênh này đang đặt hàng sản xuất phần hai chương trình thực tế ăn khách “The Bachelor” chiếu tối thứ Tư nhằm cạnh tranh với chương trình “The West Wing” (Cánh Tây) ăn khách của NBC.

Các lãnh đạo của Disney đặt nhiều kỳ vọng cho chương trình “8 Simple Rules” do diễn viên hài John Ritter đóng vai một phóng viên thể thao phải thể hiện vai trò tích cực hơn trong việc nuôi dạy các con gái đang đến tuổi dậy thì, đặc biệt là sau khi vợ ông phải đi làm trở lại. Chương trình này tạo tiếng vang đặc biệt đối với Eisner vì Ritter

từng đóng vai chính trong chương trình hài kịch tình thế “Three’s Company” (Bộ ba) vốn rất hút khách của ABC từ 20 năm trước, tức là trong thời gian Eisner còn làm việc tại ABC. Kể từ đó đến nay Ritter chưa có thêm chương trình nào ăn khách đến vậy và chỉ xuất hiện với tư cách khách mời trong các chương trình khác. Ban đầu ABC muốn mời Goodman của “Roseanne” tham gia chương trình và thậm chí còn ướm lời với Goodman. Nhưng sau đó các cuộc thương lượng giữa đôi bên bị ngừng lại do yêu cầu về lương bổng của Goodman (200.000 đô la mỗi tập.) Các lãnh đạo của ABC xem lại các cuộn băng có sự tham gia gần đây của Ritter trên chương trình “Felicity” (Diễm phúc) của J. J. Abrams, “Ally McBeal” và “Law & Order” (Luật pháp & Quy định), và họ quyết định chọn Ritter.

Braun cực kỳ ấn tượng với chương trình “8 Simple Rules” nên ông và Susan Lyne quyết định phát sóng chương trình trên khung giờ vàng lúc 8 giờ tối thứ Ba; như vậy, đây sẽ là chương trình đầu vào của sê-ri hài kịch bao gồm “According to Jim”, “Life with Bonnie” và “Less than Perfect” (Gần hoàn hảo). Khi còn phụ trách phòng sản xuất chương trình, Eisner thường vận dụng tối thứ Ba để tái xây dựng lịch phát sóng của ABC và “8 Simple Rules” được chọn phát sóng vào đúng giờ phát sóng cũ của “Happy Days”. Phản ứng của khán giả đối với lịch phát sóng tối thứ Ba sẽ trở thành cuộc trưng cầu ý dân đối với chiến lược phát triển mới của ABC là hướng tới các chương trình hài kịch gia đình.

Tuy nhiên, lịch phát sóng mới vẫn chưa thể giải phóng Braun, Lyne và đội ngũ nhân viên của họ. ABC tuyên bố rằng chương trình “Dragnet” (Lưới đánh cá) vốn nổi tiếng từ những năm 1960 sẽ được làm lại và lên sóng sau khi chương trình “NFL Monday Night Football” (Bóng bầu dục đêm thứ Hai) kết thúc mùa thi đấu. “Dragnet” không phải là chương trình độc đáo nhưng Braun và Lyne vẫn hào hứng với chương trình mới của nhà sản xuất Dick Wolf vốn nổi tiếng với “Law & Order”. Eisner và Fred Silverman, người từng phụ trách phòng sản xuất chương trình của ABC và cũng là sếp cũ của Eisner, cũng thích chương trình này. Mùa xuân năm đó, Eisner thuê Silverman làm tư vấn cho kênh. Như vậy là có ít nhất 7 nhà lãnh đạo cấp cao cùng đưa ra quyết định về lịch phát sóng của ABC, bao gồm Eisner, Iger, Silverman, Bornstein, Wallau, Braun và Lyne.

Ít nhất lịch phát sóng cũng có vẻ liên kết với nhau. Nhưng Braun và Lyne không muốn hứa hẹn quá nhiều vì họ sợ kỳ vọng nhiều thì

thất vọng nhiều. “Chúng tôi muốn nói thật nhiều về mùa chiếu này với một loạt chương trình mới, nhưng chúng tôi cũng nhìn nhận một thực tế là chúng tôi không thể hy vọng có thể cùng lúc đạt được mọi thứ,” Braun nói với báo giới.

“Push, Nevada” (Đẩy đi, Nevada) của công ty sản xuất LivePlanet của Ben Affleck và Matt Damon là một trong các chương trình không phù hợp với đề tài “trở lại với những điều cơ bản” của Braun và Lyne nhưng không thể phủ nhận là chương trình này rất độc đáo. Iger rất phấn khích với tình tiết kịch tính mới mẻ của chương trình về một nhân viên sở thuế vụ sống tại một thị trấn lập dị và khi xem chương trình, khán giả có thể tìm kiếm các manh mối và có cơ hội giành giải thưởng nếu giải được mật mã. Iger nói rằng chương trình này có thể trở thành “Twin Peaks” (Đỉnh sinh đôi) thứ hai.

“Push, Nevada” do Touchstone của Disney sản xuất, do đó Disney có quyền phát lại chương trình và Eisner cho rằng chương trình này cực kỳ phù hợp để chứng minh tính tương tác vốn có của hợp đồng mua lại kênh Family. Trong những buổi họp đầu tiên với Shapiro, ông hối thúc cô phát sóng các tập của chương trình trên kênh Family. “Ông nói đùa sao?” Cô hỏi. “Anh chàng đó trần như nhộng và được quay từ phía sau. Ông không thể đưa hình ảnh đó lên kênh ‘gia đình’ được.”

Eisner nói ông không thấy có lý do gì để không chiếu. “Cứ mạnh dạn lên,” ông nói.

Shapiro đành chấp nhận. “Push, Nevada” có lượng người xem ít ỏi đến mức Eisner không nhắc đến chương trình này nữa. Lịch phát sóng chương trình này nhanh chóng bị hủy.

Sau đó, Shapiro có cuộc tranh cãi bực mình với Peter Murphy, giám đốc phòng kế hoạch chiến lược. Murphy gọi điện yêu cầu được biết rõ “tầm nhìn” của cô đối với kênh Family. Theo thông tin mà nhân viên của cô nói thì Murphy yêu cầu cô phải trả lời ngay lập tức vì ông ta đang phải chịu sức ép từ hội đồng quản trị. Shapiro nói cô cần thời gian để tìm hiểu thêm nhưng các nhân viên của Family hết sức phần nộ. Murphy và các thành viên của ban quản lý cấp cao chắc chắn phải có tầm nhìn nào đó từ khi họ mua kênh này. Nếu không, thực ra họ đã nghĩ gì?

Với sự nghiên cứu kỹ lưỡng của Gold và kết quả kinh doanh yếu kém gần đây, công tác chuẩn bị bản dự báo mới trong 5 năm tới của Disney giữ vai trò vô cùng quan trọng và bản dự báo này sẽ được trình lên cuộc họp hội đồng quản trị vào tháng Sáu năm 2002. Tháng Năm, Eisner và Iger triệu tập một loạt các buổi họp với các lãnh đạo phụ trách các phòng ban để rà soát chỉ tiêu phần đầu và trước khi diễn ra các buổi họp này là vô số những phiên họp trừ bì. Tại kênh Family, Angela Shapiro phải gánh vác trách nhiệm nặng nề này và cô giao cho Jim Hedges, giám đốc tài chính của ABC TV Network, và Spencer Neumann, người có nghĩa vụ báo cáo với Alex Wallau, phụ trách phần dự báo liên quan đến tài chính. Hedges và Neumann đều không thể xin Murphy hay bất cứ ai của phòng lập kế hoạch chiến lược các con số dự toán vốn được dùng để chứng minh việc mua lại kênh Family. Mãi sau phòng kế hoạch chiến lược mới cung cấp các con số cần thiết nhưng ban lãnh đạo của Family không thể hiểu các con số này bắt nguồn từ đâu. Những con số dự đoán có thể được phỏng đoán nhưng các thông tin giả định phải xuất phát từ thực tế.

Thực ra, các con số của kênh Family còn cách xa các con số của phòng lập kế hoạch chiến lược. Hedges và Neumann phải vất vả tìm ra các con số nhưng họ vẫn không thể nghĩ ra bất kỳ con số nào gần sát với mục tiêu của phòng kế hoạch chiến lược. Không khí càng lúc càng căng thẳng. Cuối cùng, Shapiro và nhân viên của cô được thông báo rằng Iger sẽ tham gia một cuộc họp trừ bì để nghe thuyết trình – tín hiệu xấu cho thấy Peter Murphy và nhân viên của ông ta không hài lòng.

Shapiro đi vắng vì vậy cô phải tham gia cuộc họp trừ bì thông qua điện thoại. Ít nhất có 10 người trong phòng họp. Iger cầm trong tay bản sao bản dự toán của Neumann và Hedges. “Các ông phải làm lại ngay,” ông ra lệnh.

Neumann và Hedges nói họ đã gắng hết sức nhưng không thể đạt được con số mong muốn.

“Các con số không thể cách xa đến thế được,” Iger quả quyết nói.

“Chúng tôi không biết làm thế nào để tiến gần hơn đến các con số đó,” Shapiro nói qua điện thoại và nhân viên của cô cũng khẳng định điều này.

“Chúng ta không thể trình lên hội đồng quản trị một con số thấp hơn mấy trăm triệu so với con số đệ trình vài tháng trước,” Iger nói.

“Bob à, tôi chưa bao giờ đệ trình những con số mà tôi không thể thực hiện,” Shapiro đáp lời. “Ông cũng biết rằng tôi đang gặp rất nhiều khó khăn.”

Nhưng đội ngũ nhân viên của Family vẫn quay trở lại với bảng biểu và nghĩ ra những con số mà họ bắt buộc phải nghĩ ra và có thể giải thích được, mặc dù con số này vẫn kém xa con số mong muốn của phòng kế hoạch tài chính. (Iger xác nhận rằng ban lãnh đạo của Family và Murphy xảy ra bất hòa nên ông buộc phải can thiệp. Ông nói rằng việc hối thúc ban lãnh đạo đưa ra con số dự đoán cao hơn là hoàn toàn phù hợp và ông đã phải hối thúc như vậy rất nhiều lần; ông cũng cho rằng việc này đem lại những kết quả tốt hơn và chính xác hơn.)

Đây chỉ là bước chuẩn bị cho cuộc họp diễn ra vào cuối tháng Năm năm 2002 và hôm đó, Shapiro sẽ phải thuyết trình các kế hoạch của kênh trước sự hiện diện của Eisner, Iger, giám đốc tài chính Tom Staggs và Peter Murphy. Tại cuộc họp, cô nhấn mạnh vào phương pháp sáng tạo mà cô mong muốn gây dựng nhằm phát triển kênh Family và theo đó, phương pháp này sẽ hướng đến đối tượng nữ giới trẻ tuổi hơn. Cô thực lòng mong muốn sẽ kết thúc bài thuyết trình với chừng đó nội dung nhưng cô không thể lảng tránh những con số. “Ông Michael ạ, phòng tài chính sẽ giải thích rõ hơn về các con số nhưng ông cũng nên biết rằng những con số này thực sự vô cùng khó tin.” Thêm vào đó, cô cũng nhắc lại, “Công ty khiến tôi nghĩ rằng chúng ta bắt buộc phải đạt được những con số đó nhưng ông cũng nên biết rằng những con số này thực sự vô cùng khó tin.” Cô nhấn mạnh vào từ “vô cùng khó tin”.

Căn phòng im phăng phắc khi cô nói xong. Cuối cùng, Eisner là người lên tiếng. “Angela, tôi muốn cô nhìn thẳng vào mắt tôi. Hoặc là cô đang cường điệu hóa vấn đề và những con số này không hề khó tin, hoặc là cô đang muốn nói rằng chúng ta đã trả quá nhiều tiền để mua kênh này.”

Shapiro ngậm ngừng để nghĩ ra câu trả lời phù hợp trong khi tất cả mọi người tham dự cuộc họp đều nín thở chờ đợi. Cô chưa tìm được câu trả lời hợp lý.

“Tôi đợi câu trả lời của cô,” Eisner nói.

Shapiro hít thở thật sâu. “Tôi không liên quan đến việc mua kênh Family,” cô nói. “Tôi không thể nói đến lý do hay giá mua kênh này. Tôi chỉ có thể nói rằng những con số này còn hơn cả mức ‘vô cùng khó tin’.”

Eisner cau mày và sau đó ông có vẻ tỏ thái độ chấp nhận. Ông đứng lên. “Tôi đã nghe những gì cô nói. Tôi không ganh tị với cô đâu,” ông nói. “Cô phải đảm nhận một công việc vô cùng khó khăn.” Sau đó ông ra khỏi phòng.

Đầu hè năm 2002, Steve Jobs của Pixar mời Thomas Schumacher của Disney đến tham quan cơ sở hạ tầng mới của phòng hoạt hình của hãng tại Emeryville, ngay bên ngoài San Francisco; công trình mới này trông giống sân cầu lông trong tiền sảnh. Jobs và Lasseter rất tự hào với công trình sáng tạo mới mẻ này. Kết thúc chuyến tham quan, Lasseter nói, “Tôi sẽ gặp lại các ông trong trường quay,” và đi ra ô tô riêng. “Tôi sẽ lái xe đưa ông quay lại,” Jobs nói với Schumacher. Rõ ràng là Jobs muốn có cơ hội nói chuyện riêng với Schumacher.

Mối quan hệ giữa Pixar và Disney “đang rất tốt đẹp,” Jobs nói và kể ra một loạt những chương trình thành công vang dội như: *Toy Story*, *Toy Story 2*, *A Bug's Life* và *Monster, Inc.* (Công ty quái vật) ra mắt năm trước. “Tôi rất mến ông,” Jobs nói tiếp, “nhưng tôi rất giận Michael.” Ông nhắc lại cho Schumacher nhớ đến thái độ ngoan cố của Eisner đối với việc sản xuất phần tiếp theo của *Toy Story* và ông cũng không quên nhắc lại lời nói của Eisner trước nghị viện. “Làm sao tôi có thể trở thành đối tác của một người như thế?” Jobs hỏi. “Tôi không tin tưởng Michael. Tôi không biết mình nên tin ai nữa.”

Đó là nửa giờ đồng hồ vô cùng khó xử với Schumacher vì ông không biết nói gì để tránh tỏ thái độ không trung thành với Eisner.

Khi quay về trụ sở của Disney, Schumacher đến gặp Eisner. “Michael ạ, tôi muốn nói với ông thế này, bọn họ thực sự rất giận.”

Eisner không quan tâm đến lo lắng của Schumacher. “Rồi họ sẽ

vượt qua thôi. Tôi và Steve Jobs sẽ ổn thôi.”

Mùa hè năm đó, Schumacher không phải là người duy nhất của Disney được Jobs tìm gặp. Một ngày nọ, Roy Disney tình cờ gặp Dick Cook, chủ tịch xưởng phim, tại bãi đỗ xe. Jobs không chịu đàm thảo trực tiếp với Eisner nên Cook phải đóng vai sứ giả. “Steve Jobs muốn nói chuyện với ông,” Cook nói, “nhưng ông ta không muốn trực tiếp gọi cho ông.”

Và Roy gọi cho Jobs. Tương tự như khi nói chuyện với Schumacher, Jobs than phiền rất nhiều về Eisner. “Hôm nay ông ta nói một kiểu, ngày mai nói một kiểu, ngày kia thì ông ta phủ nhận hết những gì đã nói.” Roy cũng nhiều lần nghe Lasseter nói như vậy. “Tôi thực sự không hiểu quan hệ giữa đôi bên chúng ta sẽ tiếp tục thế nào nếu Eisner còn tiếp tục ngồi đó,” Jobs nói.

Roy cảm thông với Jobs và ông dùng bữa tối tại nhà riêng của Jobs tại Palo Alto trong chuyến đi sau đó của ông đến San Francisco. Roy cũng kể một chuyện riêng về Eisner và câu chuyện đó hoàn toàn ăn khớp với những gì Jobs nói. Ông cũng chia sẻ rằng khi Eisner và Wells đến Disney năm 1984, ông được chứng kiến hình ảnh tương tự như cảnh phim *The Wizard of Oz* (*Phù thủy xứ Oz*) khi Munchkins được giải phóng khỏi mụ phù thủy độc ác và reo mừng, “Tính tang, mụ phù thủy tiêu đời rồi.” Bây giờ Eisner chính là mụ phù thủy kia. Và Jobs gật đầu đồng ý. “Nếu Eisner còn ngồi đó thì tôi sẽ không ký hợp đồng nào nữa.”

Khi quay trở lại Los Angeles, Roy tóm lược thông tin cho Gold trong bữa ăn tối và ông nói ông cực kỳ lo lắng về mối quan hệ với hãng Pixar. Trong các bức thư thường kỳ gửi đến hội đồng quản trị, Roy và Gold vẫn đề cập đến những âu lo về các cuộc đàm phán với Pixar nhưng họ không tiết lộ thông tin Roy đã gặp Jobs. Nhưng có vẻ như việc này không đem lại hiệu quả.

Cuối mùa hè năm đó, Shapiro tổ chức một kỳ nghỉ tại khách sạn Grand Californian tại Disneyland để đề ra đặc điểm và thương hiệu mới cho kênh Family. Lúc này, khi việc “phát sóng lại” được coi là chiến lược chung để xây dựng chương trình và Bornstein đã ra đi, đội ngũ nhân viên như thoát được gông cùm. Trong quá trình nghiên cứu thị trường, họ phân tích kỹ lưỡng tình hình của các kênh truyền hình cáp và phát hiện ra một nhóm đối tượng khán giả vẫn chưa được

quan tâm đầy đủ; do đó, họ quyết định nhắm tới hai nhóm đối tượng: baby boomer⁽⁶²⁾ - nhóm khán giả ở độ tuổi 40 và 50 – vốn không được các kênh truyền hình lớn và các nhà quảng cáo hướng đến, và nữ giới từ 18 đến 34 tuổi – nhóm khán giả nóng cốt mà các nhà quảng cáo tha thiết hướng đến. Họ cũng nhận thấy không có cơ sở hợp lý để bắt buộc phải đi theo chiều hướng kênh “gia đình” bởi từ “gia đình” sẽ chỉ thu hẹp lượng khán giả theo dõi kênh và hạn chế các phương án phù hợp sẵn có để phát triển kênh.

Sau kỳ nghỉ, Shapiro dành nhiều tuần để nghiên cứu ý tưởng hướng trọng tâm của kênh vào đối tượng nữ giới và cô có rất nhiều kinh nghiệm làm việc với nhóm đối tượng này. Nhóm khán giả từ 18 đến 34 tuổi cũng sẽ bổ sung vào các nhóm khán giả hiện có của Disney vì kênh Disney thu hút lượng khán giả nhỏ tuổi, còn kênh ABC nhắm tới lượng khán giả lớn tuổi hơn. Đội của cô đặt tên cho ý tưởng mới là “Pink” và sáng tạo logo, chiến lược xây dựng thương hiệu, chiến lược tiếp thị và lịch phát sóng. Tháng Tám, cô và các nhân viên gặp Iger và Alan Braverman, cố vấn trưởng của Disney tại phòng hội thảo của Iger để trình bày ý tưởng mới. “Đây là hình ảnh mà chúng tôi hướng tới,” Shapiro nói.

Braverman có vẻ không được thoải mái. “Có một vấn đề thế này. Chúng tôi đã thống nhất với Hearst là chúng ta sẽ không cạnh tranh trực tiếp với Lifetime.” Được Disney và Hearst đồng sở hữu, Lifetime là kênh truyền hình cáp hàng đầu hướng đến đối tượng khán giả nữ mặc dù đối tượng khán giả của kênh này nhiều tuổi hơn khán giả mục tiêu của “Pink”. Phòng họp im phăng phắc. Liệu có cách nào để lách thỏa thuận đó không? Braverman nói ông ta sẽ xem xét kỹ lưỡng thêm.

Và chẳng mấy chốc, ông đưa ra quyết định: “Pink” bị loại⁽⁶³⁾.

Vậy là đội ngũ nhân viên của Family lại tiếp tục quay trở lại bàn vẽ để xây dựng ý tưởng mới nhưng vẫn nhắm vào nhóm đối tượng từ 18 đến 34 tuổi – hình ảnh “Pink” có thể hấp dẫn cả nam giới và nữ giới. Đây là kênh hài hước, quyến rũ với nhiều chương trình thực tế với sự đi đầu của chương trình “The Bachelor” của ABC. Đối thủ cạnh tranh của kênh sẽ là Comedy Central nhưng dù sao Comedy Central cũng nghiêng về khán giả nam. Kênh mới được đặt tên “XYZ” – một cách đổi âm thú vị của ABC.

Shapiro tổ chức một buổi thuyết trình khác trong phòng hội thảo của Iger và lần này có sự tham dự của Eisner. Màu chủ đạo trên logo mới của XYZ là màu xanh da trời và màu xanh lá. “Quá tuyệt!” Iger kêu lên. “Mọi người giỏi lắm.” Eisner cũng nói ông rất thích hình ảnh này. Ông phân biệt logo với một số nguyên mẫu: những chữ cái được phun sơn giống hết kiểu dáng graffiti từ những năm 1980. Ngay cả Braverman cũng say mê ý tưởng này.

Với sự ủng hộ của Eisner và Iger, Shapiro tổ chức buổi thuyết trình thứ hai trước Anne Sweeney và các thành viên thuộc tập đoàn truyền hình cáp. Sau khi cô và các nhân viên kết thúc bài trình bày, Sweeney lên tiếng. “Tôi cũng không chắc chắn lắm nhưng các hội viên yêu cầu chúng ta phải giữ nguyên kênh gia đình này. Việc này có vẻ gay gắt.”

“Ý cô là sao?” Iger hỏi.

“Tôi không hề biết là các ông lại đi theo hướng này. Tất cả các hợp đồng đều ghi rõ Family phải là kênh ‘gia đình’ nếu không các hội viên có quyền ra đi,” cô nói.

Một lần nữa phòng họp lại im phăng phắc. Sweeney gợi ý Shapiro nên đưa ý tưởng mới này vào khung giờ vàng của Family nhưng sẽ không được hỗ trợ về mặt quảng cáo hoặc tiếp thị. Có lẽ các đơn vị cung cấp dịch vụ truyền hình cáp sẽ không nhận thấy hoặc nếu có nhận thấy thì lúc đó lượng khán giả theo dõi chương trình đã tăng cao và họ sẽ không quan tâm đến sự thay đổi này. Nhưng Shapiro lại cho rằng một kênh truyền hình sẽ không thể gia tăng lượng khán giả nếu kênh đó không quảng bá các chương trình mới. Braverman nói ông sẽ xem lại các bản hợp đồng. Vài ngày sau, ông lại tuyên bố: nói không với XYZ.

Shapiro và nhân viên của cô không thể tin họ lại gặp nhiều khó khăn đến vậy trong việc đổi tên của kênh, trong khi lẽ ra việc này phải được xử lý trước khi kết thúc hợp đồng mua bán giữa đôi bên. Chẳng lẽ không có ai xét duyệt hợp đồng với các hội viên hay sao?⁽⁶⁴⁾ Quá chán nản, cô và các nhân viên ngồi lì trong phòng suốt 12 tiếng. Làm sao họ có thể làm việc gì đó *sáng tạo* nếu cứ phải bám chặt lấy khái niệm “gia đình”? Họ có thể mở rộng khái niệm đó bởi từ “gia đình” liên quan đến mọi thứ, từ bạn bè, bạn trai đến bạn gái. Họ quyết định làm lại hình ảnh của “XYZ” hợp thời hơn, trẻ trung hơn để gắn vào

sau chữ ABC nhưng vẫn cố gắng duy trì hình ảnh “gia đình” theo nghĩa rộng nhất.

Có vẻ như không còn phương án nào khác. Nhằm chuẩn bị cho ra mắt tên mới và thương hiệu mới, Shapiro bắt đầu cho lên sóng các tập của chương trình “The Bachelor” và chương trình truyền hình thực tế “The Last Resort” (Khu nghỉ dưỡng cuối cùng) do xưởng phim Buena Vista của Disney và Fisher Entertainment sản xuất với nội dung các cặp đôi phải tìm cách bảo vệ mối quan hệ của mình trong một khu nghỉ dưỡng. Phải công nhận rằng hình ảnh các cặp đôi ăn mặc thiếu vải trong bồn tắm thực sự *mở rộng* phạm vi ý nghĩa của từ “gia đình.” Nhưng kênh này vẫn lưu lại một chút những đặc điểm cũ, ví như chương trình “Power Rangers” chiếu vào buổi sáng và các chương trình dành cho các thanh thiếu niên.

Shapiro phải vận động hành lang rất vất vả mới có thể giới thiệu thương hiệu mới, đặc điểm mới và cái tên mới “XYZ” hướng tới nhóm khán giả từ 18 đến 34 tuổi. Nhưng Sweeney và nhân viên của cô kiên quyết nói rằng các hội viên đang dọa sẽ coi việc đổi tên kênh là cái cớ để bỏ kênh hoặc đàm phán lại hợp đồng với mức chi phí thấp hơn. “Hội viên nào?” Shapiro hỏi. “Chúng ta sẽ mất những hội viên nào? Chị cứ nói rõ xem.”

Không ai ở Family nhận được câu trả lời. “XYZ” chìm vào quên lãng khi đặc điểm thương hiệu của kênh ngày càng không rõ ràng. Đúng là Shapiro đã đàm phán hợp đồng với điều kiện cô không phải báo cáo Sweeney và các nhân viên của cô tại Family đều nhận thấy rằng mọi bước đi của cô đều đang bị ngăn cản.

Đầu năm đó, Dick Cook, hiện đang cùng Nina Jacobson đồng phụ trách xưởng phim, gọi cho Jerry Bruckheimer về một dự án mới. “Chắc ông sẽ không thích lắm đâu nhưng ông cứ xem xem sao,” Cook nói về không mấy thuyết phục. Dự án này là cơ hội khác giúp Cook thực hiện ý tưởng đưa các công viên giải trí vào phim ảnh. Trước hết là có *The Country Bears* (Những chú gấu vùng nông thôn) dựa trên những chú gấu biết hát của Disneyland, và phó giám đốc điều hành Brigham Taylor phòng sản xuất của Disney đã mở rộng ý tưởng này cho *Pirates of the Caribbean* (Cướp biển vùng Ca-ri-bê) mặc dù ban đầu bộ phim này chỉ là một dự án phim chi phí thấp để phát hành dưới dạng video gia đình. (*The Haunted Mansion* (Ngôi nhà ma), một công viên giải trí khác cũng đang được xây dựng.) Nhưng trong

cuộc họp để thảo luận xem liệu Disney có nên đầu tư vào *Master and Commander: Far Side of the World* (Bậc thầy và chỉ huy: Vùng xa xôi của thế giới), dự án phim phiêu lưu mạo hiểm trên biển do Russell Crowe thủ vai chính (Disney bỏ qua dự án này), Taylor đã nhắc đến ý tưởng làm phim về cướp biển và gợi ý Disney nên sản xuất bộ phim mạo hiểm trên biển. Jacobson khuyến khích ông nên viết kịch bản.

Sau khi nói chuyện với Bruckheimer, Cook gửi cho Bruckheimer kịch bản mới của Jay Wolpert dựa trên ý tưởng về cướp biển. Đúng như Cook dự đoán, Bruckheimer rất thờ ơ. “Đó không phải là một bộ phim hay để tôi đi xem,” Bruckheimer nói với Cook và bấy lâu nay ông vẫn tuân thủ đúng tiêu chuẩn do ông tự đề ra là ông sẽ chỉ làm những bộ phim mà ông muốn xem. Nhưng Bruckheimer quen biết Ted Elliott và Terry Rossio, hai tác giả rất say mê với dòng phim về cướp biển và họ mới viết kịch bản *Shrek*. Cook nói ông sẽ chuyển kịch bản cho họ. Thật trớ trêu là hai tác giả này từng thuyết phục Disney làm một bộ phim về cướp biển nhưng bị từ chối.

Sau khi xem kịch bản, hai tác giả gọi cho Bruckheimer với một ý tưởng mới mẻ: đám cướp biển phải chịu một lời nguyền (chính là ý tưởng mà họ từng thuyết phục Disney). Đám cướp biển này đều đã chết và phải trả lại vàng bạc châu báu đã ăn trộm để đổi lấy nơi yên nghỉ cuối cùng. Về mặt hình ảnh, đám cướp biển trông giống như người bình thường nhưng chúng sẽ chỉ còn bộ xương mỗi khi trăng lên. Lúc này Bruckheimer mới hứng thú với bộ phim. Ông gọi cho Cook và nói rằng ông thích một bộ phim có sự kết hợp giữa thể loại cướp biển và thể loại siêu nhiên.

Khi các tác giả mới bắt tay viết kịch bản, Bruckheimer bay đến St. Tropez để gặp nam diễn viên Johnny Depp. Depp từng tham gia *Ed Wood*, *Edward Scissorhands* (Người kéo học yêu) và *What's Eating Gilbert Grape?* (Ai đang ăn Gilbert Grape?) và chắc chắn nam diễn viên này khó có thể trở thành lựa chọn phù hợp cho một bộ phim phiêu lưu, hành động của Disney. Depp từng từ chối cơ hội tham gia các dự án phim đình đám *Speed* (Tốc độ) và *Titanic*. Các phim của anh cũng không mang lại thành công lớn về mặt thương mại. Nhưng Depp và nữ diễn viên người Pháp Vanessa Paradis hiện có hai con nhỏ và Depp từng nói muốn đóng một bộ phim mà các con anh muốn xem.

Khó có thể tưởng tượng sự đối lập đáng chú ý hơn giữa một Depp

mang phong cách tự do, phóng khoáng và một Dick Cook với lối cư xử cứng nhắc. Nhưng 6 tháng trước hai người đã gặp nhau và có vẻ rất hợp nhau. Cook nói rằng ông hy vọng Disney và Depp có thể hợp tác ăn ý với nhau. Nhưng Depp vẫn chưa nghĩ đến bộ phim về cướp biển với hình ảnh Errol Flynn đeo khuyên tai và quàng khăn rằn. Bruckheimer nói rằng đây sẽ không phải bộ phim về cướp biển theo lối truyền thống, nhất là khi Depp đóng vai thủ lĩnh Jack Sparrow của đám cướp biển nổi loạn. Bruckheimer muốn làm mới thể loại phim này.

Khi Depp tỏ vẻ hứng thú với bộ phim, Bruckheimer gặp đạo diễn Gore Verbinski mà ông từng nói chuyện cùng kể từ khi làm phim *Con Air*. Vốn chơi ghi-ta nhạc rock, Verbinski thôi làm đạo diễn các video ca nhạc để làm đạo diễn bộ phim kinh dị ăn khách *The Ring* (Vòng tròn định mệnh). “Tôi cứ nghĩ thể loại phim về cướp biển tuyệt chủng rồi cơ đấy,” Verbinski nói với Bruckheimer. Nhưng càng ngẫm nghĩ Verbinski càng thích thú với dự án phim này, nhất là khi Depp hứa sẽ tham gia. Và với sự tham gia của Bruckheimer, Verbinski biết ông sẽ có được khoản kinh phí lớn để làm phim. Nhưng nếu thất bại, họ sẽ thua lỗ lớn. Ông thích rủi ro. Biết lúc nào ông mới có cơ hội làm một bộ phim về cướp biển với khoản kinh phí lớn đây?

Dù Depp chưa cam kết sẽ tham gia bộ phim nhưng Verbinski vẫn đến London gặp diễn viên này. Depp gặp một số trục trặc với ý nghĩ sẽ hợp tác với Disney vì Disney vốn là biểu tượng cho hình ảnh đối lập với hình ảnh của anh. “Chúng ta có thể làm gì để có thể tạo sự khác biệt?” Depp tự hỏi.

“Đám cướp biển rất thô thiển và đáng kinh tởm,” Verbinski nói và khuyến khích Depp vận dụng hết khả năng tưởng tượng.

“Đúng rồi! Hay đấy,” Depp nói. Và một ý nghĩ chợt xuất hiện trong đầu anh: Jack Sparrow bị mất mũi và trên mặt hằn ta chỉ còn một vết thương trông rất ghê rợn. “Tôi có thể đóng vai tên cướp biển không có mũi!” Depp hồ hởi nói.

“Ừ, cũng được,” Verbinski nói vẻ mập mờ. Ông biết ý tưởng này không có gì ấn tượng nhưng cần gì phải nghiêm trọng hóa vấn đề đó? “Anh thấy ý tưởng này có thể mở rộng thêm nữa không?” Verbinski nói tiếp và ông nhấn mạnh rằng bộ phim vẫn còn vai diễn “chính diện”, một vị anh hùng hay ảo tưởng, nghĩa là nhân vật Sparrow có

thể là tên cướp biển lập dị như Depp mong muốn.

“Có thể đây sẽ là hồi kết trong sự nghiệp của chúng ta,” Verbinski nói đùa, “nhưng tội gì mà không sống vui nhỉ.”

Sau khi Depp hứa sẽ tham gia bộ phim (với mức thù lao rất khiêm tốn), Verbinski đến gặp Orlando Bloom cho vai nam “chính diện” và ông cũng gửi thư và kịch bản mời Geoffrey Rush tham gia vai Barbossa, viên thuyền phó nổi loạn. “Barbosssa hào hoa nhưng xảo trá và hấn cực kỳ tàn bạo; hình ảnh này vốn thiếu vắng trên màn ảnh quá lâu rồi,” Verbinski viết trong bức thư gửi Rush. “Sau khi nghiên cứu danh sách các diễn viên đương thời, tôi nghĩ chỉ anh mới có khả năng đóng Barbossa tròn vai nhất. Đây sẽ là bộ phim về cướp biển xuất sắc nhất trong dòng phim này.”

Rush rất thích từ “tròn vai” trong thư.

Vậy là chỉ còn vấn đề về kinh phí sản xuất. Eisner rên rỉ khi Cook thuyết trình về bộ phim với mức đầu tư 120 triệu đô la cho bộ phim về biển cả này – một công thức cho sự thất bại. Các bộ phim về cướp biển gần đây đều thất bại, bao gồm *The Island* (Đảo vô hình) năm 1980 dựa trên tiểu thuyết của Peter Benchley mà hồi làm ở Paramount Eisner đã ra sức mua về. Thật may là hãng Universal đã ra giá cao hơn để mua bản quyền của cuốn tiểu thuyết đó. *Cutthroat Island* (Đảo tàn sát) với Geena Davis cũng thất bại thê thảm vào năm 1995. Vậy tại sao bộ phim này lại có thể tạo khác biệt? Eisner phản đối dự án phim ngay lập tức.

Bruckheimer liên tục gọi cho ông. Cuối cùng Eisner cũng đồng ý tham dự một cuộc họp tại văn phòng làm việc tráng lệ của Bruckheimer ở Santa Monica, nhưng ông vẫn quyết tâm bác bỏ dự án này. Bruckheimer tập họp và mô tả kịch bản phim và hình vẽ các cảnh phim chính: hòn đảo chết, cảng Ca-ri-bê bị vây hãm, những bộ xương dưới nước và trên con tàu cướp biển trong đêm sáng trăng. Eisner ngồi xuống sau khi được Verbinski đưa đi xem và dẫn giải từng hình ảnh của bộ phim. “Tôi thích bộ phim này,” ông nói. “Nhưng sao lại tốn kém đến thế?”

“Đối thủ của ông chỉ tới 150 triệu đô la đấy,” Bruckheimer nói và kể ra một loạt dự án như *Matrix* (Ma trận) và *The Lord of the Rings* – những bộ phim nhượng quyền giúp hãng Warner Bro. thống lĩnh

phòng vé. Disney cũng thực sự cần một bộ phim hút khán giả đến phòng vé như thế.

Eisner tức giận lắc đầu. “Công viên giải trí là một bước lùi,” ông nói và tâm trí vẫn nghĩ về *The Country Bears*. “Hãy nhớ làm bộ phim này tránh xa công viên ra.”

Giá như ông ta biết, Verbinski thầm nghĩ. Với Depp vào vai Jack Sparrow, sẽ không ai có thể nhầm lẫn bộ phim này với Disneyland duyên dáng nhưng nhạt nhẽo, vô vị.

Không có gì lạ khi Eisner lo lắng đến vậy về khoản đầu tư 120 triệu đô la cho một bộ phim về cướp biển. Vào mùa hè năm 2002, những tác động nằm ngoài tầm kiểm soát đã thực sự vùi dập Disney và Eisner. Các nhà kinh tế học khẳng định cuộc suy thoái kinh tế đã nhen nhóm từ trước khi diễn ra vụ tấn công kinh hoàng ngày 11 tháng Chín. Niềm tin của các nhà đầu tư và niềm tin của công chúng bị chấn động bởi một loạt các bê bối chưa từng có tiền lệ tại các doanh nghiệp, bắt đầu là công ty Enron hồi mùa thu và kế đến là WorldCom, Tyco, Adelphia và HealthSouth. Đó là mặt tối của giai đoạn tăng trưởng nóng vào những năm 1990. Bắt đầu bằng sự bùng nổ của bong bóng Internet vào mùa xuân năm 2000, sự suy giảm của thị trường chứng khoán thực sự biến thành thất bại thảm hại khi chỉ số NASDAQ mất tới 80% giá trị – sự suy giảm trước nay chưa từng có.

Quan điểm của Eisner về thương vụ sáp nhập giữa AOL và Time Warner được chứng minh là đúng khi cổ phiếu của AOL biến thành *tờ giấy bị thổi phồng giá trị* như Eisner vẫn khẳng định. Trong lúc AOL bị kiểm tra do có nghi ngờ về gian lận kế toán, Gerald Levin bị buộc phải từ chức. Một cổ đông của hãng đề xuất không ủng hộ việc tái bầu cử Steve Case, chủ tịch kiêm ủy viên hội đồng quản trị, nhưng đề xuất này chỉ nhận được 22% phiếu tán thành và số phiếu này không đủ để sa thải Case; tuy nhiên, hành động này cho thấy nhiều cổ đông không còn niềm tin đối với Case nữa. Case từ chức vào ngày 16 tháng Năm năm 2003.

Chiếu theo các tiêu chuẩn này, dường như Eisner và Disney trở thành trụ cột của hành vi cẩn trọng khôn ngoan và biết đối nhân xử thế. Mặc dù Disney cũng thua lỗ rất nhiều sau dự án Internet thất bại nhưng sự thua lỗ này không thấm vào đâu so với Time Warner bởi hợp đồng giữa Time Warner và AOL bị coi là hợp đồng kinh doanh

tồi tệ nhất trong lịch sử. Nhưng Eisner vẫn bị cuốn vào vòng xoáy này. Rất nhiều vụ gian lận doanh nghiệp đã xảy ra khiến hội đồng quản trị cũng ở vào tình thế bị động, thậm chí thỏa hiệp và không thể bảo vệ lợi ích của các cổ đông. Có vẻ như hội đồng quản trị của Disney vẫn luôn là một trường hợp đặc biệt. Sự độc lập của hội đồng được thỏa hiệp bởi một loạt các mâu thuẫn về lợi ích nhưng vì Sid Bass, một cổ đông nắm số cổ phần kiểm soát và là đồng minh đáng tin cậy của Eisner, vẫn ở lại hội đồng nên hội đồng không có thực quyền đối với hoạt động quản trị doanh nghiệp; và Bass và Eisner luôn là người đưa ra những quyết sách quan trọng. Trong thời khắc quan trọng này, Eisner đang phải đối mặt với yêu cầu phải cải tổ vì Bass đã buông tay nắm quyền còn Gold và Roy bắt đầu đòi hỏi sự độc lập.

Có lẽ Eisner có thể biến các yêu cầu phải cải tổ thành lợi thế cá nhân. Trong cuộc họp hội đồng vào tháng Sáu, ông thông báo Disney đã thuê Ira Millstein, viên đối tác cấp cao đáng kính tại công ty luật Weil, Gotshal & Manges tại New York và là một chuyên gia về quản trị doanh nghiệp, để đề ra các chiến lược cải tổ có thể kiểm soát hội đồng quản trị của Disney. Mặc dù không ai nói rằng cuộc cải tổ này đã sẵn sàng nhưng tiến trình cải tổ cũng tiềm ẩn nguy cơ đối với những ai ủng hộ Gold và Roy. Nói cho cùng, rất nhiều cuộc “cải tổ” đã diễn ra, ví dụ như giảm bớt quy mô của hội đồng quản trị, và các cuộc “cải tổ” này có thể được vận dụng làm bình phong cho những lời chỉ trích của Eisner.

Trong cuộc họp hồi tháng Sáu năm 2002, Eisner tiết lộ kế hoạch 5 năm mới nhất với mục tiêu Disney sẽ đạt mức tăng 20% doanh thu mỗi năm. Kế hoạch này phụ thuộc nhiều vào hiệu quả của kênh Family bởi theo đó, doanh thu trước thuế thường niên của kênh dự đoán sẽ tăng 88%. Một trụ cột phát triển quan trọng nữa là ESPN cũng được đặt mục tiêu sẽ tăng 75% mỗi năm. Thêm vào đó, Eisner cũng dự đoán lợi nhuận thu được từ các công viên giải trí sẽ đạt mức cao tương tự như năm 2001, trong khi đó ABC chỉ cần “một tia chớp sáng tạo.” Nhưng khi ông trình bày các kế hoạch mục tiêu kia, rõ ràng là kết quả của Disney đang suy giảm một cách tuyệt vọng và cách xa những con số dự đoán trong năm tài chính 2002 mặc dù đến tháng Chín, năm tài chính này mới kết thúc.

Disney cũng gặt hái được một số thành công, đáng kể nhất là *Lilo & Stitch*, bộ phim hoạt hình đầu tiên được sản xuất tại phòng hoạt hình ở Orlando. Và bộ phim mới nhất *Signs* của M. Night Shyamalan

với diễn xuất của Mel Gibson được khởi chiếu trên toàn quốc ngày 2 tháng Tám và thu về 117 triệu đô la trong tuần đầu tiên. Nhưng hai bộ phim thành công vẫn không thể bù đắp cho sự sụt giảm liên tục trong lĩnh vực du lịch và tình hình rối ren tại ABC. Tháng Bảy, Disney công bố kết quả tài chính quý III và cổ phiếu của hãng chạm đáy 13,75 đô la/cổ phiếu trong vòng 8 năm, thậm chí thấp hơn mức giá sau khi diễn ra vụ tấn công ngày 11 tháng Chín khi Sid Bass phải đối mặt với yêu cầu nộp thêm tiền bổ sung tài khoản ký quỹ.

Khi Đạo luật Sarbanes-Oxley⁽⁶⁵⁾ được Quốc hội thông qua nhằm chống lại các gian lận doanh nghiệp sau khi xảy ra bê bối của Enron⁽⁶⁶⁾ và WorldCom, Eisner – CEO của Disney và Tom Staggs – giám đốc tài chính của Disney, phải đích thân chứng nhận tính chính xác của các kết quả tài chính của Disney tính đến ngày 1 tháng Tám. Trong khi rà soát lại hồ sơ giấy tờ, Disney phát hiện thấy công ty chưa công khai một số thông tin theo quy định của SEC, bao gồm quan hệ nhân thân của các ủy viên hội đồng quản trị Disney. Đến cuối tháng Bảy, Eisner đến gặp Gold tại nhà riêng ở New York. Ông có vẻ hân hoan khi nói với Gold rằng chiếu theo các quy định mới mà Disney đã cân nhắc, Millstein báo cho ông biết rằng Gold không còn “độc lập” nữa vì con gái ông làm việc tại phòng sản phẩm khách hàng của Disney.

Gold bất ngờ đến mức không có phản ứng tức thì; thay vào đó, ông yêu cầu luật sư riêng xem xét lại vấn đề này. Sau khi nghiên cứu kỹ lưỡng, các luật sư nói rằng sự việc vẫn chưa rõ ràng vì ủy ban Chứng khoán New York yêu cầu công khai rõ thông tin về thân nhân của các ủy viên hội đồng quản trị nhưng cơ quan này vẫn chưa chính thức ban hành các nguyên tắc, quy định liên quan. Eisner đồng ý sẽ tạm thời không bàn đến vấn đề này nhưng lúc này Gold phải chia sẻ chức vụ chủ tịch cốt cán của ủy ban bổ nhiệm và quản trị với George Mitchell – Mitchell nhanh chóng trở thành đồng minh trung thành của Eisner trong hội đồng quản trị. Mỉa mai thay, Gold chợt nghĩ, khi Mitchell được khen là “độc lập” mặc dù công ty luật của ông ta kiếm tới 2 triệu đô la từ Disney còn con gái ông chỉ được trả 86.000 đô la. (Mitchell cũng nhận được 50.000 đô la “phí tư vấn” mỗi năm, cộng với 45.000 đô la tiền thù lao Disney trả cho ủy viên hội đồng quản trị và quyền mua cổ phiếu. Ông ta cũng cùng lúc tham gia hội đồng quản trị của 8 doanh nghiệp và 6 trong số đó đều phải trả tiền phí cho công ty luật của ông ta.)

Những căng thẳng về sự mâu thuẫn ngày càng gia tăng trong nội bộ công ty Disney xuất hiện công khai trên báo chí ngày 8 tháng Tám khi phóng viên James Bates và Claudia Eller của tờ *Los Angeles Times* viết rằng, “Các ủy viên hội đồng quản trị ngày càng mất kiên nhẫn với kết quả tài chính ẻo lợt và giá cổ phiếu sụt giảm... Theo nguồn tin thân cận với hội đồng quản trị, mối quan hệ giữa Eisner và hai ủy viên hội đồng quản trị có nhiều quyền lực nhất là Roy E. Disney và Stanley Gold ngày càng căng thẳng... Cũng theo nguồn tin, mấy tuần gần đây căng thẳng nội bộ gia tăng mạnh hơn, ví dụ như Eisner và Gold có những cuộc trao đổi vô cùng gay gắt với nhau.”

Eisner tin rằng Gold chính là nguồn tin của bài báo trên. Ông gửi một loạt email buộc tội Gold tiết lộ thông tin. Gold kịch liệt phản đối lời buộc tội này và ông cũng đồng ý sẽ giữ những khác biệt giữa ông và Eisner “trong nội bộ.”

Gold rất tức giận khi Eisner cho phép Ray Watson đại diện cho Eisner lên tiếng trước báo giới mặc dù ông đã cố yêu cầu Watson im lặng. “Ủy viên hội đồng quản trị Ray Watson nói rằng hội đồng quản trị đồng lòng ủng hộ Eisner,” bài báo trích lời Watson: “Chúng tôi không hưởng lợi ích gì khi đưa một người hoàn toàn xa lạ về làm việc tại công ty và làm việc trong lĩnh vực vô cùng khó khăn này trong khi chúng tôi đã có những CEO giỏi nhất trong ngành.”

Gold rất khó chịu bởi lời phát biểu của Watson trái ngược với những gì ông ta nói khi ăn trưa với Gold, bởi lúc đó Watson lên tiếng chỉ trích Eisner. Ông vội vàng viết một bức thư rất dài cho Watson:

Ray mến,

Tôi rất bất ngờ khi đọc bài báo trích dẫn lời ông nói trên tờ *Los Angeles Times* hôm thứ Năm... Tôi tôn trọng quyền tự do phát biểu ý kiến cá nhân của ông, nhưng tôi cũng hoang mang không hiểu bằng cách nào ông rút ra kết luận đó kể từ khi chúng ta dùng chung bữa trưa cách đây 6 tháng. Tôi cũng muốn chia sẻ với ông những nghi ngại của tôi về hiệu quả kinh doanh của công ty và năng lực của ban lãnh đạo hiện nay trong việc cải thiện kết quả kinh doanh. Bữa trưa hôm đó ông nói rằng công ty đang hỗn loạn, còn Michael và ban quản lý cấp cao không đưa ra kế hoạch nhảy bèn nào để giúp chúng ta thoát khỏi tình trạng

hỗn loạn đó.

Ông có quyền thay đổi ý kiến và tôi tôn trọng quyền đó của ông; ông cũng từng thay đổi như thế vào năm 1984 trước khi hỗ trợ nhóm Eisner/Wells. Tôi thực sự muốn biết vị trí của ông thay đổi thế nào khi ông kết luận rằng Michael là CEO giỏi nhất trong ngành? Chắc chắn đó không thể là hiệu quả định lượng của công ty trong sáu tháng qua...

Nhưng trách nhiệm vốn thuộc về rất nhiều người. Chúng ta, các ủy viên hội đồng quản trị, có lỗi vì đã không thảo luận về các vấn đề thực tế gây ảnh hưởng đến công ty. Chúng ta đã không xử lý triệt để các kế hoạch không đạt mục tiêu hay những lời hứa hẹn mà ban quản lý không thực hiện được dù họ đã hứa với Hội đồng quản trị và các cổ đông trong suốt năm năm qua. Chúng ta quá lịch sự, quá quan tâm đến việc làm tổn thương cảm xúc của nhau trong khi công việc đích thực của chúng ta phải là (a) bảo vệ các cổ đông và (b) hợp nhất ban quản lý và một kế hoạch có thể giúp chúng ta thoát khỏi tình trạng ì trệ này...

Tôi hy vọng ông sẽ đón nhận những lời nhận xét của tôi theo đúng tinh thần hợp tác và xây dựng... một mối quan tâm nghiêm túc của một ủy viên hội đồng quản trị vốn có niềm tin rằng chúng tôi, các ủy viên hội đồng quản trị của Disney, vốn quá dễ dãi và không hề phê phán những thất bại của ban quản lý. Chúng ta không thể tiếp tục chấp nhận thực tế là những việc tồi tệ vẫn xảy ra tại Disney luôn nằm ngoài tầm kiểm soát của ban quản lý trong khi những việc tốt đẹp xảy đến là nhờ chúng ta có “CEO giỏi nhất trong ngành.”

Trân trọng,

Stanley P. Gold

Gold gửi các bản sao của bức thư cho Eisner và tất cả các ủy viên hội đồng quản trị.

Andrea Van de Kamp rất sùng sốt trước giọng điệu của Gold. Cô biết ông rất lo lắng nhưng cô cho rằng luận điệu bức thư quá gay gắt và rất có thể sẽ không hiệu quả đối với các ủy viên khác trong hội

đồng. Cô gọi cho Bob Iger để thảo luận thêm về vấn đề này. “Chúng tôi rất lo lắng,” ông nói. “Michael tức phát điên.”

Eisner phản đòn rất nhanh. Ngay hôm Gold gửi thư, Disney công khai thông báo Jennifer, con gái Gold, hiện đang làm việc tại bộ phận sản phẩm dành cho người tiêu dùng của Disney. Disney cũng tiết lộ Ray Jr., con trai của Ray Watson, đang làm việc tại kênh Disney và Craig, con trai của Reveta Bowers, từng làm việc tại công ty Internet của Disney. Thông tin công khai gây sững sốt nhất là vợ của John Bryson kiếm được 1,35 triệu đô la mỗi năm nhờ đảm nhận vị trí lãnh đạo tại kênh Lifetime do Disney đồng sở hữu. Theo bản hướng dẫn do Ira Millstein xây dựng, Gold sẽ bị buộc phải rút lui khỏi vị trí đồng chủ tịch ủy ban bồi thường và quản trị.

Động thái này khiến Reveta Bowers rất lo lắng bởi bấy lâu nay cô vẫn phải hứng chịu những lời phê phán rằng cô còn giữ được ghế trong hội đồng quản trị là do các con trai của Eisner đang theo học tại trường của cô. Sau khi được thông báo rằng cô không còn là thành viên độc lập (mặc dù con trai cô đã thôi làm việc tại Disney) và cô sẽ không tiếp tục ngồi trong ủy ban bồi thường hoặc ủy ban chỉ định nữa, cô nói với Eisner rằng cô muốn từ chức. Nhưng ông thuyết phục cô nên đợi đến cuối năm khi cô không còn là ứng viên tái cử nữa.

Một tuần sau, vào ngày 16 tháng Tám năm 2002, Eisner và Gold cùng ăn trưa tại câu lạc bộ gôn Lakeside – đây là nơi tổ chức tiệc mừng đúng ngày Eisner và Wells được bầu làm chủ tịch và tổng giám đốc. Eisner bắt đầu câu chuyện bằng việc buộc tội Gold làm lộ thông tin cho báo giới nhưng Gold kịch liệt phản đối. “Bruce Orwall nói với tôi rằng ông ta đã nói chuyện với ông,” Eisner nói. Orwall phụ trách đưa tin về Disney cho tờ *Wall Street*.

“Chúng ta cùng làm phép thử dò xem ai mới là người nói dối nhé,” Gold nói. “Tôi chưa từng nói chuyện với Bruce Orwall. Vì vậy hoặc là ông, hoặc là ông ta nói dối. Vậy người nói dối là ai?”

(Orwall nói với tôi rằng ông ta chưa bao giờ nói với Eisner rằng Gold từng nói chuyện với ông ta. “Tôi chưa bao giờ nói gì liên quan đến việc đó,” Orwall nói.)

Eisner bỏ lửng chủ đề này và tập trung vào lý do chính khiến hai người ăn trưa với nhau. Ông đề nghị Gold từ chức chủ tịch ủy ban bổ

nhiệm và quản trị. Gold không đồng ý. Ông nói Eisner mới là người phải từ chức. Ông nhắc Eisner nhớ rằng Eisner đã nhiều lần hứa hẹn sẽ từ chức nếu không còn nhận được niềm tin của Gold và Roy.

“Tôi chưa bao giờ nói vậy,” Eisner nói.

Gold không dám tin vào tai mình. Suốt những năm qua Eisner đã nói vậy rất nhiều lần với ông, với Roy, với vợ của ông và Roy và với rất nhiều người khác. “Michael ạ, tôi muốn hỏi ông câu này. Ông muốn ra đi với tư cách là một người đàn ông hào hoa phong nhã hay sẽ ra đi cùng với tấm khiên to tướng trước ngực?”

“Tôi đảm bảo với ông rằng tôi vẫn còn ở đây rất lâu sau khi ông ra đi,” Eisner trả miếng trước khi ra khỏi phòng ăn.

Thứ Hai tuần kế tiếp, Gold tiếp tục gửi thư cho hội đồng quản trị và trong thư ông kiên quyết không chịu từ chức khỏi ủy ban. Ông trích dẫn bản hướng dẫn đang còn hiệu lực của Ủy ban Chứng khoán New York, rằng việc thuê tuyển người thân “không ngăn cản hội đồng quản trị quyết định rằng một ủy viên hội đồng là độc lập. Những hợp đồng làm việc như vậy là phổ biến và không thể hiện mối nguy hiểm đối với sự độc lập của ủy viên hội đồng quản trị. Tôi nghĩ rằng khi hội đồng quản trị cân nhắc vấn đề này, hội đồng sẽ kết luận rằng việc công ty thuê con gái tôi đã và sẽ không ảnh hưởng đến sự độc lập của tôi. Hơn thế nữa, như những bất đồng giữa hai chúng ta đã chứng minh, các câu hỏi về sự độc lập của tôi đối với ban quản lý không thể là mối quan tâm chính đáng của các ủy viên hội đồng... Tôi đã nói thẳng quan điểm cá nhân tôi với ông và các ủy viên khác trong hội đồng về hoạt động yếu kém của công ty, sự thiếu trách nhiệm giải trình và sự phân phối kém cỏi giữa các nguồn tiền của công ty. Tôi không hy vọng tất cả mọi người đều đồng ý với quan điểm của tôi nhưng tôi nghĩ rằng nỗ lực của ban quản lý trong việc cấm đoán quyền tự do ngôn luận của tôi hoặc cấm tôi không được nêu ý kiến độc lập là cố tình vin vào cái cớ về quy định về tính độc lập. Dấu hiệu của sự độc lập chính là thiện ý nói lên tiếng nói cá nhân.”

Thông tin về sự chia rẽ nội bộ trong hội đồng quản trị kết hợp với các biện pháp “cải tổ” của Disney xuất hiện dồn dập trên mặt báo, chủ yếu là nhắm vào Gold. Với sự cho phép của Eisner, Gold mời phóng viên Laura Holson của tờ *New York Times* đến tư dinh tại Beverly Hills và trong cuộc phỏng vấn, ông lảng tránh các câu hỏi về mối quan

hệ với Eisner; ông chỉ nói rằng gia đình Disney “mắc món nợ biết ơn sâu sắc với Michael nhờ những gì ông ấy đã làm cho công ty. Nhưng mục đích của tôi là giúp hoạt động của công ty Disney đạt mức hiệu quả mà nhiều năm qua chưa đạt được.” Ông nói rất nhiều nhằm phản bác gợi ý của Eisner rằng ông đã gây rất nhiều áp lực cho ông ta để nâng giá cổ phiếu của Disney vì Shamrock đang phải đối mặt với sự suy giảm mạnh trên thị trường chứng khoán. Mặc dù thừa nhận các khoản thua lỗ khi đầu tư vào L.A. Gear và Grand Union (cả hai đơn vị này đều đã phá sản) nhưng ông cũng nêu rõ các khoản lợi nhuận khác và nói rằng Shamrock có tài sản trị giá 1,7 tỷ đô la và có tầm ảnh hưởng “có thể quản lý được.”

Một ngày sau khi bài báo xuất hiện, Sid Bass quyết định viết thư cho Gold và gửi bản sao cho tất cả các ủy viên hội đồng quản trị nhằm thể hiện thái độ giận dữ khi Gold áp dụng chiến lược cung cấp thông tin cho báo giới. Sau khi bán hầu hết cổ phần tại Disney, Bass không còn quyền lực như trước nữa nhưng ông vẫn có nhiều năm làm nhà đầu tư của Disney và ông cũng có sức ảnh hưởng đối với các ủy viên hội đồng quản trị – phần lớn các thành viên này đã không còn ngồi ghế hội đồng quản trị nếu như Bass phản đối.

“Là ủy viên hội đồng quản trị, ông có quyền nói lên quan điểm cá nhân về ban quản lý,” Bass nói với Gold.

Nhưng đồng thời, tôi vẫn cho rằng các ủy viên hội đồng quản trị có nghĩa vụ không được đưa ra những lời tuyên bố trước các nhà đầu tư, các ngân hàng đầu tư và truyền thông nếu những lời phát biểu đó có khả năng gây nguy hại cho công ty... Hành vi của ông trước công chúng sẽ phản tác dụng bởi lúc này mọi người nên tập trung cao độ vào những cuộc phân tích và đối thoại sâu sắc và thẳng thắn.

Tôi cũng rất thất vọng trước kết quả kinh doanh của công ty trong mấy năm gần đây. Một vài nỗi thất vọng xuất phát từ các sự kiện bên ngoài, tình trạng kinh tế suy thoái và tấn công khủng bố. Một phần thất vọng xuất phát từ những quyết định chưa thực sự cân trọng của ban quản lý. Thước đo của tôi đối với sự hiệu quả của ban quản lý dựa trên thành tích mà tôi kỳ vọng mình có thể đạt được. Lẽ ra tôi đã có thể đưa ra những quyết định sáng suốt hơn và tôi cũng lên tiếng phản đối một vài

quyết định yếu kém trước khi chúng được ban hành. Tôi nhớ mình từng phản đối việc sản xuất chương trình *Beauty* và *Lion King* phiên bản kịch nghệ; đó là hai quan điểm cực kỳ kém cỏi của tôi nhưng may thay ban quản lý đã không quan tâm đến.

Tôi không đứng về bất cứ bên nào trong cuộc tranh cãi này, thay vào đó, tôi hướng đến phương án xử lý mâu thuẫn một cách phù hợp nhất. Tôi tôn trọng quan điểm của ông về ban quản lý mặc dù tôi có những lập luận trái với quan điểm đó. Ông vẫn là một ủy viên quan trọng trong hội đồng quản trị, vì vậy tôi không tôn trọng hoặc không thể chịu đựng hành vi gần đây của ông trước công chúng. Lúc này, hoặc là ông phải tuân theo quy định của cuộc chơi, hoặc là ông nên lui bước và tuân theo các quy định do chính ông lựa chọn. Nếu không đưa ra lựa chọn tức là ông đang hành xử không đúng với nguyên tắc đối nhân xử thế mà tôi vẫn thấy ở ông trong suốt những năm qua.

Gold nhanh chóng viết thư phản hồi cho Bass và không quên gửi bản sao cho tất cả các ủy viên hội đồng quản trị:

Ngoài Laura Holson của tờ *New York Times*, tôi chưa từng nói chuyện với bất kỳ ai khác làm việc trong lĩnh vực báo chí. Tôi đã thông báo trước với Michael về việc tôi tham gia phỏng vấn với cô Holson. Tôi biết ông và Michael không tin tôi chưa hề nói chuyện với báo giới nhưng sự thật là như vậy. Chính Michael cũng đã buộc tội tôi nói chuyện vài lần với báo giới, bao gồm Bruce Orwall của tờ *Wall Street Journal*. Ông ta nói rằng Orwall nói với ông ta rằng tôi từng tìm Orwall nói chuyện. Tôi phủ nhận điều đó bởi vì sự thật là như vậy...

Vì quyền lợi của các nhân viên, các nhà đầu tư và các nhà quản lý quỹ, hãy để tôi nói thẳng với ông thế này. Ông có thể đi bất cứ đâu trong thị trấn này hay bất kỳ thành phố nào khác mà không bị người ta chặn lại để phàn nàn về kết quả kinh doanh ẻo lả của Disney và sự yếu kém của ban quản lý trong việc xử lý rắc rối. Các nhà quản lý quỹ nói với tôi rằng họ sẽ không mua cổ phiếu của công ty nếu Michael Eisner vẫn giữ chức CEO. Các nhân viên (các lãnh đạo cao cấp) nói với tôi rằng công ty sẽ hoạt động tốt hơn nếu như có ban quản lý mới. Tinh thần làm việc tại công ty chưa bao giờ sa sút như lúc này. Tôi không hề tiết lộ

các thông tin này bởi ai ai cũng biết rõ những thông tin thường ngày đó. Tôi không công khai nói về các thông tin đó và tôi cũng không khuyến khích việc công khai như thế.

Sid ạ, sự thật là mọi người trong cộng đồng tài chính đều biết rõ công ty chúng ta đang rơi xuống vực thẳm. Kết quả tài chính èo uột trong suốt 5 năm qua, tiền vốn bị hoang phí vào rất nhiều chương trình, dự án đầu tư và cuối cùng, có lẽ cũng là quan trọng nhất, là mặt sáng tạo của công ty Walt Disney đã bị đánh mất hoặc bị từ bỏ. Thay vì chịu trách nhiệm trước những thực tế đó, ban quản lý chỉ biết tấn công mọi người, trong đó có tôi. Tôi e rằng nếu ông tham gia dàn hợp xướng này, ông sẽ chỉ là một tấm khiên che giấu mặt trái của công ty.

Vấn đề của công ty Walt Disney không phải là Stanley Gold, không phải là thông tin bị rò rỉ (dù là thật hay chỉ là tưởng tượng) và cũng không phải là tư cách đạo đức không chuyên nghiệp; vấn đề ở đây là thành tích yếu kém, thiếu lòng tin, thiếu tính tự chịu trách nhiệm và sự yếu kém trong việc phân bổ các nguồn vốn. Trong khi một ủy viên hội đồng quản trị ra sức phủ nhận trách nhiệm của mình thay vì nêu lên các vấn đề này, công ty lại phòng thủ bằng cách hủy diệt từng cá nhân. Hôm nay họ tập trung vào tôi; trước đây họ cũng áp dụng chiến thuật này để tấn công những người khác; và trong tương lai rồi sẽ có những nạn nhân mới. Không có gì lạ khi rất nhiều ủy viên hội đồng quản trị không dám nói lên tiếng nói cá nhân, có phải vì họ sợ phải đối mặt với chiến thuật tấn công của Michael không?

Sid ạ, tôi trân trọng mối quan hệ lâu dài giữa hai chúng ta và tôi sẵn sàng thảo luận thêm với ông về vấn đề này nếu ông có thời gian.

Trong lúc căng thẳng leo thang, Eisner tìm cách trấn an hội đồng quản trị. Trong bức thư điện tử gửi cho các ủy viên hội đồng quản trị ngày 22 tháng Tám, ông viết:

“Quý vị thân mến,

Tôi mới quay về sau khi xem bộ phim thứ hai trong số các phim sắp ra mắt của công ty. Tôi thực sự mệt không thở được, đúng

như các con tôi vẫn nói. Điều đó khiến việc trả lời báo giới các câu hỏi về thời gian tôi đảm đương chức vụ giám đốc điều hành không còn quan trọng nữa, bởi nếu sản phẩm thành công mới có thể khiến mọi việc được suôn sẻ...”

Eisner ca ngợi bộ phim sắp ra mắt *Santa Clause 2* với sự tham gia của Tim Allen sau thành công của phần 1 năm 1994 và bộ phim *25(th) Hour* (Giờ thứ 25) của đạo diễn Spike Lee và Eisner cũng nhấn mạnh rằng bộ phim được hoàn thành với chi phí rất khiêm tốn là 14 triệu đô la. Nhưng lời nhận xét đáng chú ý nhất của ông là dành cho Pixar:

“Hôm qua là lần thứ hai chúng tôi xem bộ phim mới *Finding Nemo* của Pixar và bộ phim sẽ ra mắt vào tháng Năm tới. Bộ phim cũng tạm được mặc dù không hay như những phim trước. Đương nhiên là bên đó cho rằng bộ phim rất xuất sắc. Hãy tin tôi, bộ phim không xuất sắc đâu nhưng dù sao nó cũng sẽ được công chiếu.”⁽⁶⁷⁾

Eisner ngày càng khó chịu với việc Steve Jobs từ chối không chịu gia hạn hợp đồng với Disney đối với những điều khoản mà Eisner cho rằng là hợp lý, và ông cũng ghen tỵ và không bằng lòng với thái độ tán dương của truyền thông dành cho Pixar – cứ như thể Eisner muốn *Nemo* thất bại, nhất là khi Disney có thể thu về 50% lợi nhuận chi phí tiếp thị và chi phí phân phối. Eisner cũng nhấn mạnh đến thành công của ABC Family:

“Về ABC Family, tuần tới chúng tôi sẽ có cuộc họp với Angela Shapiro, người đứng đầu kênh, và cô ấy sẽ thuyết minh về ý tưởng mới dành cho kênh này. Cụ thể, Angela sẽ cho chúng ta thấy sự kết hợp của các chương trình (các chương trình nguyên bản và các chương trình của ABC), lịch phát sóng và chiến lược tiếp thị nhằm xác định rõ thương hiệu của kênh. Angela đang làm việc rất hiệu quả và ABC Family bắt đầu thực hiện đúng vai trò của mình.”

Một cuộc đối đầu đang dần hiện hữu tại cuộc họp hội đồng quản trị của Disney ngày 24 tháng Chín; trong cuộc họp, các ủy viên hội đồng quản trị sẽ được yêu cầu bỏ phiếu đối với một loạt các biện

pháp cải tổ, sự độc lập của các thành viên hội đồng quản trị, tư cách hội viên của ủy ban và một kế hoạch “hành động” mới – kế hoạch này đã được trình lên Eisner phê duyệt. Gold biết phần lớn các ủy viên hội đồng quản trị không ủng hộ ông và như vậy nghĩa là các ủy viên không sẵn lòng chấp nhận việc gạt Eisner ra khỏi hội đồng. Ngay cả Tom Murphy, người từng ca ngợi Gold vì dám nói lên ý kiến cá nhân, cũng quyết định ủng hộ Eisner và nói rằng việc ủng hộ Gold sẽ chỉ vô ích vì Gold vẫn chỉ là thiểu số. Mặc dù vẫn tiếp tục gặp riêng các ủy viên nhưng chiến dịch của Gold phải dừng lại sau khi ông gặp Watson vì Eisner đã biết việc ông đang làm.

Nhưng Gold vẫn quyết tâm làm tới; đầu tháng Chín, ông gửi lá thư chi tiết, dài tới 8 trang cho các ủy viên hội đồng quản trị nhằm phân tích rõ các kết quả kinh doanh yếu kém của Disney, việc không đạt được mục tiêu của các kế hoạch 5 năm trước đây và nhấn mạnh rằng các ủy viên hội đồng quản trị phải sâu sát hơn nữa vào các hoạt động của công ty sau khi xảy ra bê bối của Enron và nhiều công ty khác. “Ban quản lý chia sẻ thông tin nhỏ giọt; thay vì có sự đối sánh thực tế với mục tiêu đã đề ra, ban quản lý chỉ nói đến những thông điệp có vẻ tươi sáng mỗi khi có phim mới sắp công chiếu và các chương trình thử nghiệm trên truyền hình,” Gold viết. “Hội đồng quản trị cần phải cẩn thận rà soát hoạt động trước đây của công ty, đo lường hiệu quả quản lý dựa trên việc so sánh kết quả đạt được với những lời hứa hẹn và các mục tiêu đề ra, xây dựng dữ liệu và đánh giá độc lập đối với các vấn đề mang tính chiến lược. Chúng ta không thể tiếp tục đưa ra các quyết sách quan trọng chỉ dựa vào thái độ ‘hãy tin tôi; và những kết luận phi lý của ban quản lý.’”

Gold đề nghị tổ chức một cuộc họp đặc biệt của Hội đồng quản trị (ông cũng là ủy viên của hội đồng) nhằm thuê tuyển các tư vấn bên ngoài đến “rà soát” Disney. Dù vận dụng thuật ngữ khác nhưng cụm từ này vẫn đồng nghĩa với việc “rà soát ban quản lý” từng được tiến hành nhằm trục xuất Ron Miller khỏi công ty vào năm 1984 và việc Eisner chấp thuận đề xuất đó là hiển nhiên. Gold cũng đề nghị bản đề xuất đó phải được đưa vào nội dung cuộc họp và ông cũng đề nghị được tham gia thuyết trình trước cuộc họp.

Khi chiến dịch viết thư của Gold tiếp tục, Eisner đích thân gặp từng ủy viên hội đồng quản trị nhằm tìm kiếm sự ủng hộ. Khi gặp Van de Kamp ăn trưa, ông cảnh báo cô rằng đây là cuộc chiến không có phe trung lập. “Nếu cô bỏ phiếu cho phe đó,” ông ám chỉ Gold và Roy,

“cô sẽ phải rời hội đồng quản trị.”

“Ông đừng như vậy,” Van de Kamp nói. “Tôi biết ông rất khó chịu nhưng Stanley không phải là kẻ thù của ông. Ông ấy chỉ lo lắng về hoạt động của công ty thôi. Ông nên chuẩn bị một kế hoạch và trình hội đồng quản trị một chiến lược hành động. Hãy cho chúng tôi biết ông sẽ làm gì để chúng ta thoát khỏi mớ bòng bong này. Đừng chia rẽ chúng tôi.”

Tại Paris, sau khi tham gia giải đua Công thức 1 nghiệp dư (Gold giành giải nhất), Gold đáp chuyến bay lúc 8 giờ sáng ngày 23 tháng Chín từ Paris để có mặt tại phòng họp của hội đồng quản trị Disney lúc 5 giờ chiều. Chắc chắn Roy cũng tham dự. Theo nội dung cuộc họp, Gold sẽ được đề nghị thôi chức chủ tịch ủy ban chỉ định và quản trị, và George Mitchell sẽ thay chỗ của Gold. Nhưng Van de Kamp vẫn có vẻ không thuận ý mặc dù Eisner đã cảnh báo cô rằng cô sẽ mất ghế trong hội đồng quản trị nếu cô ủng hộ Gold và Roy. Các bên đã thỏa hiệp để Gold ở lại, ít nhất là trong thời điểm hiện tại, và giữ chức đồng chủ tịch với George Mitchell. Nhưng tầm ảnh hưởng của Gold bị giảm sút bởi ủy ban 5 thành viên mới bổ sung thêm Judith Estrin và Monica Lozano, 2 người ủng hộ trung thành nhất của Eisner trong hội đồng. Cùng với John Bryson và Mitchell, một người cũng rất trung thành với Eisner, họ cùng tạo thành nhóm đa số gồm 4 người ra sức ủng hộ Eisner.

Bài thuyết trình của Gold mở màn cho cuộc họp diễn ra vào 9 giờ sáng ngày hôm sau. Ông và các đồng nghiệp tại Shamrock đã chuẩn bị rất kỹ lưỡng cho bài diễn thuyết này với mong muốn các ủy viên hội đồng quản trị sẽ thẳng thắn nhìn nhận tình hình hoạt động tài chính của Disney. Nhưng Gold muốn chứng minh những con số thực tế đó bằng dữ liệu cụ thể. Nếu Eisner và các ủy viên hội đồng quản trị ủng hộ ông ta kiểm soát nguồn thông tin, hội đồng quản trị sẽ không thể bắt họ chịu trách nhiệm giải trình. Và Gold cũng nghĩ rằng những sự thật đó quá rõ ràng, cho dù là đối với các ủy viên hội đồng quản trị ít quan tâm nhất đến vấn đề tài chính.

Gold nhấn mạnh rằng, chiếu theo các biện pháp đo lường hiệu quả kinh tế kể từ năm 1995, bao gồm lợi nhuận do đầu tư mang lại, thu lợi từ vốn cổ phần, tỷ lệ lợi tức hằng năm so với tổng tài sản và tỷ số giá trị tài sản, thì Disney đang ở mức thấp nhất trong 7 năm qua. “Xét trên mọi phương diện,” ông nói, “kết quả tài chính của công ty

liên tục giảm trong một thời gian dài và hiện nay đang ở mức thấp nhất trong nhiều năm qua.” Ông cũng lưu ý rằng với việc mua lại Cap Cities/ABC và Fox Family và các khoản đầu tư khác, Disney đã huy động thêm 24 tỷ đô la tiền vốn. Thế nhưng, doanh thu trước thuế vẫn thấp hơn thời điểm trước khi diễn ra các thương vụ mua bán sáp nhập. Kể từ năm 1995, lợi nhuận tính thêm hàng năm của cổ phiếu Disney là 1,9%, thấp hơn cả trái phiếu kho bạc và thua xa chỉ số chứng khoán, chỉ số trong ngành giải trí và truyền thông. “Phần kết luận là không thể tránh được. Công ty chúng ta liên tục hoạt động kém hiệu quả trong một thời gian dài (không phải 12 tháng hay 24 tháng như ban quản lý nói) và thị trường đang trừng phạt giá cổ phiếu của chúng ta.” Ông kêu gọi “phải hành động quyết liệt ngay hôm nay” để đảo ngược tình thế.

Gold dẫn dắt hội đồng quản trị xuyên suốt bài thuyết trình được làm dưới định dạng PowerPoint nhằm so sánh kết quả thực tế với những thông tin mà ban quản lý cung cấp. Khi đối sánh, ông cũng nhấn mạnh rằng các kế hoạch chiến lược 5 năm của Eisner không đạt được các mục tiêu đề ra trong suốt 6 năm và mỗi năm tỷ lệ không đạt mục tiêu càng cao hơn, ví dụ tỷ lệ không đạt năm đầu tiên là 23%, năm thứ hai là 33%, năm thứ ba là 47% và năm thứ tư là 55%. Ông cũng nêu rõ sự phụ thuộc đáng kể của xưởng phim Disney vào mối quan hệ với Pixar, bởi Pixar đóng góp rất lớn vào doanh thu trước thuế của xưởng phim, từ 97% năm 2000 xuống còn 47% năm 2001, và dự kiến là 39% năm 2002. “Liệu ban quản lý có tự tin cho rằng chúng ta có thể mở rộng mối quan hệ với Pixar hay là sẽ thay thế sự đóng góp của hãng này bằng xưởng phim EBITA [Thu nhập trước thuế, tiền lãi và khấu hao]?” Gold hỏi⁽⁶⁸⁾.

Sau khi trình bày xong, Gold đề nghị mọi người đặt câu hỏi. Không ai hỏi gì. Gold không dám tin rằng không ai thắc mắc gì sau một giờ rưỡi ông thuyết trình. Tom Staggs cho rằng Gold đã cẩn trọng chọn mốc thời gian để thể hiện kết quả kinh doanh của Disney một cách tồi tệ nhất. Không ai khác nói gì thêm và Eisner lạnh lùng ngồi im. Gold đề nghị bỏ phiếu đề xuất “rà soát.” George Mitchell đề nghị ông rút lại yêu cầu đó và nói rằng Tom Staggs sẽ chuẩn bị câu trả lời bằng văn bản đối với bài thuyết trình của Gold; đồng thời Staggs cũng sẽ “kịp thời” trình văn bản đó lên hội đồng quản trị. Gold đồng ý và ông nhận thấy mình không có đủ phiếu để thực hiện đề xuất kia.

Hoàn toàn phớt lờ bài thuyết trình của Gold, Eisner trình bày “kế

hoạch hành động” – đây là bản điều chỉnh của kế hoạch 5 năm hồi tháng Sáu do hoạt động tài chính của Disney ngày càng sa sút. Nội dung cơ bản của kế hoạch này hướng tới hai mục tiêu: lợi nhuận lâu dài của Disney xuất phát từ sức mạnh thương hiệu, chủ yếu là thương hiệu Disney và kế đến là ESPN; và sau một thời gian xúc tiến các khoản đầu tư lớn – đặc biệt là đầu tư vào các công viên giải trí, giành quyền phát sóng các chương trình thể thao nhà nghề và thuê ABC Family – Disney có thể gia tăng lợi nhuận bằng việc cắt giảm chi tiêu và thu lợi nhuận từ các khoản đầu tư trước đó. Yếu tố then chốt của kế hoạch này là bảo vệ thương hiệu Disney và ESPN bằng cách xây dựng một “con hào bảo vệ” cho hai thương hiệu này.

Cuối bài thuyết trình, Eisner nói rằng do gần đây báo chí nói nhiều đến sự chia rẽ trong hội đồng quản trị nên các ủy viên hội đồng phải công khai nói rằng Eisner và ban quản lý của công ty nhận được sự ủng hộ tuyệt đối của hội đồng. Ông đề nghị bỏ phiếu tín nhiệm và yêu cầu toàn bộ hội đồng nhất trí.

Khi đó, Roy có lời nhận xét hiếm hoi tại buổi họp hội đồng quản trị. “Tôi không thể bỏ phiếu tín nhiệm được. Tôi không ủng hộ ông,” ông nói.

Mặt Eisner tím đi vì giận nhưng trước khi ông kịp nói gì đó, Mitchell gợi ý rằng Eisner, Iger và các ủy viên nên rời phòng để hội đồng tiếp tục thảo luận phiên họp. Một cuộc thảo luận sôi nổi diễn ra ngay sau đó, trong đó Roy và Gold nhắc lại sự phản đối của họ đối với việc bỏ phiếu ủng hộ Eisner. Cuối cùng Mitchell gợi ý nên thảo luận đề xuất của Eisner thay vì tiến hành bỏ phiếu vì việc này sẽ chỉ gây chia rẽ nội bộ hội đồng quản trị. Ông cũng đề nghị hội đồng đưa ra tuyên bố thể hiện “sự ủng hộ tuyệt đối” dành cho Eisner.

Eisner và các ủy viên quay lại phòng họp. Mitchell thông báo sẽ không tiến hành bỏ phiếu. Nhưng trước khi Mitchell dứt lời, Eisner giận dữ nói: “Tôi không thể chịu nổi nữa,” ông nói và gườm gườm nhìn Roy và Gold. Ông vung vẩy một tờ giấy. “Bọn họ đang ngấm ngầm hại tôi, tiết lộ thông tin cho báo giới và đây là minh chứng. Trong khi chúng ta đang ngồi tại đây bàn bạc thì tôi nhận được email của một người ở *L.A. Times* nói về những nội dung mà chúng ta thảo luận suốt ba giờ qua.” Ông đọc to nội dung trong tờ giấy mà ông nói là bản in thư điện tử ông vừa nhận được từ Richard Verrier, phóng viên của tờ *L.A. Times*, hối thúc Eisner phải tham gia phỏng vấn vì

“chúng tôi sẽ nói chuyện với bên kia.” Gold phản đối lời buộc tội đó nhưng Eisner không chịu. “Stanley và Roy ra sức tống khứ tôi. Họ nghĩ tôi không thể quản lý công ty này. Vậy thì các ông nghĩ ai đủ sức quản lý đây? Bob phải không?” Ông quay sang Iger. “Bob không thể quản lý công ty này,” Eisner nói giọng thô bạo.⁽⁶⁹⁾

Phòng họp im lặng đến khó chịu. Eisner ngồi xuống. Một số ủy viên có vẻ bàng hoàng. Mitchell vội vàng yêu cầu hoãn họp.

Hôm sau Roy gửi cho Iger một lá thư tay ngắn gọn thể hiện thái độ cảm thông. “Tôi chưa thấy ai cư xử thô bạo như vậy,” Roy nói.

Iger báo cáo việc này với Eisner và Eisner gọi ngay cho Roy. “Tôi biết ông gửi thư cho Bob,” ông nói.

15

Mặc dù Eisner rất lo lắng rất về nguy cơ rò rỉ thông tin nhưng bài báo trên tờ *Los Angeles Times* của phóng viên Verrier và James Bates cung cấp rất ít thông tin về nội dung cuộc họp Hội đồng quản trị ngày 24 tháng Chín. Mặc dù “các nguồn tin” mô tả đó là “một cuộc họp thẳng thắn, trong đó giám đốc điều hành Michael Eisner liên tục bị chất vấn về việc liệu ông có thể đạt được một loạt các mục tiêu tài chính hay không,” nhưng bài báo cũng nêu rõ “thông tin chi tiết của cuộc họp tại trụ sở Burbank của Disney vẫn được giữ kín.” Hầu hết các thông tin trong bài báo đều xuất phát từ công ty Disney. Công ty thông báo lịch họp của ủy ban bổ nhiệm và quản trị, và Eisner nói, “Hôm nay, chúng tôi cam kết hơn nữa nhằm đảm bảo Disney vẫn là một trong những hội đồng quản trị cấp tiến nhất tại Mỹ về hoạt động quản trị.”

Reveta Bowers, người đứng đầu rất được kính trọng của Center for Early Education, cũng tiếp tục cảm nhận được sức nặng của vấn đề liên quan đến sự độc lập. Mặc dù con trai Bowers không còn làm việc tại Disney nữa nhưng trung tâm này vẫn là đơn vị thụ hưởng các khoản tiền tài trợ của Disney. Thư viện của trường được gọi là thư viện Disney bởi quỹ Disney tài trợ tiền để xây dựng thư viện. Mới đây, Eisner nói rằng Disney sẽ tặng 250.000 đô la để xây dựng thư viện dành cho thiếu nhi và thư viện này sẽ được trang trí theo mô típ nhân vật hoạt hình Gấu Winnie-the-Pooh. Nhưng Disney cũng gửi một bức thư nói rằng Disney không thể tiếp tục đóng góp vào một tổ chức mà người đứng đầu là một ủy viên hội đồng quản trị của Disney. Hơn nữa, chủ tịch hội đồng quản trị của trung tâm là Susan Disney Lord, con gái của Roy, và như vậy nghĩa là lòng trung thành của Bowers đối với Eisner không thể được coi là bình thường trong cuộc chiến giữa Eisner với Roy và Gold. (Bowers nói với tôi rằng cô không đứng về phía Eisner hay Susan và “Tôi luôn làm việc theo đúng lương tâm.”)

Mùa hè năm đó, Susan – lúc đó vẫn là thành viên của ủy ban xây dựng trường – nhận thấy đề tài Winnie-the-Pooh và cái tên Disney đều bị xóa tên khỏi kế hoạch xây dựng. Khi Susan hỏi Bowers đã xảy

ra chuyện gì đối với món quà mà Disney hứa hẹn, Bowers nói rằng “Michael bỏ rồi”.⁽⁷⁰⁾

Sau cuộc họp gây tranh cãi hồi tháng Chín, Eisner mời Roy đi ăn trưa bởi ông nóng lòng muốn tìm cách xoa dịu cơn giận của Roy và tìm khe hở để tạo khoảng cách giữa Roy và Gold; Eisner vẫn luôn coi Gold là kẻ phá rối. Hai người gặp nhau tại phòng ăn kín đáo cách xa Disney. “Roy ạ,” Eisner nói. “Tôi thật sự chưa hiểu thế nào. Ông có một cuộc đời tuyệt vời. Ông kiếm được rất nhiều tiền. Tôi bảo vệ ông. Nhưng tại sao ông lại làm vậy?”

“Tôi nhất trí với Stanley,” Roy nói.

“Ông nói nhất trí với Stanley là thế nào? Chính xác thì ông nhất trí cái gì với ông ta?”

“Lẽ ra ông không nên mua ABC.”

Câu trả lời khiến Eisner nổi xung. “Vậy là bây giờ chúng ta xong rồi đấy! Bị chuyển nhượng rồi! Không còn Disney nữa!”

“Pixar vẫn chưa bị chuyển nhượng đâu,” Roy nói rằng hãng Pixar dù nhỏ nhưng hoạt động vô cùng thành công, đến mức giá cổ phiếu của hãng có mức giá mua lại rất đắt đỏ. “Ông biết đấy, họ là người của Disney.”

Eisner rất khó chịu với cách so sánh Disney và Pixar. “Thế có chuyện gì ông không nhất trí với ông ta?”

“Andy Mooney,” Roy đáp lại, nói đến người đứng đầu phòng sản phẩm khách hàng – người từng in hình ảnh Tinker Bell lên áo phông.

“Tại sao?”

Roy cảm thấy cuộc thảo luận sẽ không đi đến đâu vì vậy ông nghĩ có trả lời cũng vô ích. Nhưng ông tận dụng cơ hội này để nhắc Eisner nhớ đến lời hứa mà ông ta vẫn liên tục nói đến, đó là ông ta sẽ từ chức nếu không còn được Roy ủng hộ.

“Tôi chưa bao giờ nói vậy,” Eisner trả lời và câu trả lời đó khiến Roy không nói nữa.

Eisner nhấn mạnh thêm một lần nữa với những người thân thiết của mình trong công ty rằng ông muốn giám sát Roy chặt chẽ hơn nữa và muốn mọi cuộc trò chuyện của Roy phải được báo cáo đến mình. Một hôm, Eisner chỉ tay vào mấy tập hồ sơ dày cộp trên bàn mình và nói rằng ông đã thu thập được tất cả các thư điện tử mà Roy gửi đi và nhận được. Nét mặt một số họa sĩ hoạt hình tái nhợt bởi họ tự hỏi không biết mình đã đủ cẩn trọng chưa. Chắc chắn họ không muốn thư điện tử của họ cũng nằm trên bàn làm việc của Eisner.

Theo đúng chỉ đạo, Thomas Schumacher nghiêm túc báo cáo cho Eisner các cuộc trò chuyện giữa mình và Roy nhưng căng thẳng giữa Eisner và Roy ngày càng leo thang đến mức quá quắt. Schumacher bị vướng vào mối cừ thù ngày càng căng thẳng đó. Mùa thu năm đó, Eisner yêu cầu không cho phép Roy tham dự các cuộc họp của phòng hoạt hình, thậm chí đòi phải thay ổ khóa phòng làm việc của Roy và Roy bị cấm không được đến khu vực xưởng phim.

Schumacher coi Roy là một người bạn. Roy và Patty từng tiếp Schumacher và cộng sự Matthew White của ông tại tòa lâu đài của Roy ở Ai Len. Roy là người dẫn dắt sự nghiệp của Schumacher, ủng hộ các quyết định của Schumacher và bên vực phòng hoạt hình. Vậy nên Schumacher từ chối. “Michael ạ, tôi không thể phản bội Roy và tôi sẽ không làm việc đó nữa đâu.” (Theo lệnh của Eisner, ông cũng cảnh báo Roy nên tránh xa các cuộc họp của phòng hoạt hình nhưng Roy không quan tâm đến lời cảnh báo đó.)

Schumacher báo cáo Eisner các cuộc nói chuyện với Roy và ông cũng nói cho Roy nghe những lời nhận xét của Eisner, bao gồm cả việc Eisner cấm Roy tham gia các cuộc họp của phòng hoạt hình và không được đến gần khu vực xưởng phim. Bất chấp những sự việc gây mất tập trung đó, mùa thu năm ấy Schumacher vẫn dồn toàn tâm toàn lực hoàn thành dự án *Treasure Planet* – bộ phim hoạt hình rất được mong chờ và đắt đỏ của Clements and Musker.

Chi phí sản xuất *Treasure Planet* là 130 triệu đô la, thấp hơn dự tính 10 triệu đô la. Bộ phim ra mắt vào ngày 17 tháng Mười một – thời điểm then chốt trước Lễ Tạ ơn để mở màn cho mùa chiếu phim của kỳ nghỉ này. Bộ phim *Harry Potter and the Chamber of Secrets* (Harry Potter và phòng chứa bí mật) của hãng Warner Bros. đã được

công chiếu và nhận được sự chào đón nhiệt thành, cùng với đó là doanh thu khổng lồ từ phòng vé. Phần lớn khán giả đều nồng nhiệt chào đón hình ảnh hấp dẫn trong *Treasure Planet* – “Một kho báu mãi mãi” là lời khen ngợi trên tờ *Chicago Tribune* – nhưng nhìn chung, giới phê bình vẫn có xu hướng chống Disney. Nhận xét của A. O. Scott của tờ *New York Times* là đáng ngại nhất. Phóng viên này viết rằng *Treasure Planet* “là bộ phim dân độn,” “máy móc” và “ăn cắp thời gian một cách vụng về và khiến học sinh và các bậc phụ huynh lãng phí thời gian và tiền bạc trong kỳ nghỉ dài này... Chắc chắn những chuyến phiêu lưu của đám trẻ khi chúng ngồi trên những chiếc ghế đầy-vỏ-túi-khoai-tây-chiên trong xe ô tô gia đình cũng thú vị hơn và giúp bọn trẻ giàu trí tưởng tượng hơn là bộ phim nhạt nhẽo đó.”

Đạo diễn Ron Clements của *Treasure Planet* đang cùng gia đình trượt tuyết tại núi Mammoth thì nhận được tin xấu: *Treasure Planet* chỉ thu về tổng cộng 12 triệu đô la trong tuần công chiếu đầu tiên. Chủ nhật kế tiếp, Schumacher gọi điện cho vị đạo diễn này để thông báo một tin xấu hơn nữa: Disney thông báo hãng sẽ lấy 74 triệu đô la bút toán giảm của *Treasure Planet*, bút toán giảm tài chính lớn nhất trong lịch sử ngành phim hoạt hình. Theo quy định của SEC, Disney không còn lựa chọn nào khác nhưng các họa sĩ hoạt hình lại cho rằng bút toán giảm này cũng đồng nghĩa với việc Disney không tin tưởng bộ phim mặc dù bộ phim mới chỉ được công chiếu tại Mỹ và chưa được ra mắt tại các thị trường nước ngoài. Dù Disney coi *Treasure Planet* là một thất bại nhưng Clements, Musker và Schumacher vẫn hy vọng *Treasure Planet* sẽ thu về 100 triệu đô la hoặc hơn thế sau khi được công chiếu rộng rãi trên thế giới. Nhưng lúc này, tiền bán vé đang giảm mạnh.

Kể từ những ngày khởi đầu của đế chế Eisner/Wells, khi Eisner và Katzenberg đưa tất cả các họa sĩ hoạt hình đến Glendale và họ rất lo cho tương lai của ngành hoạt hình, đây là thời điểm tinh thần làm việc của các họa sĩ hoạt hình vô cùng uể oải. Xưởng phim hoạt hình Paris bị buộc phải đóng cửa sau bộ phim *Hercules*. *Brother Bear* và *Home on the Range* (Ngôi nhà trên núi) là hai dự án phim 2D duy nhất đang trong quá trình sản xuất. Một lần nữa lại rộ lên tin đồn công ty Disney sẽ cho ngừng mọi hoạt động liên quan đến lĩnh vực hoạt hình vẽ tay.

Càng có nhiều người hoài nghi về năng lực của các họa sĩ hoạt

hình thì càng có nhiều người nhận thấy rằng hiện nay, Eisner đang ra sức đổ lỗi cho Roy vì sự thất bại của *Treasure Planet*. Tờ *Los Angeles Times* viết rằng Eisner từng “giơ cờ đỏ” với bộ phim nhưng chính Roy đã thuyết phục Eisner chấp thuận dự án phim này. Các họa sĩ hoạt hình coi đây như một bản tin tức mới mẻ. Như thường lệ, Roy vẫn ủng hộ nỗ lực của các họa sĩ hoạt hình khi làm bộ phim này (ví dụ, Roy vận dụng kinh nghiệm du ngoạn bằng thuyền để đảm bảo các gút buồm đều được vẽ chính xác) nhưng theo họ biết thì Roy không liên quan đến việc chấp thuận dự án. Thật là quá tiện lợi khi người ta vừa tiến hành bút toán giảm, vừa đổ lỗi cho Roy còn cuộc đối đầu trong phòng họp ban giám đốc thì ngày càng căng thẳng.⁽⁷¹⁾

Quyết định giảm giá trị của *Treasure Planet* là giọt nước tràn ly đối với Schumacher. Một năm trước ông nói với Eisner rằng ông không có ý định ở lại sau khi hợp đồng hết hạn vào tháng Ba năm 2003. Trong 4 năm làm việc tại Disney, Schumacher dành phần lớn thời gian cho phòng hoạt hình nên ông cũng là người đưa ra các quyết định lẽ ra phải là quyết định của người kế nhiệm ông. Ông cũng từng thảo luận về việc ở lại đây với tư cách cố vấn cho phòng hoạt hình và tiếp tục giám sát hoạt động nhà hát Disney tại New York, nhưng lúc này ông quyết định phải chấm dứt mọi hoạt động liên quan đến phòng hoạt hình. Khi lễ Giáng sinh cận kề, Schumacher gặp Eisner và nói rằng ông sẽ chuyển đến New York quản lý rạp hát và nói, “Ông cũng không muốn tôi quản lý phòng hoạt hình. Tôi quá trung thành với Roy. Tôi càng ở lại phòng hoạt hình lâu thì ông sẽ càng phải nhìn thấy Roy quanh quẩn ở đây lâu hơn.”

Eisner đồng ý. David Stainton, giám đốc phòng hoạt hình truyền hình, được chỉ định kế nhiệm Schumacher làm giám đốc điều hành bộ phận hoạt hình. Roy cũng tham dự buổi tiệc chia tay vội vã dành cho Schumacher ngày 3 tháng Một. Sau khi Schumacher rời văn phòng ngay hôm đó, có người đến dọn phòng làm việc của ông và ông không bao giờ quay lại xưởng phim hoạt hình – nơi ông đã cống hiến công sức suốt 15 năm ròng.

Sau khi được thăng chức, Stainton gặp Roy. “Tôi muốn nói với ông rằng,” anh nói, “Michael muốn biết mọi điều ông nói với tôi.”

Thông tin này không có gì mới với Roy. “Anh không cần lo lắng,” ông nói. “Trước đây cũng vậy mà.”

Mùa thu năm 2002, Jamie Kellner của CNN có bài thuyết trình trước hội đồng quản trị của AOL Time Warner về tiến trình đàm phán sáp nhập CNN với ABC News. Bài thuyết trình này không nói đến việc Ted Turner, ủy viên chủ chốt của hội đồng và cũng là người gây dựng danh tiếng và phần lớn khối tài sản kếch xù của ông ta nhờ thành lập CNN, vẫn tiếp tục là cổ đông lớn nhất của AOL Time Warner ngay cả sau khi hoàn thành quá trình sáp nhập. Kellner đã gặp Turner vài ba lần để thảo luận nhưng ông cũng không biết liệu Turner có hứng thú với đề xuất này không, nhưng ông thừa nhận là thương vụ sáp nhập này mang nhiều ý nghĩa về mặt tài chính và chiến lược. Vì vậy ai ai cũng bất ngờ khi Turner tuyên bố phản đối đề xuất sáp nhập này.

Các ủy viên khác trong hội đồng dù không bị buộc tội là quá thụ động trong việc phê chuẩn thương vụ sáp nhập AOL nhưng cũng đặt câu hỏi: “Nếu Giáo hoàng bị giết thì sao? Ai sẽ là người đưa tin đầu tiên?” Kellner không chuẩn bị sẵn tinh thần cho câu hỏi hóc búa đó bởi đây chỉ là buổi thảo luận sơ bộ để giới thiệu với các ủy viên hội đồng quản trị về đề xuất sáp nhập. Sau buổi thảo luận, ông gọi cho Iger và báo cáo rằng ông gặp phải sự phản đối gay gắt. Cuối cùng, đề xuất sáp nhập này bị đưa vào học tủ. Dù đề xuất đó hay ho đến cỡ nào thì Time Warner vẫn không có tâm trí để cân nhắc một thương vụ sáp nhập gây tranh cãi nữa.

Khi năm 2002 sắp qua đi và Eisner phải ngồi viết thư gửi các cổ đông, nhiệm kỳ làm chủ tịch và giám đốc điều hành của ông tại Disney đang ở vào giai đoạn tồi tệ nhất. Cổ phiếu của Disney chỉ còn 14,14 đô la ngày 7 tháng Mười năm 2002. Sự suy giảm này phần lớn là do nền kinh tế yếu kém, ngành du lịch sụt giảm và những dư chấn liên tục sau vụ khủng bố ngày 11 tháng Chín – những yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát của Eisner. Nhưng như Gold đã nêu rõ trong bài thuyết trình trước cuộc họp hội đồng quản trị, xu hướng suy giảm liên tục của công ty đã nhen nhóm từ rất lâu trước khi xảy ra vụ khủng bố ngày 11 tháng Chín và vụ khủng bố này chỉ khiến tình hình thêm căng thẳng. Trong bức thư gửi cổ đông năm nay, giọng điệu của Eisner không còn hân hoan, lạc quan như những lá thư trước đó – những lá thư vốn thể hiện rõ bản tính hay chuyện trò và những nhận xét lạc quan của Eisner về sự phát triển của công ty. Nhưng lúc này, việc tìm kiếm lời nói thể hiện thái độ hoan nghênh thành công của Disney không khác nào một gánh nặng đối với Eisner.

Đương nhiên, Eisner không nhắc đến mối bất đồng trong hội

đồng quản trị mặc dù đây mới là mối quan tâm của các cổ đông – bức thư năm 2002 chủ yếu tập trung vào việc nhắc lại chiến lược “xây hào bảo vệ” mà Eisner nhắc đến trong cuộc họp hội đồng hồi tháng Chín. Với dự đoán tăng trưởng 25% đến 35% và “tiếp tục tăng trưởng mạnh trong năm 2004”, Eisner viết rằng “Chúng tôi tin tưởng thành tựu này có được là nhờ kế hoạch hành động chiến lược do hội đồng quản trị của Disney phê chuẩn hồi tháng Chín... Mấy năm qua, doanh thu và giá cổ phiếu thật sự gây thất vọng nhưng đó cũng là thời kỳ thú vị khi chúng ta đầu tư vào các thương hiệu chủ chốt... tôi tin rằng khoản đầu tư này sẽ sinh lời rất lớn trong những năm tới. Các khoản đầu tư này đã bảo vệ, củng cố và xây dựng thương hiệu Disney và ESPN, đảm bảo lợi thế cạnh tranh của chúng ta trong một thời gian dài... Điểm chung của các khoản đầu tư mở rộng này tại Disney và ESPN là đều dựa trên tính độc nhất và sự tương quan của hai thương hiệu này. Chính các khoản đầu tư này đã tạo thành một con hào bao bọc tài sản của hai thương hiệu đó.” Ông cũng viết thêm, “Lúc này chúng ta đang có cơ sở vật chất trên diện rộng hỗ trợ Disney và ESPN và cơ sở vật chất này sẽ giúp chúng ta hạn chế các khoản chi phí về tài sản cố định trong khi chúng ta tìm cách tăng nguồn tiền mặt bằng cách thu hút sự ưa chuộng của khán giả đối với các thương hiệu mà chúng ta dày công vun đắp.”

Có một điều dễ thấy là ABC không xuất hiện trong bản phân tích về các thương hiệu và ABC đã bị lu mờ hoàn toàn trước người anh em trẻ hơn là ESPN. Mặc dù vẫn thừa nhận rằng mùa chiếu phim giờ-vàng năm 2001-2002 là “tồi tệ” nhưng Eisner vẫn khen ngợi mùa chiếu mới sẽ “rất đáng khích lệ” bởi ông cho rằng các chương trình “8 Simple Rules”, “Life with Bonnie”, “Less than Perfect” và “The Bachelor” sẽ là “những thành công vững chắc” và ông cũng nêu bật lợi thế liên tục của “My Wife and Kids”, “George Lopez”, “Alias”, “The Practice” và “NYPD Blue.” Ông cũng hứa hẹn ABC “hiện đang có rất nhiều chương trình mới tuyệt hay dành cho giữa-mùa và mùa thu năm 2003.”

Eisner, Iger và các lãnh đạo phòng truyền hình như Braun và Lyne có lý do chính đáng để tỏ thái độ lạc quan sau nhiều năm thất vọng. Trong mùa chiếu tháng Mười một, ABC đã cho lên sóng những chương trình hay nhất trong nhiều năm liền và chỉ về vị trí thứ 2 sau NBC trong việc thu hút lượng khán giả từ 18 đến 49 tuổi – đây được coi là sự tiến bộ vượt bậc so với vị trí thứ 4 của năm trước. Mặc dù “Monday Night Football” và “The Bachelor” là hai chương trình có sự

đóng góp lớn nhất cho thành công này nhưng chiến lược xây dựng một bộ hài kịch gia đình đã giúp ABC giành chiến thắng vào tối thứ Ba và “8 Simple Rules” luôn đứng trong top 10 chương trình được yêu thích nhất trong tuần. Điều đáng lo nhất là kênh Fox thông báo sẽ làm tiếp chương trình “American Idol” (Thần tượng âm nhạc Mỹ) vô cùng ăn khách trong mùa hè. Bắt đầu từ tháng Một, “American Idol” sẽ lên sóng vào mỗi tối thứ Ba.

Eisner cũng hết sức lưu ý đến công cuộc “cải cách” hoạt động quản trị mà ông đang theo đuổi cùng với hướng dẫn của Ira Millstein: “Để góp phần đảm bảo công ty Walt Disney tiếp tục phục vụ lợi ích tốt nhất của các cổ đông, chúng tôi đang đề ra các quy định mới trong hoạt động quản trị hội đồng, theo đó chúng tôi sẽ giảm bớt số lượng các ủy viên hội đồng quản trị và tăng cường sự độc lập của hội đồng. Việc này cũng sẽ góp phần nâng cao tinh thần tự chịu trách nhiệm và khuyến khích các lãnh đạo cấp cao nhất trong công ty đưa ra các ý tưởng mới. Về việc này, chúng tôi đã thực hiện nhiều bước và nhận được lời cổ vũ, khen ngợi của các chuyên gia phân tích tài chính, ví như tờ *Business Week*. Chúng tôi dự định sẽ duy trì vị thế lãnh đạo trong lĩnh vực vô cùng quan trọng này. Tôi rất vui lòng được tiến hành các cuộc cải cách hoạt động quản trị trong hội đồng quản trị bởi suy cho cùng, tôi cũng là một cổ đông của Disney. Tính đến nay, cổ phiếu tại Disney là cổ phần cá nhân lớn nhất của tôi và chỉ trong năm qua thôi, tôi đã bổ sung thêm một lượng lớn cổ phiếu vào cổ phần này. Tôi làm vậy chỉ đơn giản vì tôi tin tưởng vào công ty.”

Tuy nhiên, Eisner cũng có đôi chỗ không thể bênh vực cho các cuộc cải cách mới này bởi chúng ảnh hưởng đến quyền lực và đặc quyền của ông. Ông rất tức giận khi Gold, với tư cách là đồng chủ tịch của ủy ban quản trị, viết một bức thư gửi các ủy viên hội đồng quản trị ngày 10 tháng Mười một nhằm đề xuất tách riêng văn phòng của chủ tịch và giám đốc điều hành, mặc dù các chuyên gia về quản trị doanh nghiệp, trong đó có Millstein – luật sư riêng của Disney – công khai ủng hộ việc phân tách quyền lực đó. (Nhưng Millstein lại cho rằng Disney là một ngoại lệ vì vấn đề này sẽ được giải quyết ổn thỏa sau khi Eisner nghỉ hưu.) Van de Kamp cũng có động thái xa lánh Eisner khi cô ủng hộ kiến nghị của Gold, vì cô cảm thấy Eisner đang dành quá nhiều thời gian cho chức vụ chủ tịch để kiểm soát hội đồng quản trị mà chưa dành đủ công sức để quản lý Disney. Nhưng kiến nghị này đã bị bác bỏ trong một cuộc họp với số phiếu ủng hộ là 2/5.

Thực ra, Eisner không mấy lo lắng về ủy ban quản trị bởi Estrin và Lozano đã làm giảm bớt tầm ảnh hưởng của Gold, còn Mitchell là đồng chủ tịch của ủy ban. Trong cuộc họp hội đồng quản trị hồi tháng Mười hai, Eisner đề xuất bổ nhiệm Gold làm ủy viên “không độc lập”, đồng nghĩa với việc Gold sẽ phải rút lui khỏi ủy ban quản trị. Đúng như dự đoán ban đầu, việc này không phải là do con gái Gold làm việc cho Disney (NYSE không bao giờ áp dụng quy định như thế này) mà là do ông chịu ơn Roy, một thành viên khác trong hội đồng quản trị đã tuyên ông làm người đứng đầu của Shamrock. Trong khi đó, John Bryson được đề xuất làm giám đốc “độc lập” mặc dù vợ ông ta đang nắm giữ vị trí với mức thu nhập 1,35 triệu đô la tại Lifetime do Disney đồng sở hữu – và điều này có nghĩa là Bryson có thể làm việc trong ủy ban.

“Hình như ông đang đùa tôi,” Van de Kamp nói. “Việc này không có ý nghĩa gì cả.” Cô lập luận rằng cả hoặc là Bryson và Gold đều là ủy viên độc lập, hoặc là không. “Các cổ đông sẽ không chấp nhận điều này,” cô nói.

Dù vậy, đề xuất chỉ định Gold làm ủy viên không độc lập và Bryson làm ủy viên độc lập vẫn được đưa ra biểu quyết và dễ dàng được thông qua, chỉ có Van de Kamp, Gold và Roy bỏ phiếu chống. (Robert Stern, kiến trúc sư của Eisner, cũng được coi là ủy viên không độc lập.) 10 phút sau, bản danh sách đánh máy có tên các ứng viên sẽ được chỉ định làm ủy viên ủy ban quản trị được phát cho tất cả các thành viên dự cuộc họp. Bryson trở thành chủ tịch ủy ban quản trị và Van de Kamp không có tên trong ủy ban này nữa.

Eisner không dừng lại ở đó. Cũng trong tháng này, ông gọi điện đến văn phòng của Reveta Bowers tại Center for Early Education để giải thích rằng nhân viên của Disney không thể đóng góp cho trung tâm nếu cô vẫn ngồi trong hội đồng quản trị. Hai lãnh đạo cấp cao của Disney là Bob Iger và Tom Staggs đều có con theo học trường này và họ đều là các nhà tài trợ tiềm năng quan trọng. Nhưng nếu Bowers ở lại hội đồng quản trị của Disney, sự đóng góp của hai người này sẽ bị giới hạn ở mức khiêm tốn nhất. “Giờ đến lúc ông tấn công tôi đây,” Bowers nói và nhấn mạnh rằng cô đã quyết định rút lui khỏi hội đồng quản trị. Bowers bỗng có cảm giác tức giận khi cô kể lại việc này với những người khác, trong đó có Van de Kamp.

Vào lễ Giáng sinh, Van de Kamp chợt thấy cô không nhận được

quà Giáng sinh của Eisner như thường lệ – một giỏ táo hoặc một khoanh pho mát được sản xuất tại trang trại Vermont. Cô tự hỏi liệu có phải do Eisner sơ suất hay không và cô gọi hỏi Patty Disney xem Patty và Roy có nhận được quà không.

“Ồ có chứ, một khoanh pho mát dày lắm,” Patty nói. “Cô lấy một khoanh không? Tôi có sẵn trong tủ lạnh vài khoanh từ mấy năm trước cơ.” Van de Kamp có vẻ do dự nhưng cô vẫn gửi thư cảm ơn Eisner và Jane như mọi năm phòng trường hợp quà bị thất lạc. Nhưng cô không nhận được phản hồi.

Sau năm mới, Eisner gọi điện và hỏi Van de Kamp xem cô có thời gian gặp ông tại văn phòng làm việc này 20 tháng Một năm 2003 hay không, và thật tình cờ hôm đó là ngày nghỉ tưởng nhớ Martin Luther King, một nhà hoạt động vì quyền tự do của người da màu. Van de Kamp có vẻ lo lắng sau khi không nhận được quà Giáng sinh và sau khi nghe thông tin về cuộc trò chuyện giữa Eisner và Reveta Bowers. Nhưng cô vẫn rất sững sốt trước cơn giận của Eisner.

“Cô là một lãnh đạo tồi tệ,” ông nói. “Lúc nào cũng đi họp muộn; không lúc nào sẵn sàng chuẩn bị; lúc nào cũng quá bận rộn.” Van de Kamp hoang mang. Cô vốn là một lãnh đạo tận tâm tận lực và 4 năm qua chưa một lần Eisner hay người khác phải phàn nàn về cô. “Cô cũng quá trung thành với Stanley, cứ như thể cô mang thai mấy đứa con của ông ta vậy,” Eisner nói.

Tâm trí Van de Kamp quay mòng mòng. Ý của Eisner là sao vậy? Có phải ông muốn nói rằng cô bỏ phiếu ủng hộ Gold là vì cô có quan hệ bất chính với Gold không?

Van de Kamp nhào người ra trước và đặt tay lên cánh tay Eisner rồi nhìn thẳng vào mắt ông. “Michael ạ, ông đừng như vậy nữa. Hôn nhân của tôi là điều tuyệt vời nhất trong đời tôi.” Cô dừng lại nhưng ông không nói gì thêm nên cô nói tiếp. “Điều khiến ông thực sự buồn là vì không phải lúc nào tôi cũng bỏ phiếu ủng hộ ông. Đó mới là vấn đề then chốt.”

“Không phải là vì cô không luôn luôn bỏ phiếu ủng hộ tôi,” ông nói vậy nhưng sau đó lại kể ra từng lần cô bỏ phiếu phản đối ông. Cô hết sức ngạc nhiên khi vị giám đốc điều hành của một doanh nghiệp nhiều-triệu-đô la lại có thể nhớ chi tiết từng lá phiếu đến vậy; ngay cả

cô cũng quên mất một vài lá phiếu cũ. Và ông vẫn luôn nhận được lá phiếu mong muốn, vài lá phiếu phản đối của cô thì đâu có ý nghĩa gì.

Việc này khiến cô cảm thấy Eisner quá nhỏ mọn và không khoan dung, vì vậy cô nói ra điều mà cô biết chắc chắn sẽ khiến ông tổn thương. “Tại sao ông không chứng minh là mình có thể dẫn dắt công ty dù không có Frank Wells?”

Eisner đỏ mặt tía tai vì giận. “Mọi việc kết thúc rồi. Ủy ban bổ nhiệm đã nhóm họp và quyết định không tái bổ nhiệm cô nữa,” Eisner nói. “Tôi muốn cô tham gia hội đồng quản trị của quỹ Disney và tôi muốn tự cô nói ra điều đó như thể đó là đề xuất của cá nhân cô,” ông nói tiếp và hỏi thúc cô “từ chức” khỏi hội đồng quản trị Disney để tiếp nhận vị trí mới. “Nếu không, việc này sẽ khiến cả cô và tôi phải khó xử.”

Van de Kamp cảm thấy cơn giận trong lòng cô đang sôi lên. Nếu như Eisner nói rằng ông ta muốn cô nghỉ việc, cô sẵn sàng rút lui ngay. Nhưng hẳn là ông ta đã đánh giá sai về cô nếu ông ta nghĩ rằng có thể hăm dọa cô. “Tôi không khó xử,” cô gay gắt nói và đứng lên toan bước đi.

“Tôi không muốn cô nói chuyện với bất cứ ai, kể các ủy viên khác trong hội đồng quản trị,” ông cảnh báo cô. “Tôi yêu cầu cô gọi cho tôi nếu cô nói chuyện này với bất kỳ ai khác.”

Khi về đến văn phòng làm việc tại Beverly Hills, Van de Kamp vẫn còn sừng sốt về cuộc gặp vừa rồi. Bất chấp lời cảnh cáo của Eisner, cô vẫn quyết định viết email về sự việc vừa xảy ra và gửi thư cho tất cả các ủy viên hội đồng quản trị. Ngoài Roy và Gold, chỉ có Bowers phản hồi khi Bowers gọi điện nói rằng cô rất “sốc” trước chiến thuật gây áp lực của Eisner.

Van de Kamp gọi cho luật sư để xem cô có cơ sở để kiện Eisner không nhưng viên luật sư đó không tìm được lý do chính đáng. Cuộc họp ngày 28 tháng Một đang đến gần, các ủy viên hội đồng quản trị xôn xao gọi điện cho nhau về việc Van de Kamp sắp bị thanh trừng và đây là lời cảnh cáo đối với bất kỳ ủy viên nào dám chất vấn hoặc dám bỏ phiếu chống Eisner. Riêng Bowers lại thay mặt Van de Kamp vận động hành lang các ủy viên khác. Tom Murphy, Ray Watson, Sidney Poitier và Gary Wilson cũng thể hiện thái độ cảm thông với Van de

Kamp. Và dù thực lòng cảm thông, không một ai dám nói lên chính kiến.

Ngoài việc nói rằng Van de Kamp là một “ủy viên kém cỏi,” Eisner không bao giờ nói lý do khiến cô không được tái bổ nhiệm. Nhưng cô nghe nói Eisner cho rằng cô đang đối mặt với mâu thuẫn lợi ích vì Disney quyên góp tiền cho nhà hát Walt Disney, còn cô là chủ tịch trung tâm âm nhạc. Van de Kamp rất ngạc nhiên. Món quà của Disney được trao từ trước khi cô ngồi vào ghế hội đồng quản trị và kể từ đó, Disney cũng không tặng thêm phần quà nào cho trung tâm. Hơn nữa, Eisner mời cô tham gia hội đồng quản trị vì cô có kỹ năng kêu gọi tài trợ cho trung tâm. Trong cuộc họp hồi tháng Mười hai, ngay cả Ira Millstein cũng phải thừa nhận cô là ủy viên “độc lập” và một số lá phiếu gần đây của cô cũng khẳng định điều đó. Van de Kamp có quan điểm hợp pháp để khẳng định cô là ủy viên hội đồng quản trị “độc lập” chiếu theo đúng các quy định mới.

Gold gọi cho Van de Kamp buổi tối trước khi diễn ra cuộc họp. “Ngày mai sự việc sẽ xấu đấy,” ông nói. “Cô sẽ tránh được việc này nếu cô nhận của đứt lót là việc làm mới tại quỹ tài trợ và lặng lẽ ra đi.” Van de Kamp nhìn cô con gái 22 tuổi. Cô muốn trở thành tấm gương như thế nào để con noi theo đây? Cô cảm thấy mình đang bị tấn công vì đã làm điều đúng đắn. Phải có người đứng lên phản đối hành vi dọa nạt của Eisner. “Stanley ạ, tôi không làm thế được,” cô nói.

Đối với Van de Kamp, ngày hôm sau bắt đầu bằng cuộc gặp mặt vào bữa sáng lúc 7 giờ 30 với ủy ban tài chính. Không ai nói gì với cô. Sau đó cô gặp riêng George Mitchell. Ông xin lỗi vì không phúc đáp sớm hơn yêu cầu tổ chức cuộc họp của cô; ông giải thích vì ông mới tham dự Super Bowl tại San Diego với tư cách là khách mời của Eisner và chương trình này kết thúc rất muộn vào tối hôm trước. Cô thấy ông ta không nhìn thẳng vào mắt cô. Cô đề nghị ông xem xét lại việc trục xuất cô khỏi hội đồng và cô cũng nói rằng cô bị sa thải chỉ vì cô dám nêu chính kiến và dám chất vấn Eisner. Cô sẽ được coi là tấm gương điển hình để các ủy viên còn lại trong hội đồng không dám noi theo. “Tôi không biết rõ về việc này,” Mitchell nói. Van de Kamp tự hỏi: Ông ta không biết điều gì? Có một điều rõ ràng là Mitchell sẽ không đứng về phía cô.

Sau đó cô vô tình gặp Tom Murphy – Murphy cũng tham dự Super Bowl với Eisner. “Andrea ạ, thật kinh khủng,” ông ta nói. “Tôi

mất tới hai ngày để tìm cách nói với Michael về việc này nhưng vô hiệu.”

Sau đó cô tìm gặp ủy ban bổ nhiệm do Bryson đứng đầu. Estrin, Lozano và Wilson cũng có mặt. “Hành vi đối xử của người ta đối với tôi thật đáng sợ,” cô nói. “Có lẽ các ông cũng nên xấu hổ với chính mình. Với tư cách là cựu ủy viên của ủy ban, tôi muốn các ông biết rằng tôi sẽ không bao giờ làm thế này với các ông.” Nhưng vẫn không ai nói gì.

Sau đó, Eisner nói chuyện với ủy ban về việc gạt Van de Kamp ra khỏi ủy ban. Ngoài lời tuyên bố chung chung rằng cô là một ủy viên kém cỏi, ông khẳng định cô đã lួn lớt thông tin cho báo chí và liên minh với Gold chống lại ông. Ông không nói gì về mâu thuẫn lợi ích giữa ông ta và cô liên quan đến nhà hát Disney.

“Không đúng,” Wilson nói ngay khi Eisner rời đi. Ông bảo vệ Van de Kamp bởi ông vẫn nghĩ cô là một ủy viên hội đồng giỏi và tận tâm. Lời cáo buộc của Eisner là không đúng và không công bằng bởi không có bằng chứng cho thấy cô tួn thông tin cho báo giới. Nhưng ông nghĩ các ủy viên của ủy ban nên đồng lòng. Ông muốn ủng hộ Van de Kamp nhưng có lẽ ông sẽ thay đổi nếu các ủy viên khác không đứng về phía ông. Bryson, Estrin và Lozano đứng ngay về phía Eisner và bỏ phiếu sa thải Van de Kamp. Wilson đành miễn cưỡng đi theo số đông.

Vấn đề này được đưa ra biểu quyết trong cuộc họp ngày hôm sau của hội đồng. Gold đề xuất đưa Van de Kamp vào danh sách đề cử ủy viên hội đồng quản trị và Roy ủng hộ đề xuất này. Sidney Poitier cũng bảo vệ cô dù Poitier rất hiếm khi lên tiếng trong các cuộc họp hội đồng quản trị. Sau đó, Van de Kamp có một vài phát biểu rất xúc động. “Tôi được mời về phục vụ hội đồng với tư cách là ủy viên hội đồng quản trị độc lập và bây giờ tôi không được tái bổ nhiệm chỉ vì tôi là ủy viên hội đồng quản trị độc lập,” cô nói. “Thời gian gần đây, kết quả hoạt động của công ty không được suôn sẻ. Tôi và một số nhân viên cũng như các cổ đông rất lo lắng về vấn đề này. Michael Eisner đã khiến công ty phải tiêu tốn rất nhiều tiền: 140 triệu đô la trả Michael Ovitz nhưng hội đồng quản trị không nói gì; 280 triệu đô la đền bù cho Jeffrey Katzenberg nhưng hội đồng quản trị vẫn không nói gì. Sự ngạo mạn của Michael Eisner khiến chúng ta đang phải đối mặt với mối quan hệ ngày càng xấu với cộng đồng những người sáng tạo tại Hollywood. Rất nhiều vị lãnh đạo giỏi đã rời khỏi công ty.

Chúng ta sa thải họ còn Michael Eisner nhận được 5 triệu đô la tiền thưởng. Những người này cảm thấy thế nào?

Cách thức khiến tôi không được tái bổ nhiệm thực sự quá tàn bạo và tất cả chúng ta nên lo ngại về việc này. Đây là một minh chứng đáng sợ về cách chúng ta hành xử với bản thân và với thế giới bên ngoài. Mọi người trông cậy vào khả năng lãnh đạo của Disney nhưng chúng ta khiến họ thất vọng.”

Khi Van de Kamp ngồi xuống, Bowers bật khóc. “Tại sao ông có thể đối xử như vậy với người phụ nữ giỏi giang như thế?” Cô hỏi sau khi lấy lại bình tĩnh.

Gold, Roy và Van de Kamp giơ tay ủng hộ việc giữ Van de Kamp lại hội đồng quản trị. Bowers toan giơ tay lên nhưng khi Eisner dăm dăm nhìn cô, cô có vẻ lưỡng lự, hạ thấp tay xuống nhưng rồi cô lại giơ tay lên. Poitier cũng có vẻ định giơ tay lên nhưng khi thấy phản ứng của Eisner với Bowers, ông quyết định ngồi im. Ông bỏ phiếu trắng; Robert Matschullat, nguyên phó chủ tịch công ty Seagram, mới gia nhập hội đồng quản trị cũng bỏ phiếu trắng. “Tôi không tham gia việc này,” ông nói. Leo O’Donovan, tổng giám đốc danh dự của đại học Georgetown, nói ông “lo lắng” về việc này nhưng ông không bỏ phiếu chống lại đề xuất của ủy ban bổ nhiệm. Không còn ai khác ủng hộ Van de Kamp. Kết quả bỏ phiếu là 12 phiếu thuận, 4 phiếu chống và 2 phiếu trắng – kết quả này khiến đề xuất của Gold thất bại hoàn toàn.

Van de Kamp ở lại cho đến khi cuộc họp kết thúc. Cô vẫn là ủy viên hội đồng quản trị cho đến cuộc họp thường niên diễn ra vào tháng Ba và cô có ý định làm hết trách nhiệm. Nhưng khi cuộc họp kết thúc và mọi người thảo luận về phương thức đi lại để tham dự cuộc họp thường niên, cô đứng lên rời phòng họp. Lúc đó không ai nói gì với cô nhưng hôm sau cô nhận được điện thoại của Gary Wilson, người vẫn luôn đứng về phía Eisner và bỏ phiếu đồng ý sa thải cô. “Bài phát biểu của cô rất hay,” ông nói. “Tôi xin lỗi vì không thể ủng hộ cô.” (Một điều gây tò mò là biên bản cuộc họp không hề nhắc đến phần phát biểu của Van de Kamp.)

Với sự ra đi của Van de Kamp, hội đồng quản trị bắt đầu tước vị trí đồng chủ tịch và ủy viên của Gold trong ủy ban quản trị và bổ nhiệm và tiểu ủy ban bồi thường; khi đó, ủy ban này chỉ còn những người trung thành với Eisner phụ trách tất cả các vị trí chủ chốt trong

hội đồng. Judith Estrin thay thế Gold làm chủ tịch ủy ban bồi thường và ủy ban này nhanh chóng phê chuẩn khoản tiền thưởng 5 triệu đô la cho Eisner. Gold giận sôi người. Việc Staggs và Murphy được 1 triệu đô la tiền thưởng sau hợp đồng mua lại Family đã tẻ lắm rồi; rõ ràng Disney đã trả giá quá cao để mua lại kênh truyền hình cáp này. Ủy ban bồi thường vẫn phê chuẩn khoản tiền thưởng mặc dù Gold kịch liệt phản đối.

Năm đó, Van de Kamp không phải là ủy viên hội đồng quản trị duy nhất không được tái bổ nhiệm. Sidney Poitier 72 tuổi, đã quá tuổi nghỉ hưu và Disney không trì hoãn cơ hội nghỉ ngơi của Poitier nữa. Với tư cách là kiến trúc sư của Eisner và Disney, Robert Stern được coi là ủy viên hội đồng quản trị không độc lập. Bowers quyết định rút lui sau khi cô cũng bị coi là ủy viên hội đồng quản trị không độc lập. Disney chính thức thông báo sự ra đi của Van de Kamp là do các đề xuất “quản trị doanh nghiệp” không rõ ràng liên quan đến sự độc lập của các ủy viên hội đồng quản trị.

Nhưng cuối năm đó, khi sàn Giao dịch Chứng khoán New York (NYSE) xem xét đề xuất quản trị doanh nghiệp với SEC nhằm thắt chặt các yêu cầu dành cho các ủy viên hội đồng quản trị độc lập, ủy ban này đặc biệt không tính đến các nhân viên thuộc “tổ chức từ thiện”. Theo các quy định được ban hành, Bowers và Van de Kamp đáp ứng đầy đủ tiêu chuẩn mới dành cho ủy viên hội đồng quản trị độc lập.

NYSE cũng nêu rõ vấn đề thuê tuyển con cái, vợ chồng của các ủy viên hội đồng quản trị. Theo quy định mới ban hành, con cái và vợ/chồng của ủy viên phải có thu nhập hơn 100.000 đô la/năm và sống chung nhà với ủy viên đó. Con gái Gold có mức thu nhập dưới ngưỡng và không còn sống chung một nhà với ông nữa. Đáng nói là Louise, vợ của John Bryson, kiếm được 1,35 triệu đô la tại kênh Lifetime nhưng John Bryson vẫn bị coi là ủy viên hội đồng quản trị không độc lập. Dù vậy, ông vẫn ở lại hội đồng quản trị.

Thư viện mới dành cho các độc giả nhí được khai trương tại Center for Early Education vào mùa xuân năm sau dù trung tâm không nhận được bất kỳ khoản tài trợ nào của Disney. Reveta Bowers đóng góp bộ sưu tập gấu nhồi bông của cá nhân để trang trí thư viện thay cho ý tưởng về gấu Winnie-the-Pooh như kế hoạch ban đầu.

Đúng như Spencer Neumann, Jim Hedges và Angela Shapiro cảnh báo từ tháng Năm năm trước, ABC Family không thể đạt đến gần con số mục tiêu khó tin nêu trong bản kế hoạch 5 năm được trình lên hội đồng quản trị. Nhưng có lẽ đó là niềm hy vọng mong manh trong lúc khốn khó, ít nhất là như vậy nếu xét về khía cạnh tài chính. Trong khoảng thời gian diễn ra cuộc họp hội đồng quản trị vào tháng Một, giám đốc tài chính Tom Staggs khởi động một dự án bí mật, ưu tiên cao độ nhằm xác định giá trị hiện tại của khoản đầu tư vào kênh Family. Nếu giá trị của ABC Family thấp hơn nhiều so với mức giá mà Disney phải trả để mua, việc định giá này có thể được áp dụng để tính khoản tiết kiệm thuế.

Một nhóm nhỏ các lãnh đạo ban tài chính của kênh Family và phòng thuế của Disney bắt đầu làm việc với một công ty tư vấn bên ngoài chuyên về lĩnh vực định giá. Đến lúc này, không một ai trong công ty Disney phải giả đò cho rằng kênh này và các tài sản có liên quan xứng đáng với mức giá xấp xỉ 5,2 tỷ đô la mà Disney đã trả cho Murdoch và Saban. Dù vậy, bọn họ vẫn rất sững sốt trước kết quả.

Theo bản báo cáo định giá nội bộ đó, giá trị hiện tại của kênh truyền hình cáp này là 1,378 tỷ đô la. Việc tính toán rất phức tạp nhưng báo cáo ước tính Disney có thể đạt 400 triệu đô la tiền tiết kiệm thuế và số tiền này sẽ liên quan trực tiếp đến lợi nhuận ròng. Dựa trên bản phân tích này, 3,2 tỷ đô la tiền mua kênh đã được phân bổ cho chính kênh này, trong khi số tiền còn lại được tính cho hoạt động sản xuất chương trình và các tài sản khác, nghĩa là Disney phải mua kênh này với mức giá cao hơn khoảng 1,8 tỷ đô la. (Disney đã giảm bút toán 308 triệu đô la giá trị của thư viện.)

Staggs rất phấn chấn với khoản tiết kiệm thuế tiềm năng. Một thành viên khác tuyên bố “Đây là một trong những điều khôn ngoan nhất mà tôi từng nghe được.” Nhưng ông ta cũng nói thêm, “Ông sẽ không bao giờ làm được đâu. Bởi như vậy nghĩa là ông phải đến gặp hội đồng quản trị và nói rằng việc định giá của chúng ta là sai.” Mà nói như vậy lúc này thực sự không đúng thời điểm chút nào vì Gold và Roy ngày càng chỉ trích gay gắt hợp đồng mua Family.

Vào tháng Ba, các thành viên nhóm nhận được thông báo dự án định giá bị hủy trước khi công ty tư vấn bên ngoài hoàn thành công

việc. Họ đề nghị phải có lời giải thích chính đáng và được biết rằng Staggs đã trình kế hoạch này lên Peter Murphy; Murphy bác bỏ và nói rằng các con số dự đoán hết sức lạc quan của phòng kế hoạch chiến lược mâu thuẫn với con số định giá. Peter Murphy cũng cho rằng việc định giá là một “môn nghệ thuật” và con số định giá thấp kém do ban lãnh đạo Family đưa ra là hoàn toàn sai. Ông quả quyết cho rằng kênh này xứng đáng với 5,2 tỷ đô la mà Disney bỏ ra để mua lại và ông cũng không quên nhấn mạnh rằng lượng khán giả theo dõi kênh này vào tháng Mười hai năm 2004 đang ở mức cao nhất từ trước đến nay.

Các thành viên tham gia dự án định giá lặng người. Một thành viên nói rằng “Việc này đúng là quá mức lắm rồi. Phải có ai đó đến gặp hội đồng quản trị.” Nhưng không ai lên tiếng. “Họ sẽ nói rằng chúng ta định giá sai và ông sẽ bị sa thải ngay,” một người khác cảnh báo. Không ai nói gì thêm về việc này.⁽⁷²⁾

Tháng Ba, tôi và Eisner dùng bữa tối tại nhà hàng Nobu ở Manhattan để thảo luận về việc tôi viết cuốn sách này và giới thiệu sơ lược về cuộc sống, sự nghiệp của Eisner. Lúc đó, tôi biết rất sơ sài về cơn giông tố đang ập đến phòng họp hội đồng quản trị của Disney hay các sự việc dẫn đến cơn giông đó. Eisner không tình nguyện nói về những việc này mặc dù chắc chắn tâm trí ông vẫn ghi nhớ. Chỉ vài tuần sau đó, tại Denver, hội đồng quản trị của Disney có kế hoạch tổ chức cuộc họp thường niên đầu tiên kể từ khi Gold và Roy mở chiến dịch yêu cầu rà soát lại hoạt động quản lý.

Roy và Gold có kế hoạch tham dự cuộc họp và đối đầu với Eisner bằng nhiều câu hỏi hóc búa hơn. Nhưng đúng vào buổi tối trước khi diễn ra cuộc họp, Denver bị phủ trắng bởi một trận bão tuyết và chỉ có một số cổ đông đến tham dự cuộc họp. Gold và Roy không thể đến và phần lớn các ủy viên hội đồng quản trị cũng vậy.

Thay vào đó, các ủy viên hội đồng quản trị họp qua điện thoại. Các vấn đề được đưa ra thảo luận bao gồm mối quan hệ giữa Disney và các nhà sáng lập Miramax là Harvey và Bob Weinsteins, và các cuộc đàm phán đang được tiến hành với Pixar. Chưa hề có đề xuất về thương vụ với Miramax nhưng các ủy viên hội đồng quản trị xem xét bản phân tích giá trị hiện tại của Miramax do phòng kế hoạch chiến lược lập và bản phân tích này cho thấy Miramax không thu được đồng tiền lời nào. Rõ ràng, đây là cái cớ để tống khứ anh em nhà

Weinsteins, hoặc ít nhất là phải giảm mạnh khoản bồi thường dành cho họ.

Pixar tiếp tục là cái gai trong mắt Eisner bởi hiện nay Pixar yêu cầu hai bên phải ký hợp đồng mới, trong đó hãng này sẽ nhận được 92% lợi nhuận và Disney sẽ chỉ nhận được khoảng 8-12% phí phân phối, và rất nhiều vấn đề khác vẫn chưa được giải quyết, ví dụ số phận của hai bộ phim vẫn thuộc sở hữu của Pixar trong bản hợp đồng hiện tại. Eisner cảnh báo rằng các điều kiện, điều khoản được đề xuất khó nhằn đến mức có thể Disney sẽ không xem xét đến việc tiếp tục mối quan hệ với Pixar, nhất là nếu như Disney phải từ bỏ lợi nhuận của hai bộ phim sắp tới của Pixar. Eisner cũng thừa nhận ý kiến cho rằng mọi hoạt động sáng tạo trong lĩnh vực điện ảnh rồi cũng sẽ đến hồi kết, tương tự cái kết của phòng hoạt hình Disney sau khi Walt qua đời và trước khi phòng này được hồi sinh nhờ Eisner, Katzenberg và Roy. Loạt phim ăn khách của Pixar không tuân theo bất kỳ quy tắc nào và Eisner dự đoán Pixar đang tiến tới nguy cơ thất bại như ông đã cảnh báo trong email về bộ phim *Finding Nemo*. Có lẽ lúc đó Jobs sẽ biết điều hơn. Eisner nói với hội đồng quản trị rằng ông “hy vọng” bản hợp đồng mới sẽ sớm được hoàn tất.

Ngay cả Gold và Roy cũng phải thừa nhận rằng các điều kiện, điều khoản mới do Pixar đề xuất là khó nhằn nhưng Gold cho rằng lỗi là của Eisner khi để mối quan hệ tốt đẹp như vậy giữa đôi bên rơi vào tình thế bế tắc này. Mặc dù Gold không trực tiếp nói chuyện với Jobs nhưng qua Roy, ông biết rằng chính sự ngờ vực và ác cảm của Jobs đối với Eisner mới là căn nguyên của vấn đề. “Hãy quên các điều kiện, điều khoản cũ hoặc mới đi,” Gold nói với Eisner và hội đồng quản trị. “Đây là ban quản lý tồi. Thật là quá khủng khiếp khi chúng ta đang phải đấu tranh với một đối tác sáng tạo nội dung, và thật là khủng khiếp khi ông để mối quan hệ này tồi tệ đến thế.”

“Đàm phán với Steve Jobs là không thể. Jobs theo đạo Hồi dòng Shia,” Eisner buột miệng nói, Gold cũng toan lên tiếng và Mitchell phải chen ngang để ngăn chặn mâu thuẫn leo thang.

Sau buổi họp này, Eisner bắt đầu thử đưa ra ý tưởng hoàn toàn mới với các lãnh đạo khác của Disney và những người thân tín của ông: buộc Roy phải rời khỏi hội đồng quản trị. Ít nhất cũng có vài người sững sốt khi nghe đến ý tưởng đó. Roy là cổ đông cá nhân lớn nhất công ty và là phó chủ tịch của công ty có mang họ của ông. Ông

vẫn là đại diện của Disney trong mắt công chúng, là sợi dây trực tiếp gắn kết với Walt và giữ vai trò vô cùng quan trọng trong các buổi ra mắt phim, khai trương các khu vui chơi và các bữa tiệc tối vinh danh nhân viên xuất sắc bởi khi đó, Roy đại diện cho linh hồn của Disney. Ông vẫn là chủ tịch phòng phim hoạt hình và các họa sĩ hoạt hình rất tôn kính ông. Vì vậy, làm sao Eisner có thể hất cẳng Roy?

Eisner nói rằng Disney có chính sách yêu cầu các ủy viên hội đồng quản trị bắt buộc phải nghỉ hưu khi đến tuổi 72 và ngoại lệ chỉ dành cho các cựu giám đốc điều hành và họ có thể ở lại công ty đến tuổi 75. Đến kì họp tới của hội đồng quản trị, Roy sẽ 73 tuổi. “Đương nhiên là chúng ta có thể bỏ qua quy định đó,” Eisner nói đùa trong cuộc họp với các lãnh đạo của Disney để nói về đề xuất chia tay Roy. Thực ra, Disney vốn được biết đến như một tổ chức không bao giờ bắt buộc phải áp dụng chính sách nghỉ hưu bắt buộc. Những “ông già” phòng hoạt hình có thể ở lại làm việc đến chừng nào họ muốn nghỉ. John Hench, một chuyên viên sáng tạo từng giúp Walt thiết kế Disneyland vẫn tiếp tục làm việc tại phòng hoạt hình cho đến khi ông qua đời ở tuổi 95. Lucille Martin, thư ký của Eisner và từng làm việc cho Walt, đã cẩn thận không bao giờ tiết lộ tuổi thật của mình nhưng chắc chắn ở thời điểm tôi viết cuốn sách này, bà đã ở tuổi bát tuần. Tom Murphy và Ray Watson đều hơn 72 tuổi.

Sau khi nghe đề xuất của Eisner, một số người thảo luận nhóm với nhau và họ quyết định bỏ qua đề xuất này vì họ cho rằng việc này khó tin đến mức không thể nào xảy ra. Eisner có ý định thử nghiệm các ý kiến gây tranh cãi bằng việc nêu vấn đề trong khi trò chuyện với mọi người và các ý kiến này thường biến mất.

Ngày 23/3, Miramax giành ưu thế trong Lễ trao giải Oscar năm 2003, với ba đề cử cho Phim hay nhất: *Chicago*, *Gangs of New York* (Băng đảng New York) và *The Hours* (Thời khắc). Bộ phim ca nhạc *Chicago* giành giải, cùng với đó là giải Nữ diễn viên phụ xuất sắc nhất và 4 giải nữa. Bộ phim đem lại thành công lớn tại các phòng vé, thu về 306 triệu đô la sau khi khởi chiếu trên toàn thế giới và trở thành cứu tinh trong năm tài chính của Miramax. Michael Moore, nhà làm phim tài liệu *Bowling for Columbine* (Chơi bowling vì Columbine) cũng giành giải Oscar.

Thành công rực rỡ của *Chicago* đặt ra rất nhiều vấn đề giữa anh em nhà Weinstein với Eisner và Disney, bởi lúc này, đôi bên đều cho

rằng mối quan hệ giữa hai bên là không bình thường. Anh em nhà Weinsteins giận sôi người khi Disney ban hành thông cáo báo chí rằng Disney giành được 44 đề cử cho giải Oscar nhưng lại không nói rằng 40 trong 44 đề cử đó là dành cho các phim của Miramax. Vẫn còn tức giận vì Disney không công nhận thành tích của Miramax, Bob Weinstein đề xuất với Eisner rằng Disney nên có mẫu tin quảng cáo chúc mừng Miramax và anh em nhà Weinsteins. Eisner khước từ đề xuất đó và nói rằng đó không phải cách làm của Disney. “Chúng tôi không muốn thu hút sự chú ý đối với bất kỳ lãnh đạo nào,” ông nói.

“Trừ một người,” Weinstein nghĩ bụng nhưng ông không nói ra. Thật là nghịch lý khi anh em nhà Weinsteins tin rằng Eisner không bằng lòng với thành công của anh em họ mặc dù Disney sở hữu Miramax.

Bất chấp thành công vang dội của các bộ phim do hãng Miramax sản xuất như *Pulp Fiction*, *Shakespeare in Love* và *Good Will Hunting*, anh em nhà Weinsteins, nhất là Harvey, rất khó chịu với các lãnh đạo của Disney. Sau khi Roth ra đi, Bob Weinstein không giao thiệp với Dick Cook vốn ôn hòa vui tính, vì vậy anh em họ báo cáo Peter Murphy, người đứng đầu phòng lập kế hoạch chiến lược mặc dù họ cũng không giấu giếm thái độ khinh miệt Murphy. Nhưng vấn đề cốt lõi của họ chính là Eisner và việc Eisner khẳng định yêu cầu họ phải bám sát kế hoạch độc lập, kinh phí thấp cho Miramax trong khi Harvey Weinstein muốn sản xuất những bộ phim sự kiện kinh phí lớn, với sự tham gia của các diễn viên nổi tiếng mà ông có quyền được sản xuất.

Tranh cãi về việc này gia tăng tột độ sau khi Eisner từ chối dự án *Lord of the Rings*. Chi phí sản xuất *Gangs of New York*, một bộ phim sử thi do Martin Scorsese làm đạo diễn, với sự tham gia của Leonardo DiCaprio, không giành giải Phim xuất sắc nhất do *Chicago* được xướng tên, lên tới hơn 100 triệu đô la và ngay lập tức trở thành chủ đề tranh cãi gay gắt giữa Weinstein và các lãnh đạo của Disney. Để giảm chi phí, Miramax đã bán bản quyền ra nước ngoài để thu về 65 triệu đô la.

Nhưng sự bất đồng quyết liệt nhất bắt nguồn từ *Cold Mountain* (Núi lạnh), dựa trên cuốn tiểu thuyết bán chạy nhất của Charles Frazier. Đây là dự án làm phim mới nhất của đạo diễn nổi tiếng Anthony Minghella, đạo diễn bộ phim *The English Patient* và *The*

Talented Mr. Ripley (Ngài Ripley tài năng) cho hãng Miramax. Với sự tham gia của các diễn viên ngôi sao như Jude Law, Nicole Kidman và Renée Zellweger, và kịch bản cần được viết lại để tái tạo hình ảnh các trận đánh trong cuộc Nội chiến, chi phí làm phim dự kiến dao động từ 80 triệu đến 100 triệu đô la. Eisner phản đối dự án phim đắt đỏ này nhưng Weinstein mong muốn Disney cho phép Miramax được bắt tay làm phim này nếu ông tìm được đối tác, tương tự như ông đã làm khi còn ở MGM.

Khi bộ phim đang trong quá trình triển khai tại Romania (thay vì tại Nam Mỹ để giảm chi phí sản xuất) và với khoản kinh phí 80 triệu đô la, MGM bỏ cuộc giữa chừng khiến Miramax mắc kẹt với số tiền khổng lồ kia. Disney thông báo cho Weinstein rằng công ty không chấp nhận toàn bộ chi phí kia và Weinstein không thể tiếp tục sản xuất bộ phim nếu không có đối tác. Không xưởng phim nào quan tâm đến dự án này. Khi phải đối mặt với việc phải tuân thủ mệnh lệnh của Disney – vì công ty có quyền hủy dự án – và chấm dứt hợp đồng với đạo diễn Minghella, các diễn viên và toàn bộ ê kíp sản xuất đang ở Romania, Weinstein quyết định tiếp tục sản xuất bộ phim. Ông hứa với Disney rằng ông sẽ tìm được đối tác và trong trường hợp không tìm được đối tác, ông sẽ bán bản quyền ra nước ngoài để gánh một nửa chi phí. Dù sao thì ván cờ cũng đã chạy vì Disney vẫn phải trả khoản tiền kia.

Chỉ vài tuần trước khi diễn ra lễ trao giải Oscar và tinh thần phấn chấn nhờ 40 đề cử cho Miramax, Weinstein quyết định ra tay bằng cách mời luật sư Bert Fields, luật sư từng tham gia biện hộ trong vụ Katzenberg, đại diện cho ông thương thảo hợp đồng mặc dù ông biết việc này sẽ khiến Eisner vô cùng tức giận. Disney có quyền chấm dứt hợp đồng với Weinstein vào tháng Chín năm 2005 và Disney đang ra sức đàm phán lại hợp đồng vì Disney cho rằng hợp đồng đó quá béo bở. Để đạt kết quả cao nhất, anh em nhà Weinstein cũng thuê luật sư David Boies nổi tiếng ở Manhattan tham gia thương thảo.

Vì vậy, chỉ 6 tuần sau chiến thắng của *Chicago* và trong khi Disney đang ra sức vận động hành lang chính quyền Bush ở Washington, D.C., về vấn đề thu phí cấp phép của lĩnh vực truyền hình cáp vốn rất nhạy cảm, ngày 11 tháng Năm, Báo cáo Drudge đưa thông tin “Công ty Walt Disney có kế hoạch chi hàng triệu đô la sản xuất bộ phim tài liệu chỉ trích Bush của đạo diễn Michael Moore – bộ phim tài liệu này khẳng định [Osama] bin Laden giàu kếch sù nhờ gia

đình nhà Bush!”. Người ta trích dẫn lời của đạo diễn Moore rằng bộ phim sẽ chứng minh “2 tháng sau vụ khủng bố ngày 11 tháng Chín, Bush cha vẫn giữ liên hệ chặt chẽ với gia đình bin Laden.”

Eisner và các lãnh đạo Disney giận sôi người. *Kundun* là quá lắm rồi, tuy vậy dự án phim này hứa hẹn sẽ là một đòn tấn công Nhà Trắng. Harvey Weinstein là người ủng hộ đảng Dân chủ nhiệt thành, một nhà hoạt động vì quyền tự do và một nhà gây quỹ, nhưng lúc này, chủ nghĩa tích cực của ông ta đang gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Disney. Eisner gọi ngay cho Weinstein và Weinstein cũng xác nhận thông tin trong báo cáo Drudge là đúng. “Harvey này, tôi thật sự không muốn ông sản xuất bộ phim đó,” Eisner nói. Disney gửi liên tiếp hai lá thư nói thẳng rằng Miramax không thể công chiếu bộ phim.

Weinstein đang rơi vào tình thế rất khó khăn. Xét về mặt hợp đồng, ông có quyền sản xuất bộ phim này. Nguồn kinh phí 6 triệu đô la làm phim thấp hơn nhiều ngưỡng chi phí mà ông cần phải có sự phê duyệt của Disney. Mặc dù Disney quả quyết rằng công ty có quyền hủy dự án của Miramax nếu dự án này mang tính chất đảng phái, nhưng Weinstein cho rằng Disney chỉ có quyền phê chuẩn đối với các bộ phim được gắn mác NC-17 có nội dung bạo lực và tình dục. Nhưng Disney lại sở hữu Miramax còn anh em nhà Weinsteins đang trong quá trình thương thảo hợp đồng. Thay vì ra mặt thách thức Eisner, Weinstein muốn thỏa hiệp. “Hãy để chúng tôi sản xuất bộ phim đó,” ông nói. “Tôi sẽ mua lại bộ phim nếu ông không thích.”

Disney phản hồi bằng việc yêu cầu Peter Murphy gửi cho Weinstein một lá thư. “Chúng tôi rất vui vì Miramax nói rằng hãng sẽ giảm bớt sự liên quan đến bộ phim này. Như ông đã nói với tôi, ông có kế hoạch làm cầu nối tài chính tạm thời cho dự án này. Michael Moore và Wild Bunch sẽ bán các quyền phân phối tại Cannes hoặc thông qua các phương tiện khác nhằm gây dựng một khoản tiền lâu dài. Như vậy, Miramax sẽ không có quyền lợi gì với bộ phim này. Đồng thời, ông cũng nói với chúng tôi rằng Miramax sẽ công khai tuyên bố rằng hãng không kiểm soát việc phân phối bộ phim.”

Mặc dù bị tước quyền lãnh đạo trong hội đồng quản trị nhưng Gold vẫn tiếp tục thực hiện chiến dịch viết thư mà ông đã bắt đầu với bức thư gửi Ray Watson và tiếp tục bám sát chiến dịch từ một tháng trước khi diễn ra cuộc họp hội đồng quản trị vào tháng Chín. Ông tập

trung nói đến thất bại liên tục của công ty trong việc xoay ngược tình thế lịch phát sóng khung giờ vàng của ABC. Sau đợt khởi động đầy hứa hẹn vào mùa thu và đạt đỉnh điểm trong mùa công chiếu hồi tháng Mười một, nỗi sợ hãi lớn nhất của ABC đã trở thành hiện thực khi chương trình “American Idol” thực sự giúp Fox càn quét các bảng xếp hạng, thu hút lượng lớn khán giả theo dõi và hủy hoại toàn bộ lịch phát sóng tối thứ Ba của ABC. Trong đợt công chiếu tháng Hai, ABC tiếp tục rơi xuống vị trí thứ tư. Tệ hại hơn nữa là “CSI,” chương trình ăn khách của CBS vốn bị Disney từ chối cũng nằm trong top 10 chương trình hút khách nhất.

Ngày 3 tháng Tư, Gold viết thư cho George Mitchell và ông cũng gửi một bản sao cho Eisner và tất cả các ủy viên hội đồng quản trị:

“Tôi gửi kèm một bài báo gần đây trên tờ *USA Today* [mô tả] thất bại của chúng ta trong mùa chiếu năm nay. Mùa thu năm trước, chúng ta nhận được gần 50 email tán dương nỗ lực và thành công của chúng ta trong khung giờ vàng trên truyền hình. Nhưng khi thành công đó không đến, ví dụ như lượng khán giả theo dõi kênh của chúng ta trong khung giờ vàng ít hơn năm trước và đây đúng là một thảm họa, chúng ta không nhận được thông tin, không nhận được lời giải thích, không ai nhắc đến người phải chịu trách nhiệm về thất bại này và chúng ta cứ thế chuyển sang một dự án mới. Có rất nhiều người trong hội đồng quản trị nói với tôi rằng nếu Michael và Bob [Iger] không thể xoay chuyển tình thế khung giờ vàng của mùa chiếu năm 2003, họ sẽ ra phải ra đi. Chúng ta đang ở trong tình thế tồi tệ hơn cả năm trước còn hội đồng quản trị thì không chịu thảo luận về vấn đề này.

Tôi e rằng việc chúng ta không có năng lực thảo luận các vấn đề khó khăn và đưa ra các quyết sách khó khăn là minh chứng cho thấy chúng ta không hoàn thành nghĩa vụ mà mình được ủy thác. Các cổ đông của công ty Disney đã mất 50 tỷ đô la trong 3 năm qua. Việc hội đồng quản trị không sẵn sàng đối mặt với các vấn đề quan trọng trong ngành kinh doanh này cho thấy hội đồng không đủ năng lực...”

Iger là người viết thư phúc đáp và ông khẳng định lượng khán giả “cực kỳ quan trọng” từ 18 đến 49 tuổi theo dõi khung giờ vàng của

ABC vẫn cao hơn 8% so với năm trước và trừ Super Bowl, lượng khán giả theo dõi ABC vẫn “tương đương với năm ngoái” trong “cuộc đua sát nút vô cùng gay cấn” với .6 điểm so với các đối thủ cạnh tranh. “Chúng ta đang có một nửa mùa chiếu rất tuyệt vời,” ông viết và thừa nhận “nửa mùa sau gây thất vọng, nhưng không thể vì thế mà cho rằng cả mùa chiếu này là thất bại... Các chương trình hài kịch mới rất thành công,” và “Chúng ta đang trong quá trình xoay chuyển tình thế theo hướng tích cực nhất.” Iger cũng trách Gold vì đã chê trách chương trình thay thế giữa mùa “Lost at Home” (Lạc lõng ở nhà) và khẳng định Gold đã sử dụng “một bài báo để hạ bệ uy tín của chương trình” và việc này là “cực kỳ sai lầm”. Iger cũng nói rằng chương trình này mới lên sóng 3 lần và “các con số đều ổn... Đây không phải một chương trình hút khách nhưng cũng không phải là chương trình không đạt yêu cầu. Chương trình này có tiềm năng và chúng ta sở hữu chương trình này.”

“Kỳ nghỉ” tháng Tư của hội đồng quản trị được tổ chức tại Disney World – nơi điểm vui chơi mới của Epcot là “Mission: SPACE” sắp hoàn thiện. Walt từng mơ về một chuyến đi giống với chuyến du hành trong không gian. Với chi phí 150 triệu đô la, “Mission: SPACE” sử dụng rất nhiều máy ly tâm giống máy ly tâm mà các phi hành gia của NASA sử dụng để tạo lực hút cho việc cất cánh và sau đó là trạng thái phi trọng lượng trong chuyến du hành trong không gian. Các chuyên viên sáng tạo đưa hiệu ứng đặc biệt vào phần thuyết minh của chuyến du hành lên sao Hỏa, bao gồm chuyến du hành lên dải sao băng và cuộc hạ cánh gập ghềnh trên hành tinh đỏ, tất cả đều được nhìn xuyên thấu trên màn hình trong buồng lái. Lẽ ra chuyến du hành này đã được khởi động sớm hơn nếu Disney tìm được một doanh nghiệp hỗ trợ chi phí xây dựng và Eisner đã quả quyết phải như vậy trước khi đồng ý triển khai dự án. Hãng máy tính Compaq trở thành nhà tài trợ nhưng rồi dự án vẫn bị treo khi Hewlett-Packard mua lại công ty này. Nhưng lúc này, hãng máy tính HP đã đảm nhận trách nhiệm đỡ đầu và dự kiến chuyến du hành này sẽ khai trương vào tháng Mười. Các ủy viên hội đồng quản trị thử nghiệm chuyến du hành này, sau đó ăn tối tại cổng vào rạp hát. (Họ phải ăn tối sau chuyến du hành vì một số người bị say. Một số ủy viên hội đồng quản trị không tham gia chuyến đi mạo hiểm này.)

Gold đã thành công khi đưa được vấn đề về tình hình của ABC vào chương trình nghị sự trong hai ngày nghỉ dưỡng tại đây, bắt đầu từ 28 tháng Tư. Gold rời phòng họp sau khi Iger thuyết trình mặc dù

rất nhiều nội dung thuyết trình được trích trong lá thư mà ông đã viết. Ngay cả Mitchell cũng phải thừa nhận rằng Iger vẫn chưa xoay chuyển được tình thế của ABC và kết quả là ông và các ủy viên hội đồng quản trị vẫn chưa hiểu tại sao Iger có thể được coi là người kế nhiệm Eisner. Eisner tiếp tục thể hiện thái độ do dự về Iger và nói ông “hoài nghi” về khả năng lãnh đạo của Iger và “Nếu phải lựa chọn, tôi sẽ không chọn Bob.” Sau đó, Eisner rời phòng họp và hội đồng quản trị tiếp tục thảo luận; hội đồng quản trị nhất trí cho rằng họ nên giám sát công ty chặt chẽ hơn để tìm ra người có khả năng kế nhiệm Eisner và có thể cân nhắc cả các ứng viên ngoài công ty. Khi Eisner quay lại phòng họp, Mitchell nói rằng các ủy viên hội đồng quản trị đã thống nhất nếu Iger không thể đảo ngược tình thế của ABC trong vòng một năm, Eisner nên thay vị trí của Iger.

Những đòn tấn công của Gold và việc thảo luận về người kế nhiệm – Eisner vẫn luôn cảm thấy cực kỳ chán nản với chủ đề này – khiến Eisner rất tức tối và lo lắng. Gold đã không còn thẳng thắn đề nghị ông từ chức nữa. Eisner biết Gold không có phiếu trong hội đồng vì vậy ông quyết định ra đòn trực diện. Ông nói ông phát chán vì những lời chỉ trích của Gold. “Stanley này, vậy là ông thực sự muốn gì?” ông hỏi trước mặt các ủy viên hội đồng quản trị.

Gold có vẻ không thoải mái và không nói gì.

“Ông muốn tôi ra đi đúng không? Có phải ông muốn thế không? Cứ nói với tôi.” Eisner vẫn đeo bám.

“Không, tôi không muốn ông nghỉ đâu,” Gold nói. “Ông là người duy nhất có thể lèo lái công ty. Nhưng ông không chịu nghe tôi nói.”

“Tôi có nghe ông nói,” Eisner đáp trả. “Chỉ có điều không phải lúc nào tôi cũng làm điều mà ông muốn. Đó mới là vấn đề.”⁽⁷³⁾

Ngay cả khi ABC tiếp tục phải gồng mình với chiến lược “quay lại với những điều cơ bản,” Eisner vẫn cảm thấy việc ông quay lại với chiến lược “chốt một và chốt hai” thử nghiệm và đúng, kinh phí thấp tại xưởng phim đang gặt hái thành công với các phim ăn khách như *Bringing Down the House* (Người yêu tôi là nữ tù nhân) . Và *Lizzie McGuire Movie* (Phim Lizzie McGuire), bộ phim dựa theo chương trình “Lizzie McGuire Show” (Chương trình Lizzie McGuire) trên kênh Disney với sự tham gia của Hilary Duff, đã mở màn cho tuần

đầu tiên của tháng Năm năm 2003.

Nếu có ai đó là hiện thân tiêu biểu của phương pháp “tương trợ” của Disney trong lĩnh vực giải trí, chắc chắn đó là Duff. Với bối cảnh của một trường trung học, cô gái Lizzie 13 tuổi đang phải gồng mình trải qua những lo âu, buồn khô của tuổi dậy thì, chương trình “Lizzie McGuire” gây xúc động mạnh cho các cô bé sắp đến tuổi dậy thì và chương trình đã gia tăng lượng khán giả theo dõi kênh Disney, đồng thời tạo ra một thị trường hoàn toàn mới: nhóm các cô gái ở độ tuổi giữa tuổi nhi đồng và tuổi thiếu niên. Đây là thị trường lý tưởng cho kênh truyền hình cáp vì đối tượng khán giả này quá nhỏ hẹp cho các chương trình trên các kênh truyền hình truyền thống. Trang phục và đồ dùng cá nhân của “Lizzie McGuire” cũng trở thành sản phẩm hút khách của phòng sản phẩm khách hàng của Disney.

Theo kiến thức phổ thông, các cô bé chưa đến tuổi dậy thì chỉ là một thị phần rất nhỏ đối với dòng phim truyện, rằng các cô bé này sẽ thích các bộ phim dành cho các cậu bé với nội dung về hẹn hò hoặc bạn bè, còn các cậu bé sẽ tránh xa phim dành cho con gái. Nhưng *The Parent Trap* (Bẫy phụ huynh) của Disney với diễn xuất của Lindsay Lohan trong phiên bản sản xuất lại bộ phim cổ điển của Disney do Hayley Mills thủ vai chính, bất ngờ thu về tới 92 triệu đô la và chứng tỏ thị trường này vẫn còn tồn tại. Kết quả là *Lizzie McGuire* nhanh chóng được đưa vào sản xuất. Hilary Duff cũng lần đầu chứng tỏ tài năng ca hát và Disney có kế hoạch thu âm và sẽ làm một album đầu tay cho Hilary Duff tại công ty Hollywood Records của Disney, với kỳ vọng cô bé sẽ trở thành Briney Spears thứ hai. Nhiều kỳ vọng hơn nữa được dành cho sê-ri của Hilary Duff trên khung giờ vàng của ABC với nội dung về quá trình học tập của Lizzie McGuire đến khi cô bé học hết phổ thông.

Chỉ có một mối lo lắng duy nhất trong vòng xoáy cơ hội tiếp thị do Disney tạo ra: Hilary Duff là con gái của Susan Duff, một bà mẹ rất hay đòi hỏi và không chịu nhượng bộ. Susan Duff sớm nhận ra rằng Disney đã xây dựng một đế chế tiếp thị chống lưng cho cô con gái xinh đẹp và hay tươi cười kia. Susan kiểm soát mọi khía cạnh trong sự nghiệp của Hilary, bao gồm việc đồng ý trang phục, kiểu tóc, cách trang điểm, các bài hát, kế hoạch làm việc, nơi ở, phương tiện đi lại và chế độ dinh dưỡng. Trong quá trình quay phim tại Rome, nơi nhân vật hư cấu Lizzie tham gia chuyến cắm trại sau khi tốt nghiệp, việc quay cảnh phim buổi tối với 200 vai phụ và ê kíp gồm 150 người bị

hoãn lại để Susan đàm phán với chủ nhiệm phim về 15 phút quay thêm. Sau khi tranh cãi trong khoảng thời gian dài tương tự, Susan nói, “Nào, ông định làm gì để dàn xếp ổn thỏa mọi chuyện và giúp Hilary vui về đây?”

“Chị có gợi ý gì không?” chủ nhiệm phim hỏi.

“Ừm, Hilary thích bơi ở Wall Centre khi chúng ta đến Vancouver,” Susan nhắc đến địa điểm quay kế tiếp của bộ phim. Gia đình Duff thích khách sạn Sheraton Vancouver tại Wall Centre và đoàn đã đặt phòng tại đây; thẻ hội viên tại spa ngay bên cạnh có vẻ như là một cái giá nhỏ nhỏ phải trả nên chủ nhiệm phim đồng ý và tiến trình quay phim tiếp tục.

Trong quá trình quay phim, Jim Fall, đạo diễn chương trình *Lizzie McGuire*, không nghe được nhiều thông tin từ ban quản lý của Disney nhưng sau một buổi chiếu của bộ phim sắp hoàn thiện tại Burbank, Dick Cook đến và nói, “Tôi nghĩ thấy mùi thành công và đây chính là bộ phim thành công.” Ông đề xuất sản xuất phần tiếp theo và đề nghị ký bản hợp đồng hai phim với Duff, bao gồm 3,5 triệu đô la cho phần tiếp theo cộng với 500.000 tiền thưởng nếu *The Lizzie McGuire Movie* thu về tổng cộng 50 triệu đô la. Susan nói mẹ con cô muốn 5 triệu đô la. Cô cũng muốn được ghi danh là chủ nhiệm phim và muốn Disney thanh toán hóa đơn điện thoại của cô.

Trong khi vẫn đang đàm phán với Disney, Susan có được kịch bản viết lại của bộ phim *Cinderella*, trong đó nhân vật Cinderella thăm thương trộm nhớ một cậu bé quen trên Internet và chiếm được cảm tình của cậu bé trong buổi khiêu vũ ở trường. Cô gửi dự án phim này cho tất cả các xưởng phim, trừ Disney và Cook rất giận khi biết thông tin này. Ông rút lại đề nghị ký hợp đồng hai phim và *Cinderella Story* (Câu chuyện về cô bé Lộ Lem) của Hilary Duff rơi vào tay Warner Bros. Nhưng quá trình đàm phán về phần tiếp theo của *Lizzie McGuire* và một chương trình nữa trên truyền hình cấp vẫn được tiến hành. Khi thời điểm công chiếu *The Lizzie McGuire Movie* đến gần, Cook tăng giá hợp đồng lên 4 triệu đô la cộng với khoản tiền thưởng 500.000 đô la.

Lizzie McGuire khởi chiếu ngày 26 tháng Tư năm 2003. Những lời nhận xét không liên quan đến nội dung mà bộ phim truyền tải: các nhà viết kịch bản phim nhận thấy rằng những đặc tính mà các nhà

phê bình như Roger Ebert vẫn thường than vãn – “ *The Lizzie McGuire Movie* ca ngợi một cô bé trở thành ngôi sao chỉ sau một đêm, được mọi người yêu mến, xinh đẹp, mái tóc hoàn hảo và đôi môi đỏ mọng” – chính là những thứ mà nhóm khán giả mục tiêu (và các bà mẹ) vẫn bị ám ảnh. *Lizzie McGuire* thu về hơn 17 triệu đô la, tương đương chi phí sản xuất phim, ngay trong tuần đầu tiên khởi chiếu. Trong vòng 3 tuần, tổng doanh thu vượt quá 40 triệu đô la và có vẻ như chắc chắn doanh thu của bộ phim sẽ vượt mốc 50 triệu đô la. Susan yêu cầu nhận được khoản tiền thưởng 500.000 đô la của Hilary.

Cook không đồng ý. Cô bé sẽ được thưởng nếu tổng doanh thu vượt mục tiêu thay vì trước khi vượt mục tiêu. Nhưng ông vẫn nhắc lại lời đề nghị về bản hợp đồng trị giá 4 triệu đô la. Susan muốn 4,5 triệu đô la. Cook không suy chuyển và cho Susan hạn chót là ngày 8 tháng Năm. Thời hạn chót đến và đi nhưng Cook không nhận được thông tin gì từ Susan hay quản lý, hay luật sư của Hilary.

Sáng hôm sau Susan gọi. “Được rồi, tôi đồng ý với giá đó.”

“Cô lỡ hẹn rồi,” Cook nói.

Ngày 9 tháng Năm, Disney thông báo quá trình đàm phán sản xuất phần tiếp theo của bộ phim và triển khai thêm sê-ri truyền hình đã kết thúc. “Disney cứ tưởng họ có thể ép chúng tôi chấp nhận mọi hợp đồng mà họ muốn kí kết, nhưng họ nhầm rồi,” Susan nói với tờ *Entertainment Weekly*. “Chúng tôi bỏ phần tiếp theo. Bọn họ bỏ quyền làm đại lý.”

Cook là người đưa ra quyết định chính thức nhưng chiến thuật này của ông hội tụ đầy đủ các yếu tố trong chiến thuật của Eisner: kiên quyết không nhượng bộ, kiên quyết áp dụng đúng nguyên tắc và tỏ thái độ cứng rắn khi ra giá mà Eisner vẫn áp dụng trong suốt sự nghiệp của ông. Nhưng Roy Disney lại cho rằng Susan Duff có lý. Khi trò chuyện với Gold, Roy than vãn về việc bắt hụt Duff và nói rằng cả Justin Timberlake và Britney Spears từng là thành công kếp của Disney.

Theo quan điểm của Disney, quyền làm đại lý của “Lizzie McGuire” đã chính thức chấm dứt, dù có hay không có hợp đồng với Hilary Duff. Cô bé đã quá tuổi để trở thành tâm điểm của thị trường

dành cho các cô bé hết tuổi nhi đồng và sắp đến tuổi dậy thì, và cái giá phải trả cho cô bé cũng quá đắt so với tương lai không mấy chắc chắn của một ngôi sao tuổi teen. Cook đã đứng về một mặt: lượng khán giả mua vé xem *The Lizzie McGuire Movie* giảm mạnh và bộ phim không bao giờ thu về 50 triệu đô la để cô bé có thể nhận khoản tiền thưởng kia. Nhưng vẫn thật khó có thể hiểu tại sao việc lỡ hẹn một ngày lại quan trọng đến vậy trong khi hai bên đã gần đạt được thỏa thuận, và cuối cùng Susan cũng phải đầu hàng những đòi hỏi của Disney.

Mặc dù công ty Hollywood Records phát hành album *Metamorphosis* của Hilary Duff nhưng dự án phim kế tiếp của cô bé là *Cheaper by the Dozen* (Nhà có một tá con) lại thuộc về Twentieth Century Fox.

“Lizzie McGuire” tiếp tục được chiếu lại nhưng thành công từng được hứa hẹn đã tan biến. Disney tìm đến Raven Symone của kênh Disney, diễn viên trong bộ phim *She’s So Raven* (Raven là thế đấy), cho vị trí ngôi sao chóng vánh trên truyền hình cáp và cô bé này bắt đầu sự nghiệp diễn xuất từ lúc 3 tuổi trong chương trình “The Cosby Show” (Chương trình Cosby). Đúng như Eisner nói, một việc tốt hơn nữa là Disney nên xúc tiến tạo ra nhân vật hoạt hình không biết đòi hỏi và không có mẹ – Kim Possible, một siêu anh hùng của chương trình “Kim Possible” .

Ngày 11 tháng Sáu năm 2003, Eisner mời tôi tham dự cuộc họp sáng tạo của nhóm làm phim hoạt hình do David Stainton, người thay thế Schumacher, đứng đầu. Eisner thường tham dự những cuộc họp như thế này một hoặc hai lần mỗi tháng. Roy không tham gia cuộc họp này mặc dù Stainton nói Roy chắc chắn sẽ được hoan nghênh. (Roy nói ông được yêu cầu tránh xa các cuộc họp kể từ sau khi Schumacher ra đi.) Đây là cuộc họp vào giờ ăn trưa. Cả nhóm lấy bánh kẹp, nước uống và ngồi xung quanh bàn hội thảo. Trên khung giá vẽ là các tấm bảng ghi rõ lịch phát hành phim mới: *Teacher’s Pet* (Thú cưng của giáo viên), *The Incredibles* (Gia đình siêu nhân) cho năm 2004 và *Heffalump* cho năm 2005.

Stainton nói rằng *Heffalump* dựa trên nhân vật gấu Winnie-the-Pooh. “Chúng ta chưa bao giờ làm phim về chú voi con,” ông nói. “Phòng sản phẩm khách hàng muốn có thêm nhân vật.”

Eisner gật đầu. “Nhớ thông báo cho phòng sản phẩm khách hàng

về việc này,” ông hồi thúc.

Pam Coats đề xuất tên mới cho dự án phim *Angel and Her No Good Sister* (Thiên thần và người chị em không mấy tốt đẹp). Dolly Parton là người lồng tiếng cho một trong các nhân vật trong phim.

“Hay đấy,” Eisner nói. “Nhưng có vẻ nhỏ...”

“Tôi cũng thích,” Stainton nói xen vào. “Khác nhau đấy.”

Eisner gật đầu. “Tôi thấy được. Tiêu đề làm thay đổi cả bộ phim.”

Và họ cùng thảo luận về kịch bản phim. “Chúng tôi không muốn ông bỏ cảnh này,” Coats nói với Eisner. Ông đọc hai cảnh trong phim *Angel* và không thích nội dung. Câu chuyện chỉ xoay quanh “lời nguyện của một quả trứng xanh”. Trong phiên bản hiện tại, Coats giải thích, “Elgin nói, ‘Tình yêu có thể vượt qua lời nguyện.’ Anh chàng bị đánh gục; họ kéo Elgin về cho Rose...”

“Đánh gục nghĩa là gì?” Eisner hỏi. “Nhân vật không thể bất tỉnh ba ngày liền được. Nhân vật này không thể bị hôn mê hoặc sống thực vật...”

Có người giải thích, “Giống trong phim *Gulliver’s Travels*.”

“Nhân vật không thể ở ngoài trời lạnh được,” Eisner nói.

“Tình tiết này giúp câu chuyện đi tiếp,” Coats lập luận.

“Ừm, tôi thích góc độ về *Gulliver’s Travels*,” Eisner nói mặc dù lời nói của ông có vẻ không thuyết phục lắm.

Ba bộ phim tham gia cạnh tranh trong mùa Giáng sinh 2006 gồm: *Gnomeo and Juliet* (Gnomeo và Juliet), *Fraidy Cat* (Chú mèo Fraidy) và *Wilbur Robinson*.

“Tôi không thích bộ phim nào hết,” Eisner nói.

Stainton nói rằng *Gnomeo and Juliet* do Elton John viết nhạc.

“Liệu chúng ta có thể có ba bộ phim hút khách mà không liên

quan đến Elton được không?” Eisner hỏi.

Stainton nói “Chris [Montan, tổng giám đốc của Walt Disney Music] đang làm việc với Elton về việc này. Ông ấy rất thích hai bài hát đầu tiên. Elton đang bắt tay vào việc rồi.”

Cuộc thảo luận chuyển sang chủ đề Giáng sinh năm 2007. Eisner mới đọc kịch bản *Rapunzel*. “Có người nói với tôi rằng phụ nữ tóc dài là lạc hậu,” Eisner nói.

“Đó là lý do khiến dự án này sẽ thuộc thể loại hài kịch *Legally Blonde* (Luật sư không bằng cấp),” Mary Jane Ruggels, phó giám đốc sáng tạo, nói.

“*Sleeping Beauty* là sản phẩm từ năm 1938,” Eisner nói. “Phần kết gượng gạo quá. Giống như *Treasure Planet* – cứ thể là kết thúc thôi. Không buồn cười, không khôn khéo. Các ông có chắc chắn giữ được cái này không? Liệu *Ice Queen* (Bà chúa băng) có hay hơn không?”

“Ý ông là *Snow Queen* (Bà chúa tuyết),” Ruggels nói.

“Tôi thích ý tưởng của *Taming of the Shrew* (Thuần hóa cô nàng danh đá),” Eisner nói. “Mời Martha Stewart nhé. Cô ta thông minh, cứng cỏi – một kẻ địch đáng gờm. Nếu cần một nhân vật nữ bị chà đạp thì không ai hợp hơn cô ta đâu. Ngày trước, Marlo Thomas vẫn gọi cho tôi về việc quảng bá bộ phim *The Girl* (Cô gái). Cô ta nói, ‘Nếu tôi là đàn ông, chắc chắn tôi đã là tổng giám đốc của kênh truyền hình rồi.’”

Eisner tỏ thái độ do dự đối với nhóm được giao làm *Snow Queen*, sau đó ông nói, “John Lasseter. Nếu chúng ta ký hợp đồng mới với Pixar...”

Stainton nói chen vào. “Ý của ông là khi chúng ta ký hợp đồng mới với Pixar.”

“Tôi từng nói với John, ông có thể sản xuất *Snow Queen*. Ông ta thích phim này. John nói, ‘Tôi muốn làm một phim về công chúa.’”

Eisner đề nghị được nghe sơ lược về *Snow Queen*.

“Snow Queen là một mụ phù thủy độc ác,” Ruggel nói. “Snow Queen khiến tất cả những người theo đuổi cô ta bị đóng băng.”

“Mỗi nhân vật đều có tính giả tạo, nhưng phải khác nhau nhé,” Eisner nói về những người theo đuổi Snow Queen.

“Sau đó sẽ xuất hiện một anh chàng thật lòng,” Ruggels nói tiếp.

“Hoàn hảo!” Eisner thốt lên. “Tôi sợ không dám nghe thêm.”

“Anh chàng thật lòng này xuất hiện, anh ta không xuất sắc lắm đâu nhưng anh ta là người tốt. Anh ta khiến cô nàng mềm lòng... và cô ta tan chảy.”

“Hay lắm,” Eisner nói. “Chúng ta đã có 20 cuộc họp về việc này rồi.”

“Hai tuần tới chúng tôi sẽ nghiên cứu về dự án này,” Ruggels hứa hẹn.

“Cho phim này ra mắt năm 2006 được không?” Eisner hỏi.

“Không thể nào,” Coats nói.

Thêm nhiều dự án nữa được bàn thảo: *Frog Princess* (Công chúa ếch), *Rumpelstiltskin*, *You Don't Know Jack About the Beanstalk* (Bạn không hề biết về Jack và cây đậu thần), *Hansel and Gretel* (Hansel và Gretel), *Mother Goose* (Mẹ ngỗng) tương tự thể loại Queen Latifah; và một bộ phim nào đó, có lẽ là *Aida*, sẽ là về nàng “công chúa” châu Phi. Eisner lo lắng *Aida* vẫn có vẻ mang đậm hơi hướng dòng phim chuyển thể. “Công trình của Howard Ashman thế nào rồi?” ông hỏi và đây là một trong những buổi họp hiếm hoi mà tên của Ashman được xướng lên.

“Hay lắm,” Eisner kết luận, “một khởi đầu tuyệt vời.” Ông đứng lên rời phòng ăn. “Tôi thích *Snow Queen*.”

Tháng Bảy, khi ngày khởi chiếu *Pirates of the Caribbean* đến gần, Eisner lo lắng thấy rõ.

Disney có cơ hội quảng bá một loạt các sản phẩm liên quan đến

Pirates – các diễn viên Deep, Rush và Orlando Bloom còn được đo để làm đồ chơi dựa trên vai diễn mà họ đảm nhận, nhưng cuối cùng phòng sản phẩm khách hàng không đồng ý, một phần vì cốt truyện quá phức tạp để bộ phim có thể trở thành bộ phim bom tấn.

Rất giống với *Pearl Harbour*, việc đưa *Pirates* lên màn ảnh đã gây ra một trận chiến liên tục và phần nào khiến các diễn viên và đạo diễn bất ngờ trước hình ảnh quá khắt khe của Disney. Theo nam diễn viên Depp, buổi đọc kịch bản không được tổ chức tại trụ sở của Disney hay văn phòng của Bruckheimer; thay vào đó là Viper Room không có cửa sổ tại West Hollywood. Nơi này ánh sáng mờ mờ, mới 8 giờ sáng đã nồng nặc mùi thuốc lá và rượu. Các lãnh đạo của Disney trông có vẻ khó chịu và việc này khiến dàn diễn viên của bộ phim có vẻ thích thú.

Trong những ngày sản xuất đầu tiên, Depp xuất hiện với hàm răng bọc vàng, mắt kẻ đậm, chòm râu tết bím và tóc mai dài để làm tóc và trang điểm cho buổi diễn thử. “Tôi có vẻ giống Keith Richards hơn là Errol Flynn,” Depp nói với Geoffrey Rush.

“Quá tuyệt,” Rush nói. Ông thấy các lãnh đạo của Disney phải kinh ngạc há miệng khi nhìn thấy Depp.

Thực sự thì các lãnh đạo của Disney vô cùng sửng sốt. “Chúng ta phải bàn thêm về hàm răng,” Brigham Taylor, trưởng phòng sản xuất, nói với Nina Jacobson, giám đốc xưởng phim, khi họ rời khỏi buổi diễn thử. Mái tóc, chòm râu và hàm răng bọc vàng đều phải bỏ đi. Depp thẳng thừng từ chối. Một cuộc họp được tổ chức với sự tham gia của Depp và các lãnh đạo của Disney còn Bruckheimer làm người hòa giải. “Thế này nhé,” Depp phản đối. “Các ông làm việc của các ông, còn tôi làm việc của tôi. Đây là giới của chúng tôi và các ông không được phép can thiệp vào hoạt động trong giới của chúng tôi.”

“Chúng tôi chỉ muốn khán giả nhìn thấy rõ hơn hình ảnh thật của ông thôi,” Taylor nói khéo.

Cuối cùng hai bên cũng đạt được một thỏa thuận. Depp đồng ý giảm bớt số lượng răng bọc vàng xuống còn ba chiếc nhưng đổi lại anh vẫn giữ nguyên chòm râu tết bím và đôi mắt kẻ đậm. Nhưng khi bộ phim được khởi quay, Depp bọc vàng lại vài chiếc răng nữa.

Ngay cả sau khi tham gia buổi diễn thử, các lãnh đạo của Disney

vẫn không khỏi bất ngờ khi nhìn thấy dáng đi ngất ngưỡng, giọng nói nhịu và thái độ lạnh lùng mà Depp đưa vào vai diễn. Taylor gọi ngay cho Jacobson ngay khi nhìn thấy những hình ảnh đầu tiên của bộ phim. “Mọi người rồi sẽ nói về việc này thôi. Đây là một lựa chọn quan trọng của ông ta. Ý tôi là chúng ta bỏ tiền ra để mua cái gì?”

Taylor gửi những hình ảnh này cho Cook và Jacobson trong khi hai người này đang đi vắng. Khi ba người cùng đàm thảo qua điện thoại, Cook tỏ ra rất thích thú với chân dung lập dị, kỳ quặc của Depp. “Tôi thấy hay đấy chứ,” ông nói. Jacobson thì lo lắng. “Tôi cho rằng, hình ảnh này hoặc là hay ho, hoặc là vô cùng rủi ro. Tôi sẽ phải nói chuyện với Johnny xem sao.” Ngay cả Eisner cũng phải lên tiếng sau khi xem hình ảnh trên. “Chúng ta bỏ tiền để thuê nam diễn viên quyến rũ nhất thế giới vậy mà anh ta lại có diện mạo thế này sao?” Đó là còn chưa nói đến phong cách đồng tính điển hình của nhân vật này. Eisner tìm hiểu thêm về bộ phim *King David*, trong đó Richard Gere mặc váy, đeo khuyên tai và kết quả là lượng khán giả đến phòng vé vô cùng thảm hại. Dù các lãnh đạo của Disney lo lắng nhưng bộ phim vẫn tiếp tục được quay và Depp vẫn quả quyết cho rằng tạo hình đó rất phù hợp với nhân vật của anh, rằng nhân vật này sẽ khiến họ thay đổi suy nghĩ mặc dù vẫn có vài người không hài lòng lắm. Cook hứa với Eisner rằng các góc máy quay sẽ được tận dụng tối đa để tối thiểu hóa hình ảnh hàm răng và bộ ria của nhân vật.

Đạo diễn Gore Verbinski kiên quyết bảo vệ Depp nhưng ông phải tham chiến một mình trong cuộc chiến với Cook, Jacobson và Taylor về vấn đề kinh phí. Ông bỏ cuộc, hoặc suýt bỏ cuộc ít nhất 4 lần và thậm chí Disney còn nói đến việc sa thải ông. Sau khi cuộc họp giữa Verbinski, Bruckheimer, Cook, Jacobson và Taylor biến thành cuộc cãi vã om sòm, Bruckheimer nói với Verbinski rằng đó là cuộc họp tồi tệ nhất mà ông phải trải qua sau chùng ấy năm làm nhà sản xuất. Rất nhiều thỏa hiệp được đưa ra sau cuộc họp: Verbinski sẽ có được trận chiến thuyền giáp thuyền mà ông cực kỳ mong muốn, nhưng ông sẽ không có cảnh bắn súng trên thuyền lớn do các cướp biển chèo thuyền. Cuối cùng, kinh phí làm phim được đẩy lên mức 150 triệu đô la.

Chỉ còn thời gian cho một buổi chiếu thử nghiệm bộ phim *Pirates* và nó diễn ra tại Anaheim, gần công viên giải trí vốn là nơi tạo nguồn cảm hứng cho bộ phim. Khán giả có vẻ rất thích thú và cười có dụng ý khi nhìn thấy hình ảnh của bộ phim – hình ảnh con chó bên ngoài

nhà tù, miệng ngậm chùm chìa khóa, ả gái điểm tóc đỏ trong cảnh phim thị trấn bị đốt trụi. Nhưng thật khó có thể đưa ra nhiều kết luận sau một buổi chiếu thử nghiệm. (Trong buổi chiếu sau đó tại London, khán giả không nhắc đến Disneyland nữa.)

Eisner rất lo lắng về khoản kinh phí làm phim, chân dung của Depp và thời lượng của bộ phim; nhưng điều ông lo lắng hơn cả là tiêu đề của bộ phim. Ông không thích tiêu đề *Pirates of the Caribbean* vì sợ cái tên này khiến khán giả liên tưởng đến trò chơi đua xe trong công viên giải trí, và nếu như vậy sẽ ảnh hưởng đến đối tượng khán giả là thanh thiếu niên; biết đâu chúng lại cho rằng bộ phim này dành cho trẻ em. Ông cũng muốn có cái gì đó có thể được sử dụng làm nội dung cho các phần tiếp theo nếu bộ phim thành công, giống như *Raiders of the Lost Ark*. Cuối cùng ông cũng đồng ý với tiêu đề phụ của bộ phim: *The Curse of the Black Pearl* (Lời nguyền tàu Ngọc trai đen).

Gần như tất cả mọi người đều phản đối tiêu đề phụ này, trong đó có cả Taylor và các lãnh đạo khác của Disney. *Black Pearl* là tên của con tàu do Barbossa chỉ huy và do đó trực tiếp ám chỉ nội dung phim. Nhưng con tàu này không liên quan đến lời nguyền của toán cướp biển. Verbinski cho rằng tiêu đề phụ đó vô nghĩa. Eisner không chịu nhượng bộ. *The Curse of the Black Pearl* vẫn được giữ làm tiêu đề phụ mặc dù tiêu đề này xuất hiện rất nhỏ, đến mức gần như không thể nhìn rõ trên các tấm áp phích và đoạn phim quảng cáo của bộ phim.

Pirates of the Caribbean khởi chiếu ngày 9 tháng Bảy, vào ngày thứ Tư thay vì thứ Sáu như thông lệ và sau cao điểm quan trọng ngày 4 tháng Bảy. Người ta vẫn nghĩ rằng bộ phim bom tấn mùa hè phải được công chiếu vào ngày Thứ năm 4 tháng Bảy là muộn nhất. Bộ phim nhận được nhiều nhận xét khác nhau: Elvis Mitchell của tờ *New York Times* cho rằng bộ phim “là một chuyến phiêu lưu cường tín, nhiều màu sắc, giải trí và hài hước” trong khi giới phê bình tại Chicago và Los Angeles lại chỉ trích bộ phim gay gắt. Nhưng hầu như ai cũng nhận thấy lối diễn xuất của Depp là vô cùng hấp dẫn. “Depp và Rush đã mạnh dạn cho thấy vai diễn của họ vô cùng tuyệt vời,” Roger Ebert viết trên tờ *Sun-Times*. “Dường như Depp hướng đến hình ảnh một nữ hoàng say xỉn, với đôi mắt kẻ đâm, dáng đi ồng ẹo khi lên bờ và giọng nói ngọng mới thật là vô lo vô nghĩ. Đừng hiểu lầm tôi nhé: đây không phải một lời phê bình đâu, đó là lời tán dương

của tôi dành cho nam diễn viên này. Có thể nói lối diễn xuất của anh độc đáo đến từng chi tiết. Bỏ xét về khía cạnh này, từ trước đến nay chưa có một tên cướp biển nào, một con người nào diễn được như thế trên màn ảnh.”

Giống như nhiều lãnh đạo của Disney, các nhà phê bình – phần lớn đều đã qua thời tuổi trẻ thích nổi loạn – không đánh giá đúng lối diễn xuất của Depp được lồng vào bản năng bất kính của các thanh, thiếu niên vốn thích đi xem chiếu bóng. Khán giả vỗ tay tán thưởng trước khi bộ phim kết thúc. Verbinski đẩy tốc độ phim nhanh đến mức khán giả không có thời gian để suy nghĩ về cốt truyện không mạch lạc vốn khiến những người làm trong phòng dịch vụ khách hàng của Disney phải lo lắng.

Pirates of the Caribbean và *The Sixth Sense* trở thành hai hiện tượng hiếm hoi – một bộ phim có “chân”. Với chiến dịch quảng bá hoành tráng của Disney, *Pirates* có buổi khởi chiếu vào cuối tuần rất tốt đẹp với mức cạnh tranh tối thiểu. Nhưng doanh thu phòng vé tăng liên tục – *Pirates* trở thành một trong 5 bộ phim có tổng doanh thu cao kỷ lục chỉ sau 12 tuần. Rất nhiều thanh thiếu niên xem đi xem lại bộ phim này. Cuối cùng, *Pirates* thu về 305 triệu đô la tại Mỹ và 348 triệu đô la trên thị trường quốc tế. Và lúc này, Disney vẫn chưa giảm lợi nhuận.

Disney nhanh chóng tìm cách kiếm tiền từ hoạt động nhượng quyền thương mại mới và tiếp tục ký hợp đồng làm thêm hai phần nữa của bộ phim với Verbinski, Depp, Rush, Bloom và Keira Knightley quyến rũ. Hai phần này sẽ được ghi hình ngay lập tức tương tự bộ ba phim thành công *Lord of the Rings*. Verbinski đảm bảo với tôi rằng ông và Depp sẽ có thêm nhiều bất ngờ nữa dành cho khán giả và cho cả Disney. “Chúng tôi đã sẵn sàng sản xuất dòng phim cướp biển kết hợp với yếu tố siêu nhiên. Chúng tôi sẵn sàng đưa vào bộ phim mọi chi tiết, từ phương Đông cho đến những loài thủy quái. Chúng tôi đang có cơ hội tuyệt vời để hoàn thành phần kết vẫn còn bỏ ngỏ và mở ra chi tiết mới để đưa bộ phim đến với một địa điểm cực kỳ hoang dại và dữ dội. Các bạn không làm việc gì đó bởi vì đó là một việc chắc chắn. Nhưng việc đó có thể gây thất bại, và như vậy làm việc đó sẽ rủi ro hơn cả làm một việc thực sự độc đáo. Để được an toàn cũng phải chấp nhận rủi ro.”

Trong số những nỗ lực của Eisner nhằm biến Disney trở thành

công ty “tăng trưởng” với mức tăng 20% lợi nhuận thường niên và vốn hóa thị trường, chỉ có ESPN đáp ứng tiêu chí này và hiện ESPN đang dưới quyền quản lý của George Bodenheimer, cấp phó hết sức hòa nhã, niềm nở của Steve Bornstein. Ngoài khoản phí tăng nhanh đối với các đơn vị cung cấp dịch vụ truyền hình cáp, ESPN nhanh chóng mở rộng phạm vi của thương hiệu và hiện đang có thêm ESPN2, ESPN Classic và ESPNNews. Tuy nhiên, trụ sở Bristol của ESPN đang ẩn chứa nhiều nỗi lo âu. Bản hợp đồng trị giá 9 tỷ đô la, với thời hạn 8 năm của Bornstein với NFL sẽ hết hạn năm 2005 và sau đó, một bản hợp đồng mới sẽ có giá trị lớn hơn nhiều.

Trớ trêu thay, ESPN chính là thứ mà Eisner vẫn luôn nói ông không thêm quan tâm đến: một nhà phân phối nội dung chịu quyền sở hữu của đơn vị khác. Đúng vậy, ESPN sản xuất nội dung theo phương thức rất độc đáo, với các chương trình như “Sports Center” (Trung tâm thể thao) và “Pardon the Interruption” (Xin lỗi phải ngắt lời) và đây chính hai chương trình mạn đàm chính hiệu về thể thao. Tháng Bảy, Mark Shapiro 37 tuổi, người đứng đầu phòng sản xuất chương trình, thuê ngôi sao Rush Limbaugh trên radio để tạo thêm yếu tố hấp dẫn cho các chương trình bình luận trước giờ bóng lăn. (Limbaugh bị sa thải chỉ vài tuần sau khi có những phát ngôn bị coi là có thiên hướng phân biệt chủng tộc và sau đó anh phải điều trị do nghiện thuốc.) Dù hết sức nỗ lực nhưng ESPN vẫn phụ thuộc rất nhiều vào quyền phát sóng các sự kiện thể thao thực tế. Lượng khán giả theo dõi ESPN giảm mạnh sau khi kênh này không mua được quyền phát sóng giải đua xe ô tô NASCAR.

Vì vậy vào tháng Mười hai năm trước, Shapiro đưa tin rằng ESPN đang tìm kiếm một sê-ri ấn tượng, nguyên bản, chuyên về thể thao và chương trình này sẽ là “chương trình ấn định” cho khán giả nam mà giới quảng cáo trong nước vẫn mong muốn nhắm tới. Nói cho cùng, chữ E trong từ ESPN là chữ cái viết tắt của từ “Entertainment – Giải trí” và một sê-ri nguyên bản sẽ giảm bớt sự phụ thuộc của ESPN đối với các chương trình thể thao vốn thuộc sở hữu của các đơn vị khác. Shapiro đọc và nghiên cứu kỹ lưỡng hơn 70 kịch bản trước khi tập trung vào kịch bản “The Red Zone” (Vùng đỏ) của John Eisendrath, cựu nhà báo của tờ *Washington Monthly* và cũng là tác giả “Alias” của ABC. Ban đầu Eisendrath viết kịch bản này cho kênh FX nhưng sau đó kênh này lại chọn “The Shield” (Lá chắn).

Shapiro và các lãnh đạo khác của ESPN gặp Eisendrath tại

Hollywood vài lần và Eisendrath nhấn mạnh quan điểm cá nhân rằng sê-ri chương trình hư cấu truyền thống về thể thao không bao giờ đem lại hiệu quả. Một sự kiện thể thao hư cấu không thể cạnh tranh với tâm lý hồi hộp và niềm phấn khích của một trận thi đấu thực thụ. Ông muốn làm một chương trình coi thể thao làm nền tảng, trong đó các anh chàng nam giới sẽ thể hiện phong cách nam nhi đại trượng phu, không sợ trời, không sợ đất và không hành động theo cảm tính. Nói cách khác, đó sẽ là chương trình về bóng đá chuyên nghiệp.

Đến tháng Hai, Shapiro hào hứng đến mức anh đặt hàng 11 tập do xưởng phim Touchstone của Disney sản xuất, với kế hoạch chiếu mỗi tập 5 đến 6 lần một tuần. Shapiro thường xuyên bàn bạc với Eisendrath về tình tiết của từng tập. Kịch bản của tập 2 có nội dung các cầu thủ sử dụng ma túy và nhắc đến Tòa nhà lưu danh Lawrence Taylor, cựu trung vệ của New York Giants từng thừa nhận đã sử dụng ma túy nhiều năm liền trong khi vẫn thi đấu giải NFL. Shapiro lo ngại về phản ứng của NFL, “Ông xem, chúng ta đang tạo ra một thế giới hư cấu và chắc chắn NFL sẽ không vui đâu.” Vì vậy, nội dung liên quan đến cầu thủ của NFL bị cắt bỏ (nội dung liên quan đến các cầu thủ có thật trong các môn thể thao khác đều được chấp thuận). Eisendrath cho rằng điều này thật đáng buồn cười vì chính ESPN từng đưa tin về câu chuyện của Taylor.

Shapiro giục Eisendrath viết tình tiết một cầu thủ trong đội bóng nghiệp ma túy, miễn sao cầu thủ này không có thật. “Chúng ta có phải xem lại nội dung đó không?”

“Ừm, anh ta là con nghiện,” Eisendrath nói. “Anh ta sẽ được trợ giúp nhưng sẽ là phi thực tế nếu cậu chàng bị xóa sổ trước khi sang tập 3.” Shapiro cũng đồng ý như vậy.

Đến tập 6, một cầu thủ tiết lộ mình là người đồng tính mặc dù thông tin này đã được đề cập đến trong năm tập trước. “Thế thì hơi quá đà,” Shapiro nói. “Khán giả sẽ không thích đâu.” ESPN đã mời nhóm khán giả mục tiêu đến tham gia buổi diễn thử các cảnh quay chính của cả mười một tập phim. Shapiro nói rằng không khán giả nào thích cảnh đồng tính.

Eisendrath cười ồ. “Cậu mời 15 thanh niên hoàn toàn xa lạ đến ngồi xem chương trình, làm sao cậu có thể mong họ sẽ giơ tay lên và nói, ‘Nhanh lên nào, tôi muốn xem thêm cảnh phim về nhân vật đồng

tính.”

Shapiro nhất trí với 4 tập phim có nội dung về nhân vật đồng tính.

Chương trình mới “Playmakers” (Người kiến tạo) ra mắt trên ESPN ngày 26 tháng Tám. Không thể phủ nhận rằng chương trình này rất độc đáo và mang tính khiêu khích. Eisendrath rất ấn tượng với Shapiro khi Shapiro dũng cảm cho chương trình này lên sóng, còn Bodenheimer và ESPN ra sức ủng hộ anh. Chương trình này là một thành công, đặc biệt là đối với kênh truyền hình cáp, với khoảng 2,2 triệu lượt khán giả theo dõi, cao gấp 5 lần lượng khán giả theo dõi ESPN trong khung giờ này. “Playmakers” đúng là một chương trình cực kỳ ăn khách.

Và sau đó, ủy viên Paul Tagliabue của NFL nhìn thấy đoạn phim quảng cáo cho chương trình trên bản tin của ESPN về trận thi đấu trước mùa giải NFL. Đoạn phim là hình ảnh một cầu thủ đang ở trong một căn nhà ổ chuột, một cầu thủ khác đang tự tay tiêm thuốc trong khi hai cầu thủ nữa đang giấu cô-ca-in trong ngăn chứa đồ nhỏ trên ô tô. Tagliabue nhắc ngay điện thoại gọi cho Eisner.

Ngày 9 tháng Chín, Eisner mời tôi tham gia cuộc họp hàng tuần của xưởng phim để rà soát lại các phim sẽ được chọn sản xuất, thảo luận về ngân sách và đề xuất các hợp đồng. Sau thành công của loạt phim *Nemo*, *Pirates* và chương trình gây thành công bất ngờ *Freaky Friday* (Ngày thứ Sáu kỳ quái), một bộ phim làm lại với sự tham gia của Jamie Lee Curtis và Lindsay Lohan, phòng phim truyện đang gần đạt mức doanh thu kỷ lục 3 tỷ đô la. Sau mùa chiếu thất vọng năm 2002, khoản doanh thu khổng lồ này xuất hiện đúng vào thời điểm không thể nào thích hợp hơn đối với Eisner. Khoản doanh thu này đã giúp ông chặn đứng những lời chỉ trích không ngớt của Gold và Roy, đồng thời gia tăng uy thế của mình trong hội đồng quản trị, chứng minh rằng ông vẫn chưa mất uy quyền và ông chính là vị giám đốc điều hành “sáng tạo” mà công ty đang cần.

Cuộc họp mà tôi tham dự không phải là nơi các ý tưởng làm phim được phê chuẩn, bởi việc phê chuẩn này vẫn thuộc đặc quyền của chủ tịch xưởng phim Dick Cook, tổng giám đốc Nina Jacobson và Eisner – những quyết định như vậy sẽ được đưa ra trong phòng làm việc của Eisner hoặc Cook, hoặc trong những cuộc họp mà tôi không được

mời tham dự. Nhưng, “Chìa khóa để đến xưởng phim nằm trong phòng này,” Eisner nói với tôi khi chúng tôi bước vào phòng hội thảo trên tầng 2 tòa nhà Team Disney, ngay sát văn phòng của Cook. Văn phòng làm việc của các chủ tịch xưởng phim từ thời Katzenberg đến Roy đều trên tầng sáu, gần với văn phòng của Eisner; riêng Cook chọn văn phòng tại tầng hai để cùng sát cánh với các lãnh đạo khác trong xưởng phim.

Hôm đó, Cook đang ở Toronto vì phim *Veronica Guerin* của Touchstone được công chiếu tại Liên hoan Phim Toronto. Jacobson đứng ra phụ trách buổi họp. Mỗi khi đến đây, Eisner đều thường xuyên tham dự các buổi họp này; tuần này, ông chúc mừng Brigham Taylor mới được thăng chức phó giám đốc cấp cao nhờ thành công của *Pirates of the Caribbean*, bởi nội dung bộ phim là ý tưởng của Taylor. Có vẻ như Taylor sẽ phải gánh trách nhiệm đối với các bộ phim bắt nguồn từ các công viên giải trí. Hiện Taylor đang triển khai *The Haunted Mansion*, bộ phim cũng lấy cảm hứng từ khu vui chơi của Disneyland, với sự tham gia của Eddie Murphy và dự kiến phim sẽ ra mắt vào tháng Mười.

Jacobson đề nghị mọi người giới thiệu về bản thân để tôi được biết rõ. Brad Epstein, chủ nhiệm sản xuất, đang tiến hành sản xuất *Ladder 49* (Chiếc thang 49), về một đội lính cứu hỏa ở New York, với diễn xuất của John Travolta và Joaquin Phoenix, và *Confessions of a Teenage Drama Queen* (Nữ hoàng rắc rối). Eisner nói rằng Epstein từng bay đến Florida để ăn trưa với diễn viên Travolta. “Anh ta sống ở gần đường băng tại Florida. Anh ta có nhà chứa máy bay riêng,” Eisner nói và lắc đầu vẻ không tin vì nam diễn viên kia lại muốn sống ở một nơi như thế. “Travolta thế nào?” Eisner hỏi Epstein. Trọng lượng của Travolta có vẻ lên xuống thất thường và đây chính là chủ đề mà các báo lá cải liên tục nhắc đến.

“Trông anh ta vẫn tuyệt lắm,” Epstein đảm bảo.

“Đây sẽ là bộ phim tuyệt vời cho anh ta.”

“Có một vấn đề,” Epstein nói, “liên quan đến nhân vật bị chết trong đám cháy. Ai sẽ đóng vai người hùng? Travolta đang bắn khoăn, ‘tôi có nên là người hùng đó không?’”

Eisner lảng tránh chủ đề hết sức nhạy cảm là liệu nhân vật của

Travolta có bị lu mờ trước nhân vật của Phoenix không và buổi giới thiệu tiếp tục. Jacobson nhấn mạnh tầm quan trọng của các yếu tố được cho là dưới ranh giới như kế hoạch làm việc và kinh phí, còn Eisner ngắt lời ông để nhắc nhở mọi người rằng “sự sáng tạo có thể xảy ra bằng cách bám sát ranh giới”. Ông bắt đầu kể giai thoại về Sheley Long và quá trình sản xuất *Outrageous Fortune* (Món hời lớn), và nhìn về mặt của những người ngồi quanh bàn họp, tôi chắc chắn họ đều đã nghe giai thoại này. Eisner nói rằng trong phim có một cảnh cần được quay tại trường sân khấu điện ảnh, nhưng sau đó cảnh này được thay bằng cảnh Shelley Long nói chuyện điện thoại. “Chỉ tốn có 1 đô la thôi!” Eisner thốt lên. “Đó là cách làm rất sáng tạo để có được cảnh quay nhạt nhẽo kia. Sự tỉnh táo về chi phí giúp chúng ta có những bộ phim hay hơn.”

“Nếu các nhà làm phim có cách làm riêng, bầu trời không có giới hạn đâu,” Jacobson nói thêm. “*Matrix II* là một ví dụ.” Eisner đồng ý ngay rằng sê-ri phim *Matrix* của Warner Bros. phải chịu gánh nặng tài chính nặng nề vì các hiệu ứng đặc biệt rất đắt đỏ.

Jacobson nhắc đến một dự án khác cũng đang được thực hiện, với nội dung về tay đua của làng đua NASCAR do Dennis Quaid thủ vai. “Kịch bản có rất nhiều thử thách,” cô nói. “Nhưng đó là câu chuyện cực hay về những người đàn ông học cách làm cha.”

“Khi nào chúng ta khởi chiếu phim này?” Eisner hỏi.

“Mùa hè năm 2005.”

“Mùa hè năm tới được không?”

“Chúng tôi cũng mong như thế.”

“Vậy thảo luận thôi.”

“Không kịp đâu.”

Kế đến là *Princess Diaries 2* (Nhật ký công chúa 2), “Các ông phải đổi tên phim,” Eisner nói. “Tên là *Curse of the Black Dress* (Lời nguyền của chiếc váy đen) có được không?” Mọi người cười ồ lên khi nghe Eisner ám chỉ đến phim *Pirates*. “*Princess in Love* (Công chúa đang yêu) được không? *Princess Diaries 2* làm tiêu đề phụ thôi.”

“Tiêu đề *Santa Clause 2* cũng hay đấy thôi,” có người nói.

“Tôi chán tiêu đề đó rồi,” Eisner nói. “*Princess Diaries 2* nghe nhàm quá.”

“Tôi thích tên *Princess in Love*,” Jacobson nói. “Cần điều chỉnh kịch bản thêm, chúng tôi gặp chút rắc rối về thời lượng... Bộ phim dài 1 giờ 52 phút, cũng không quá dài, nhưng quá dài so với thể loại phim này.”

“Thế thì dài quá,” Eisner nói.

“Quả thực là chúng tôi đang gắng hết sức,” Jacobson nói.

Jacobson nói rằng họ mới có kịch bản hay ho cho phiên bản phim truyện *Kim Possible*, một nữ nhân vật anh hùng hoạt hình và nhân vật này sẽ đảm bảo thu hút lượng khán giả đã qua tuổi thơ ấu và sắp đến tuổi dậy thì, tương tự nhân vật chính trong chương trình *Lizzie McGuire*. Cô nói bộ phim này sẽ ra mắt vào hè năm 2004.

“Ai diễn chính phim này?” Eisner hỏi.

“Ông phải tìm một diễn viên nhí.”

“Chúng ta ký hợp đồng với Hilary Duff chưa?”

“Chưa, ông phải tìm một cô bé mới và tạo ra hợp đồng nhượng quyền kinh doanh mới,” Jacobson nói.

“Cô bé nào cũng đóng phim này được,” Taylor nói. “Ông có thể tạo ra *Kim Possible*.”

Kế đến là *The Ghosts of Girlfriends Past* (Hồn ma bạn gái cũ), phiên bản làm lại của *A Christmas Carol* (Hồn ma đêm Giáng sinh), do Ben Affleck đóng vai Scrooge. Nút thắt của câu chuyện là các linh hồn kia chính là những cô bạn gái cũ, hiện tại và tương lai của nhân vật. Eisner nói rằng ông mới được đọc kịch bản. “Tôi thích kịch bản này,” ông nói, “nhưng có ba lý do khiến bộ phim khó trở thành phim ăn khách: thứ nhất, anh ta [nhân vật chính] rất đáng ghét.”

Mọi người tiếp tục thảo luận. Eisner nói rằng ông có kế hoạch

tham gia “đám cưới thế kỷ” giữa Affleck và Jennifer Lopez mà truyền thông đang quảng bá rầm rộ, nhưng rồi đám cưới đó đột ngột bị hủy. Toàn bộ câu chuyện tình ái này không hề góp phần nâng cao vẻ hấp dẫn của Affleck.

“Thứ hai,” Eisner nói tiếp, “các ông có thể đóng vai Don Juan làm trò cười cho thiên hạ suốt hai giờ đồng hồ không?”

Jacobson nhất trí cho rằng trò cười kia thực sự là một vấn đề. “Đúng là trò cười đó rất thô tục. Bộ phim cấm trẻ em dưới 13 tuổi. Lẽ ra đây phải là một bộ phim hài tình cảm.”

“Cô biết không,” Eisner ngẫm nghĩ, “có lúc *A Christmas Carol* cũng rất nhạt nhẽo. Việc quay trở lại với đám linh hồn kia ngăn chặn hành động. Chắc chắn cô sẽ muốn biết tiếp theo sẽ xảy ra chuyện gì.” Ông dừng lại rồi nói tiếp. “Tôi thích *Ghost of Christmas Present* (Hồn ma đêm Giáng sinh hiện tại). Cô ta là Queen Latifah được không? Cái tên *Christmas Past* (Giáng sinh quá khứ), *Christmas Future* (Giáng sinh tương lai) đều nhạt nhẽo.” Không ai nói gì, nên Eisner nói tiếp.

“Thứ ba: nội dung đều đều. Một ý tưởng khôn ngoan.”

“Ý tưởng được viết rất hay,” Jacobson nói.

“Chẳng phải như thế là quá rập khuôn sao? Nhân vật đó quá tồi. Sẽ không còn gì gây bất ngờ sau khi cô biết rõ mảnh khốe của anh ta.”

“Đó là kiểu phim hài tình cảm mà,” Jacobson nói.

“Thôi như thế cũng được,” Eisner đồng ý mặc dù nghe giọng ông cũng không mấy thuyết phục. “Đây sẽ là sự trở lại của Ben.” (Bộ phim *Gigli* mới nhất của Affleck bị giới phê bình chỉ trích gay gắt và không thu hút được khán giả đến phòng vé.) “Anh ta có tham gia đàm phán với tâm thế của một người mới thất bại không?” ông hỏi.

“Thật không may, chúng ta ký hợp đồng với anh ta từ trước rồi,” Jacobson nói.

Cả nhóm tiếp tục thảo luận về nhiều dự án khác: bộ phim kinh dị *Dark Water* (Nước đen); *Guardian* (Thiên sứ biển xanh), câu chuyện về lực lượng bảo vệ bờ biển hiện đang được Ashton Kutcher cân

nhắc; *A lot Like Movie* (Rất giống phim), kịch bản Anh, có thể dành cho Orlando Bloom; *Flightplan* (Kế hoạch bay), bộ phim kinh dị của Jodie Foster về một người mẹ có cô con gái đột nhiên biến mất trên máy bay. “Hôm qua chúng tôi gửi kịch bản cho Johnny Depp,” Jacobson nói, nhưng “ông thấy Sean Penn có được không? Anh ta dễ đàm phán hơn.”

“Chúng ta có phim gì cho mùa hè?” Eisner hỏi rồi tự trả lời. “*The Woods* (Khu rừng) [bộ phim kinh dị mới nhất của Shyamalan], *Princess Dairies 2*, *Mr. 3000* (Ngài 3000).. .”

“Có thể là *The Ladykillers* (Những tay sát gái) nữa,” Jacobson nói thêm.

“Phim này không kịp cho mùa hè đâu,” Eisner nói. “*Flightplan* có lẽ hợp hơn.”

“Hoặc là *Ghosts of Girlfriends*,” Jacobson gợi ý.

“Chúng ta phải có phim gì đó,” Eisner nói.

Mọi người đề xuất thêm một số dự án, bao gồm *The Greatest Game Ever Played* (Trận đấu vĩ đại nhất), về một tay golf từ những năm 1920. Eisner trông có vẻ hồ nghi. “Họ mặc những chiếc quần dài buồn cười đó sao? Ai còn quan tâm đến môn đánh golf từ những năm 1920?”

Jacobson đồng ý. “Môn đánh golf đúng là nhàm chán. Nhưng bộ phim này là về một nhân vật.”

“Bộ phim này khiến tôi lo lắng nhất trong số các phim đề xuất,” Eisner nói. Ông yêu cầu được đọc kịch bản.

Một lần nữa, Eisner cảm ơn tất cả mọi người vì “một mùa hè tuyệt vời,” và ông cũng không quên nói thêm, “bây giờ thì tôi đang rất lo lắng. Tôi không muốn đi từ 700 triệu đô la xuống 200 triệu đô la.” Nỗi lo lắng của ông được thể hiện rất rõ, khiến tôi chợt nhớ đến lời nhận xét của Peter Schneider, rằng Eisner không thể thư giãn và hưởng thụ thành công, vì ông luôn luôn lo lắng xem việc gì sẽ diễn ra tiếp theo.

“Tôi nay tôi sẽ xem *The Alamo*,” Jacobson nói giọng tràn trề hy vọng. *The Alamo* được dự kiến sẽ là bộ phim hút khách trong mùa Giáng sinh 2003. “Đạo diễn cắt bớt phim rồi. Chỉ còn ba giờ thôi.”

“Bộ phim không kết thúc ở đó chứ?” Eisner lo lắng hỏi.

“Tôi mong là không. Nghe nói phim rất hay.”

“Trừ phim *Godfather*, khán giả không muốn xem phim nói quá nhiều về lịch sử đâu. Dù sao thì,” Eisner nói thêm trước khi rời phòng họp, “Chúng ta có muốn làm một bộ phim phương Tây nữa với Kevin Costner không?” (Disney mới khởi chiếu *Open Range* (Cao bồi viễn Tây).)

“Tôi muốn nghỉ xả hơi chút,” Jacobson nói.

Eisner mới gặp Costner. “Costner có ý tưởng đó. Anh ta nói đó là phim gia đình. Phim về voi. Khoảng 3 giờ. »

“Còn tôi thì nói, ‘Chúng tôi sẽ hoàn thành trong 72 phút.’

“Anh ta nói, ‘Tại sao?’ »

“Tôi nói, ‘Bởi vì đó là phim về voi! Phim về voi khó làm lắm.’”

Mọi người đều cười ồ lên. Có vẻ như tinh thần của các nhân viên đang rất tốt. “Chúc mừng mùa hè,” Eisner nhắc lại. “Rất tuyệt vời.”

Có lẽ Eisner đã đúng khi lo lắng về năm sau. Hôm đó, tôi đề nghị được đi cùng Jacobson đến xem *The Alamo* nhưng họ nói với tôi rằng theo quy định, không một ai ngoài công ty được phép tham gia xem bản phim chưa chỉnh sửa. Ít ngày sau Eisner nói rằng ông đã xem phim này và tôi hỏi bộ phim đó ra sao. “Rối rắm,” ông nói và lắc đầu.

Ghosts of Girlfriends Past cũng không được công chiếu trong mùa hè hoặc mùa nghỉ lễ. Danh tiếng của Affleck tiếp tục bị vùi dập trên báo lá cải sau cuộc chia tay ồn ã với Jennifer Lopez, vì vậy Jacobson quyết định hủy dự án và Eisner đồng ý.

Hai ngày sau cuộc gặp gỡ giữa tôi và Eisner và các lãnh đạo xưởng phim, tập mới của chương trình “8 Simple Rules” được ghi

hình tại trường quay 6 của Touchstone tại Burbank. Mặc dù đây là dịp kỷ niệm hai năm vụ tấn công khủng bố vào Trung tâm Thương mại Thế giới, lịch ghi hình vẫn không bị hoãn và chương trình “8 Simple Rules” đang quay tập thứ 4 trong mùa mới.

Buổi chiều hôm đó, John Ritter và đoàn làm phim bắt tay làm một số cảnh để quảng bá cho chương trình. Như thường lệ, Ritter khiến đoàn phim cười nghiêng ngả khi anh vào vai một con rối. “Tóc anh thẳng chưa đấy?” đạo diễn James Widdoes hỏi. Ritter túm tóc, kéo tóc ra trước ra sau với nét mặt nhăn nhó. Cả ê kíp cười rộ lên. Các thành viên nhí trong đoàn chợt nghĩ Ritter chính là nhân vật người cha mà anh đóng trong chương trình.

Đoàn làm phim chuẩn bị hoàn thành cảnh quay của buổi chiều hôm đó thì Ritter gặp riêng Widdoes. “Tôi thấy bụng dạ không ổn lắm. Tôi lên lầu nằm nghỉ một lát nhé?” Widdoes đồng ý và họ sẽ cần đến người đóng thế. “Anh cứ nghỉ ngơi đi,” vị đạo diễn nói.

Khi nhà sản xuất Flody Suarez biết tin, anh yêu cầu trợ lý đạo diễn gọi y tá đến. Anh nghĩ có thể Ritter bị ngộ độc thực phẩm và Ritter đến bệnh viện St. Joseph’s khám lúc 5 giờ chiều – bệnh viện ở ngay đối diện xưởng phim. Suarez vội vã đến xem tình hình bệnh của Ritter thế nào và ngó vào phòng bệnh. Nét mặt Ritter nhợt nhạt. “Anh cứ nằm đó còn chúng tôi tiếp tục quay phim quảng cáo nhé?” Suarez hóm hỉnh nói. “Được,” Ritter cười khì.

Amy Yasbeck, vợ của Ritter, Bob Myman, bạn thân kiêm luật sư của Ritter, Steve McPherson, người đứng đầu Touchstone, và nhiều người khác cùng đến. Sau khi bác sĩ thăm khám và làm điện tâm đồ, Suarez gọi cho Susan Lyne, cô ấy mới nhận được email của McPherson thông báo họ phải ngừng quay sớm vì Ritter bệnh. Lúc này Suarez nói với cô rằng nhân vật EKG “không khỏe”. Nửa tiếng sau, anh báo cáo, “Tình hình tệ hơn chúng tôi nghĩ,” và các bác sĩ nói với Amy nên chuẩn bị tinh thần cho tình huống xấu nhất. Suarez khóc thốn thức khi anh gọi lần nữa cho Lyne. Ritter bị vỡ động mạch và qua đời khi đang được phẫu thuật. Anh hưởng thọ 44 tuổi.

Vẫn còn bàng hoàng và đau buồn nhưng sáng hôm sau, đoàn làm phim vẫn đến phim trường. Ai ai cũng xót xa. Suarez gọi đồ ăn và cà phê. Mọi người ai cũng tỏ lòng tôn kính với Ritter; hầu như mọi người đều kể rằng tính cách hào phóng và hài hước của Ritter khiến

cuộc sống của họ ý nghĩa hơn. Braun và Lyne nói rất ngắn gọn. Mặc dù không ai nhắc đến việc chương trình “8 Simple Rules” rồi sẽ thế nào nhưng Lyne đảm bảo sẽ không ai bị mất việc.

Nhưng mọi người vẫn phải đối mặt với việc này. Dù bị “American Idol” lấn lướt nhưng “8 Simple Rules” vẫn là chương trình hứa hẹn nhất của ABC và là nhân tố cốt yếu trong lịch phát sóng tối thứ Ba. Trước đó cũng có một số chương trình xảy ra trường hợp nhân vật chính qua đời. Freddie Prinze, diễn viên của “Chico and the Man” (Chico và ông lão) tự tử trong mùa hai của chương trình vào năm 1977. Redd Foxx, diễn viên của “The Royal Family” (Gia đình hoàng gia) qua đời năm 1991. Cả hai chương trình này đều bị hủy. Lyne và Braun đều cho rằng “8 Simple Rules” rồi cũng sẽ phải chấp nhận số phận như thế.

Chiều thứ Hai, sau lễ tang đẫm nước mắt tiễn đưa Ritter với sự góp mặt của gia đình và bạn bè thân thiết, Lyne và Braun ngồi thảo luận về số phận của chương trình. Cả hai người đều choáng váng khi nhận thấy phản ứng của đoàn làm phim trước sự ra đi của Ritter, như thể diễn viên này là cha đẻ của họ. “Chúng ta có nên nghe họ nói không?” Lyne hỏi.

Braun cũng nghĩ như cô. “Có phải chúng ta điên không? Hay là chúng ta nên xử lý việc này ngay trong chương trình? Chuyện gì xảy ra khi một người cha trẻ tuổi qua đời? Cô sẽ xử lý nội dung tiếp theo thế nào?”

Vậy là Braun và Lyne quyết định nêu ý kiến này với Suarez, Widdoes và chủ nhiệm sản xuất Tom Shaydac. Không ai thực lòng muốn nói về việc này nhưng cũng không ai phản đối. Amy Yasbeck và Bob Myman có vẻ ủng hộ ý kiến đó. Đặc biệt là Amy, bởi cô biết chương trình giúp tạo công ăn việc làm cho toàn bộ dàn diễn viên và ê kíp làm phim, và cô cũng nghĩ Ritter hẳn rất muốn chương trình sẽ đi tiếp dù không có anh. ABC vạch ranh giới rõ ràng giữa thái độ thông cảm và việc tiếp tục khai thác chương trình. Thứ Ba, ABC thông báo việc sản xuất chương trình sẽ “gián đoạn” nhưng kênh này cũng cẩn thận không nói rằng chương trình sẽ vĩnh viễn khép lại.

Hai hôm sau, Eisner viết email cho Braun và Lyne. Không những ông muốn tiếp tục sê-ri chương trình mà ông còn muốn Cate, nhân vật vợ của Ritter trong chương trình, do Katey Sagal thủ vai, mang

bầu (trong tập trước nhân vật này bị hiếm muộn). Sau đó Cate có thể sinh con trong tập chiếu vào tháng Năm. Iger cũng đóng góp ý kiến và viết email: “Ý kiến hay. Chúng ta cùng thảo luận thêm thôi.”

“Chúa ơi,” Braun nói với Lyne. Cả hai người đều thấy sợ hãi. Bởi riêng việc tiếp cận Amy về việc tiếp tục quay chương trình đã là một khó khăn lớn, chưa nói gì đến việc gợi ý cho Amy rằng nhân vật của Ritter sắp có con! Thật khó có thể diễn tả thành lời hành vi lợi dụng cái chết của Ritter để kiếm tiền bởi các lãnh đạo muốn nhân vật vợ của anh ta mang bầu và sinh con vào đúng mùa cao điểm trong tháng Năm.

Ban đầu họ không nói gì, với hy vọng gợi ý của Eisner sẽ tiêu biến. Họ không muốn phản đối ý kiến đó ngay lập tức bởi họ viết sự phản đối sẽ khiến Eisner tức giận. Nhưng Eisner nhắc lại gợi ý đó. Iger cũng vậy. Cuối cùng Braun nói rằng ông cảm thấy gợi ý đó rất nhàm chán. “Khán giả sẽ thích,” Eisner quả quyết. “Ai thêm quan tâm xem mấy ông trong giới phê bình nói gì chứ?”

Những cuộc điện thoại và email dồn dập và Iger tiếp tục thay mặt Eisner nêu ra gợi ý kia. Cuối cùng Braun cũng viết, “Tôi không thể chấp thuận gợi ý đó.” Câu trả lời của Braun khiến Iger buộc tội Braun là “không tuân lệnh cấp trên” trong email và email đó cũng được gửi cho rất nhiều người liên quan đến chương trình.

Eisner rất tức giận; ông triệu tập Braun và Lyne đến văn phòng để nói về việc này. Iger đi vắng nên ông tham gia cuộc họp qua điện thoại. Braun và Lyne đều cảm thấy trống rỗng vì sự ra đi của Ritter và hậu quả. Lyne nói trước; cô muốn né tránh việc liệu ý tưởng kia có mang tính lợi dụng một tình huống bi kịch hay không. Eisner nói với họ rằng sự phản đối của họ là “nực cười”. Lyne nói rằng nếu Cate mang bầu, chắc chắn bụng của nhân vật này sẽ mỗi ngày một lớn trong suốt cả mùa công chiếu. Các tác giả không thể lồng ghép thêm chi tiết về một mối tình khác; họ không thể dựng tình tiết Cate hẹn hò với người đàn ông khác. Và với chi tiết Cate có bầu, chương trình sẽ không còn hướng trọng tâm vào các cô bé thiếu niên nữa mà chuyển sang đối tượng mẹ và bé, điều đó sẽ khiến chương trình mang một trọng tâm hoàn toàn khác.

Nhưng cô càng nói thì Eisner càng giận. “Cô không hiểu gì hết!” ông hét lên. Ông tỏ thái độ phê bình gay gắt và nói Braun và Lyne là

“lỗi lạc” quá đỗi, đến mức không hiểu được những điều thông thường. “Hai người không biết làm truyền hình,” ông nói giọng khinh miệt. Braun phản pháo và nói rằng việc để nhân vật mang thai là “ý tưởng khủng khiếp” và “không có thị hiếu”.

Eisner hét vào mặt Braun, “Ông đúng là kẻ nhu nhược.”

“Thật sao?” Braun hét lại. “Tại sao lại như vậy? Có phải vì tôi dám cả gan tỏ thái độ trái ý ông không? Nếu như tôi đúng thì sao? Có thể tôi sẽ giúp ông thoát khỏi tình thế khó khăn lúc này.”

Im lặng tuyệt đối. Eisner có vẻ muốn nổ tung, hai mắt ông lồi ra. Lyne và Braun từng nghe kể về thái độ nóng nảy quá mức của Eisner nhưng họ chưa bao giờ được tận mắt chứng kiến thái độ đó, và trước giờ họ đều nghĩ rằng người ta nói quá về cơn giận của Eisner; nhưng giờ thì họ đã thấy. Cuối cùng Braun cũng đứng lên và mặc áo khoác.

Eisner lấy lại bình tĩnh nhưng có tiếp tục cuộc họp cũng vô ích. Khi sắp bước ngoài hành lang, Braun nói nhỏ với Lyne, “Để tôi nói với cô thế này, tôi sẽ không làm việc mà tôi cho rằng sẽ bị chỉ trích về mặt đạo đức chỉ để giữ lấy công việc này. Nếu điều đó nghĩa là tôi phải ra đi, tôi sẽ ra đi.”

Ngày 11 tháng Chín năm 2003, vào đúng ngày Ritter qua đời, Angela Shpiro và Reinaldo Del Valle, trưởng phòng tài chính mới của kênh Family, phải thuyết trình các con số tài chính của kênh và bản thuyết trình đó thực sự là một thảm họa. Shapiro đã gắng hết sức để hướng trọng tâm vào các thông tin tốt lành. Trước thời điểm diễn ra buổi thuyết trình trước các đơn vị quảng cáo, cô và các nhân viên đã đưa vào tổng cộng 300 giờ chiếu nguyên bản. Mặc dù kênh vẫn tên là “Family” nhưng cô đang dần nghiêng về các chương trình hướng tới đối tượng khán giả nữ từ 18 đến 34 tuổi với nhiều vở hài kịch tình cảm hơn. So với MTV, Family đang ngày càng được khán giả ưa chuộng hơn với loạt chương trình buổi chiều nhắm tới các cô bé mới lớn. Nhưng phần thuyết trình của cô có phần gượng gạo khi một phóng viên hỏi chương trình mới “đáp ứng thế nào” với nhãn hiệu “Family” của kênh. “Tôi cho rằng kênh của chúng tôi là kênh gia đình, nhưng không phải là kênh gia đình truyền thống, hy vọng ông hiểu ý của chúng tôi,” Shapiro nói. Cô còn biết nói sao hơn? Cô không thể nói sự thật rằng nhãn hiệu đó vô nghĩa và cô chỉ làm theo mệnh lệnh của cấp trên.

Mặc dù còn nhiều bấp bênh về tương lai của kênh và uy tín của bản thân nhưng Shapiro vẫn tiếp tục tìm mua các chương trình mới. Trong buổi họp ngày 11 tháng Chín, Iger tiếp tục gợi ý đổi tên cho kênh là US Network. Disney và nhà xuất bản Jann Wenner của *Rolling Stone* đồng sở hữu tạp chí *US*. Tờ tạp chí này có đặc điểm thương hiệu rõ ràng và rất hấp dẫn đối tượng khán giả nữ từ 18 đến 34 tuổi. Anne Sweeney không nói gì còn Shapiro rất thích gợi ý này.

Hôm sau, Iger gọi Shapiro lên văn phòng của ông. Ông mời cô ngồi và sau đó ông cũng chọn cho mình một chiếc ghế êm ái. Theo thông tin từ các nhân viên của Shapiro sau buổi họp thì Iger nói, “Đề tôi giải thích thế này. Hội đồng quản trị ghét tôi. Có thể tôi sẽ mất việc. Tôi phụ trách kênh truyền hình và ABC Family, và cả hai kênh này đều thất bại thảm hại. Vì vậy tôi sắp nói điều mà chắc chắn cô sẽ rất căm ghét. Tôi phải đặt ABC Family dưới quyền kiểm soát của tập đoàn truyền hình cáp.”

Đội ngũ nhân viên vẫn còn nhiều hồ nghi vì họ đều biết Shapiro từng được hứa hẹn là cô sẽ không phải báo cáo Anne Sweeney. Iger chính là người đưa ra lời hứa đó. Khi các nhân viên hỏi cô về diễn biến tiếp theo của buổi họp, cô kể rằng Iger đã nói rằng “mọi việc thay đổi và tôi cần phải giữ công việc của mình,” và “Cô không hiểu việc của Michael quan trọng như thế nào với tôi, vậy mà lúc này tôi lại có cảm giác có thể tôi sẽ không có được việc đó.”

Shapiro vẫn tiếp tục vận động Iger thay đổi việc yêu cầu kênh Family phải báo cáo bộ phận truyền hình cáp và để Family về chung một nhà với bộ phận này, tương tự như việc NBC đã rất thành công khi liên kết kênh Bravo với NBC. Mặc dù thừa nhận rằng ý tưởng này có vẻ hợp lý về mặt hoạt động nhưng ông vẫn nhấn mạnh rằng hoạt động ì trệ của Family không liên quan đến kết quả tài chính của ABC. Kết quả hoạt động yếu kém của Family có thể được che giấu trong bộ phận truyền hình cáp vốn nhiều thành công. Các lãnh đạo của Family kết luận rằng quyết định trên được đưa ra dựa trên các vấn đề liên quan đến tài chính thay vì dựa trên lợi ích tốt nhất cho kênh này.

Khi tôi hỏi về vấn đề này, Iger nói rằng động thái trên vi phạm hợp đồng của Shapiro nhưng ông cũng nói rằng ông có nghĩa vụ phải làm những gì tốt nhất cho Disney và cho kênh Family. Ông vẫn luôn cho rằng Family thuộc về tập đoàn truyền hình cáp. Bản thân kênh ABC cũng đang phải đối mặt với rất nhiều vấn đề về quản lý nên khó

có thể tiếp tục gánh vác trách nhiệm giám sát một kênh truyền hình khác. Hơn nữa, ông cũng lo lắng về hiệu quả kinh tế của việc phân bổ chi phí hoạt động và các khoản chi phí khác. Bất chấp quan điểm, suy nghĩ của ban lãnh đạo Family, ông vẫn nói rằng động thái này không liên quan đến việc lấp liếm sai lầm, giấu diếm kết quả hoạt động của Family hay giấu diếm thông tin trước hội đồng quản trị. Eisner cũng nói rằng động thái di dời kênh Family bởi chiến lược “phát lại” không hiệu quả, vì vậy sẽ không còn ý nghĩa gì nếu cứ tiếp tục để Family trực thuộc ABC.

Cuối cùng, Shapiro nói với Iger rằng cô không thể tiếp tục ở lại công ty và Iger đề nghị Eisner can thiệp. Eisner cũng ra sức thuyết phục cô ở lại nhưng Shapiro nói rằng việc Iger không giữ lời hứa không chỉ vi phạm hợp đồng với cô mà còn đánh mất niềm tin của cô.

Eisner nói rằng có thể cô đang hiểu lầm Iger. Biết đâu Iger không thực sự hứa hẹn như vậy và ông chỉ dùng từ “na ná” mà chính Eisner cũng rất hay sử dụng. Shapiro quả quyết cho rằng không hề có bất kỳ sự hiểu lầm nào.

Trong khi các bên đang ra sức thảo luận về vấn đề của Shapiro, Tom Murphy chợt nghe được tin Shapiro có thể sẽ rời công ty. Hết sức lo lắng, ông nói chuyện với Iger. “Cô ấy là người có năng lực sáng tạo nhất mà tôi từng biết. Tại sao ông lại gạt cô ấy ra khỏi công ty?”

“Cô ấy và Anne không hợp nhau,” Iger nói.

Murphy gọi cho Shapiro – ông biết cô từ khi cô còn làm việc tại ABC. “Chuyện gì vậy?” ông hỏi.

Shapiro kể cho ông nghe về điều khoản trong hợp đồng, lời hứa của Iger và quyết định chuyển kênh Family về dưới quyền của Sweeney cũng như tham vọng của Iger là được kế nhiệm Eisner. Cô tức phát điên khi Murphy kể rằng Iger cho rằng việc này là “việc đàn bà.” Cô nói việc này không liên quan gì đến đặc tính đàn ông hay đàn bà.

“Angela à, tôi quá hiểu Bob Iger,” Murphy nói sau khi nghe Shapiro giải thích. “Tôi phải nói với cô thế này, ông ta rồi sẽ về tay trắng thôi.”

Ngày 3 tháng Mười, Angela Shapiro nói với Iger rằng quyết định cuối cùng của cô vẫn là rời khỏi công ty. Luật sư của cô sẽ làm việc cụ thể với Alan Braverman, cố vấn trưởng của Disney. Shapiro không muốn kiện Disney; cô muốn ra đi trên cơ sở đôi bên có thể thỏa thuận êm xuôi với nhau. Nói cho cùng, cô đã cống hiến 8 năm ở đây và trước khi được giao nhiệm vụ với kênh Family, cô vốn rất thích được làm việc tại ABC. Hai bên đồng ý rằng Shapiro có thể ở lại cho đến khi cô đàm phán xong khoản tiền bồi thường và thứ Ba kế tiếp họ sẽ thông báo rộng rãi cho các nhân viên về việc này.

Sáng thứ Ba, khi Shapiro đến văn phòng, tất cả các nhân viên dưới quyền của cô đều nhận được tin nhắn thoại yêu cầu từng người phải có mặt vào khoảng thời gian nhất định để gặp riêng Sweeney. Cô phải đối mặt với vô số câu hỏi về sự việc đang diễn ra. Shapiro rất giận vì cô không thể nói về việc của mình trước khi các nhân viên được triệu tập, nhưng lúc này cô nói với các nhân viên rằng kênh Family sẽ được điều chuyển về bộ phận truyền hình cáp và cô sẽ nghỉ việc. Nhưng cô vẫn gắng sức an ủi họ rằng ngoài hai việc trên sẽ không có bất kỳ thay đổi đáng kể nào và họ vẫn được giữ lại làm việc bình thường.

Nhưng Shapiro tức giận thấy rõ khi cô trở về phòng sau cuộc họp với Sweeney. Cô nói rằng cô đề nghị giúp đỡ và ủng hộ Sweeney nhưng lời đề nghị của cô bị từ chối thẳng thừng. Sweeney bác bỏ tên mới “US” của kênh, gạt bỏ chiến lược nhắm tới đối tượng khán giả nữ và các cô bé tuổi teen và tuyên bố rằng kênh Family sẽ “không thiên về giới nào hết.” Các chương trình hài kịch lãng mạn đang được sản xuất cũng sẽ được quảng bá cho khán giả nam.

Lời cam đoan của Shapiro rằng mọi việc sẽ ổn chột tiêu biến sau buổi gặp giữa từng nhân viên của cô với Sweeney, đặc biệt là khi nhân viên phòng nhân sự tham gia tất cả các buổi gặp mặt đó. Sweeney nói với họ các dị bản của cùng một thông điệp: rằng kênh Family sẽ luôn luôn trực thuộc bộ phận truyền hình cáp và sẽ có một loạt các buổi họp mặt để “xem anh/chị phù hợp với vị trí nào.” Sweeney cũng nói thêm rằng cô sẽ rà soát lại toàn bộ các chương trình đang trong quá trình thực hiện và nhắc lại điều mà cô đã nói với Shapiro, rằng kênh Family sẽ là kênh “trung lập và không thiên về giới nào hết.”

Thứ Hai kế tiếp, Sweeney và Iger gặp gỡ các nhân viên của Shapiro. Theo thông tin từ một vài người tham dự buổi họp, Sweeney

nói, “Tôi và Angela đã hợp tác chặt chẽ với nhau ngay từ buổi đầu. Cô ấy gợi ý là chúng tôi nên gặp riêng các anh/chị. Tôi xin phép nhắc lại những điều mà tôi đã nói với các anh/chị trong các buổi gặp đó. Chúng tôi sẽ rà soát lại toàn bộ các chương trình đang được thực hiện. Như đã nói, tôi rất tự hào khi được tiếp quản kênh này. Các anh/chị đều rất giỏi và tôi tự hào vì tinh thần làm việc chăm chỉ, cần mẫn của các anh chị. Các anh chị sẽ là thuộc về đội ngũ nhân viên mạnh mẽ hơn, hiệu quả hơn.”

Cuối cùng nhà hát Walt Disney Concert Hall cũng mở cửa vào tháng Mười năm 2003 với sê-ri ba buổi hòa nhạc gậy quý, kế đến là buổi hòa nhạc tri ân với sự tham gia của dàn diễn viên đình đám trên trường Hollywood và bữa tiệc tối lung linh trong túp lều khổng lồ bên ngoài rạp hát. Sau khi dự án suýt bị ngừng vì thiếu kinh phí và sự quan tâm, nhà hát mới đã nhận được nhiều lời ca ngợi nhờ lối kiến trúc độc đáo của Frank Gehry và độ vang âm: “Các tầng màn rủ màu bạc là một trong những hình ảnh đẹp nhất tại Mỹ (theo tờ *Time*); “Nhà hát Disney thực sự là một kiệt tác” (theo tờ *Newsweek*); “Một công trình thanh bình, quý phái” (theo *New Yorkers*.) Dù không còn sống để được tận mắt chứng kiến công trình hoàn thiện nhưng chắc chắn Lillian Disney sẽ vô cùng tự hào khi đài tưởng niệm thiên tài Walt được dựng lên tại Los Angeles. “Walt và Frank [Gehry] là cặp đôi hoàn hảo, đó là sự kết hợp mang tính tuyệt tác,” Steven Spielberg nói với các khán giả tham dự buổi lễ khai trương. Tình yêu của Lillian với những đóa hoa được khắc họa trên những tấm thảm in-hoa đậm nét được trải khắp khán phòng và trên bức phù điêu hình bông hoa hồng được khắc bằng sứ Hà Lan nổi tiếng.

Nhà hát Walt Disney là niềm tự hào của tất cả những ai liên quan đến nó: Diane Disney Miller từng cần mẫn làm việc và hào phóng quyên góp tiền để tiếp tục giữ gìn ước mơ của Gehry; Roy đã trao quà tặng để góp phần xây dựng rạp hát RedCat; Eisner đồng ý để Disney quyên góp 25 triệu đô la và Andrea Van de Kamp, nữ chủ tịch của trung tâm âm nhạc, đã cứu dự án khỏi nguy cơ sụp đổ vì vấn đề tài chính. Van de Kamp là người tổ chức lễ hội và giám sát sơ đồ bố trí ghế ngồi cho các vị khách tham gia bữa tiệc tối. Thứ Hai sau đó, nhà hát tổ chức một sự kiện vô cùng hấp dẫn khác, đó là lễ ra mắt bộ phim *Matrix 3*, bộ phim mới nhất trong sê-ri phim khoa học viễn tưởng của hãng Warner Bros.

Ba ngày trước khi diễn ra lễ khai trương nhà hát, Eisner gọi điện

cho Diane để phàn nàn về việc nhà hát Disney sắp tổ chức buổi lễ ra mắt phim của đối thủ cạnh tranh. “Chúng ta phải giải quyết việc này,” Eisner nói. “Bà có phương án gì không?”

Đầy ý thức trách nhiệm, Diane gọi cho nhà hát và lúc đó bà mới biết rằng nhà sản xuất Joel Silver của *Matrix* là bạn thân của Gehry và quan trọng hơn nữa là hãng Warner Bros. đã bao tiêu sự kiện với một món quà vô cùng hào phóng. Diane quyết định cho rằng sự kiện ra mắt phim là một ý tưởng hay và là hợp đồng béo bở cho nhà hát. Dù sao thì nhà hát Walt Disney cũng là công trình tưởng nhớ Walt thay vì tưởng nhớ công ty Disney. Nhà hát phục vụ mục đích nghệ thuật. Gehry không cho phép gắn các đặc điểm đặc trưng của công ty Disney vào nhà hát mặc dù các đặc trưng này vốn xuất hiện nổi bật tại tất cả các công trình kiến trúc của các công viên giải trí và trụ sở của Disney. Buổi ra mắt phim *Matrix* vẫn diễn ra theo lịch dự kiến.

Van de Kamp có một nhiệm vụ vô cùng tế nhị là sắp xếp chỗ ngồi cho bữa tiệc tối. Ngoài cảm nhận riêng của cô về Eisner thì Eisner và Roy không nói chuyện với nhau và sự căng thẳng kéo dài giữa Roy và gia đình Walt có nguy cơ bùng nổ bất cứ lúc nào. Eisner mời Roy ngồi chung bàn nhưng Roy từ chối và nói rằng ông và Patty sẽ ngồi chung bàn với Van de Kamp. Vì vậy Van de Kamp phải cẩn thận đặt bàn cô cách Diane 3 bàn và cách Eisner 2 bàn.

Giá vé mỗi bàn rất cao – từ 25.000 USD đến hơn 100.000 USD – bao gồm cả 3 buổi ga-la. Dù gần đây Eisner tỏ thái độ xem thường năng lực của Van de Kamp trong hội đồng quản trị nhưng Eisner vẫn gọi cho Van de Kamp để phàn nàn rằng ông không hiểu tại sao ông phải trả tiền bàn trong khi ông đã quyên góp phần quà trị giá 25 triệu đô la. Dù cảm thấy mình bị đối xử bất công nhưng Van de Kamp vẫn quyết định không tranh luận với Eisner hoặc nói thẳng ra rằng không nhà tài trợ chính nào đề nghị hoặc được miễn phí tiền bàn. Vì vậy Van de Kamp sắp xếp bàn thứ 2 cho Eisner mà ông không phải trả thêm phí. (Eisner đã trả tiền bàn thứ nhất.)

Có vẻ như buổi lễ khai trương đã rất thành công. Dàn nhạc giao hưởng biểu diễn các đoạn trích trong các bản nhạc phim cổ điển và khán giả vỗ tay tán thưởng. Tom Hanks và Catherine Zeta-Jones là cặp đôi dẫn chương trình vô cùng duyên dáng. Và trong bữa tiệc tối, không một ai trong bộ ba mâu thuẫn gồm Eisner, Roy và Diane nhìn thấy nhau.

Chỉ vài tuần sau, vào ngày 04/11, Eisner có buổi phát biểu tại hội thảo truyền thông được tổ chức bởi ngân hàng *Quadrangle Group*, công ty tư vấn quản lý *McKinsey & Co.*, và công ty tư vấn kiểm toán *PricewaterhouseCoopers*. Đến khách sạn *Wall Street Regent* tại Manhattan tôi mới biết rằng đây là buổi hội thảo kín và không dành cho các nhà báo, nhưng rất nhiều nhà báo giỏi đã có mặt tại đây, ví dụ như Tina Brown, người sáng lập tờ *Talk* do Miramax bao cấp tài chính mặc dù tờ này đã ngừng hoạt động và Brown đã xuất hiện trở lại với chương trình đàm thoại trên CNBC; đồng nghiệp Ken Auletta của tôi tại tờ *New Yorker*; Norman Pearlstine, cựu biên tập viên của tôi tại tờ *Wall Street Journal* và hiện Pearlstine là tổng biên tập của *Time Inc.*; và Charlie Rose, chủ xị của chương trình đàm thoại PBS. Nhân viên an ninh không mấy may quan tâm khi tôi nói rằng tôi đang viết một cuốn sách và Eisner biết tôi sẽ là khán giả tham dự hội thảo.

Ngay lúc đó tôi vô tình gặp Brian Grazer của công ty sản xuất truyền hình và phim ảnh *Imagine Entertainment*, và tôi chợt nhớ ông ta là nhà sản xuất *Splash*, bộ phim chuyển thể đầu tiên vô cùng ăn khách của *Touchstone*, cho Ron Miller. Sau đó tôi thấy Richard Snyder, cựu CEO của nhà xuất bản *Simon & Schuster* và cũng giống như Eisner, Snyder căm ghét Marty Davis, sếp của hai người tại *Paramount* và Snyder vẫn nhớ ngày mà Davis sa thải Eisner. Dường như ai ai cũng nhớ chuyện về Eisner.

Eisner và Rose lên sân khấu. Eisner mở màn bài diễn thuyết bằng những lời tán dương hợp đồng thuê tóm ABC, ca tụng “động lực” của các kênh truyền thông của Disney và dự đoán sức tăng trưởng “quan trọng” của các công viên giải trí nhờ nhu cầu giải trí sau vụ tấn công 11 tháng Chín vốn chất chứa biết bao sầu khổ trong lòng các du khách.

“Comcast và Disney có thể trở thành một công ty hợp nhất hoàn hảo không?” Rose đặt câu hỏi liên quan đến công ty truyền hình cáp khổng lồ Comcast có trụ sở tại Philadelphia và tổng giám đốc của công ty này là Steve Burke, cựu giám đốc của Disney.

Eisner tròn mắt. “Một ý tưởng quá khủng khiếp,” ông trả miếng. Khán giả cười ồ.

“Tại sao?” Rose hỏi.

“Tôi cho rằng một công ty không thể nào vừa sản xuất vừa phân

phối nội dung,” Eisner nhắc lại kết luận thường ngày của ông về chủ đề này. “Nội dung rất thú vị... dịch vụ phân phối có thể được thay thế bởi công nghệ tốt hơn. Những người làm nội dung đến từ một hành tinh khác. Hai bên không hợp nhau đâu.”

Rose hỏi về bản hợp đồng mới được công bố, trong đó hãng General Electric mua lại toàn bộ tài sản liên quan đến lĩnh vực giải trí của Universal.

“Tôi thích hợp đồng đó,” Eisner nói. “Một đối thủ cạnh tranh với một ông chủ khôn ngoan. Tôi muốn nhìn thấy GE lập kế hoạch trong văn phòng của Ronnie Meyer,” ý ông muốn nói đến Ron Meyer – đối tác cũ của Ovitz và cũng là lãnh đạo của Universal Studios. “Tôi đùa thôi,” ông nói thêm. “Nhưng có lẽ cô cũng không muốn đối mặt với các đối thủ cạnh tranh ngốc nghếch đâu.”

“Miramax thì sao?” Rose hỏi tiếp.

“Thật khó tin đấy,” Eisner nói. “Harvey [Weinstein] vẫn ở lại. Ông ấy giỏi lắm đấy. Ông ấy mang đến cho thư viện của chúng tôi nguồn tài liệu vô cùng tuyệt vời.”

“Ông ấy có vui không?”

“Tôi nghĩ là có. Ông ấy nói là ông ấy vui.”

“Còn Pixar?” Rose hỏi. Wall Street đang nóng lòng chờ đợi kết quả đàm phán giữa Disney và Pixar, đặc biệt là sau thành công vang dội của *Nemo*, bởi tính đến cuối năm 2004, bộ phim này thu về 865 triệu đô la trên toàn thế giới.

“Disney vẫn chưa công bố thông tin gì,” Eisner đáp lời và trông ông có vẻ không được thoải mái. “Chúng tôi vẫn đang thảo luận...” ông ngừng nói. Zenia Mucha đang ngồi trên hàng ghế đầu tiên quắc mắt giận dữ và quả quyết lắc đầu.

“Nếu họ ra đi thì sao?”

“Nhân viên quan hệ công chúng của tôi làm việc vì George Pataki,” Eisner nói. “Cô ấy nói tôi không nên trả lời câu hỏi này.”

“Vụ kiện tụng liên quan đến Ovitz,” Rose tiếp tục nêu ra một vấn đề vô cùng nhạy cảm.

Eisner tròn mắt. “Tại sao tôi lại làm việc này nhỉ? Tôi không thể nói về việc đó.”

Rose nói rằng Steve Case của AOL là “anh hùng,” là “thiên tài.” “Còn ai khác có tầm nhìn đó nữa?” cô hỏi Eisner.

“Barry Diller,” Eisner trả lời ngay. “Ông ấy phát hiện ra những tài sản bị đánh giá thấp,” Eisner nhắc đến bộ sưu tập tài sản Internet mà Diller đã thu về một mối là một công ty đơn nhất. “Ông ấy có tầm nhìn chiến lược. Ông ấy bắt tay vào việc một cách thận trọng và khôn ngoan.”

“Trước đây ông từng làm việc cho ông ấy.”

“Dù sao thì ông ấy cũng đúng. Ai cũng nghĩ ông ấy chỉ muốn làm phim ảnh nhưng ông ấy cũng ra sức gom góp các tài sản với nhau...”

“Những lời chỉ trích về cương vị quản lý của ông, về giá cổ phiếu... liệu có sự hiểu lầm nào đó về sự việc diễn ra tại Disney không?”

“Disney là một công ty lớn... 20 năm qua tôi chưa thấy công ty nào có hiện trạng tốt hơn Disney. Chúng tôi hướng tới tương lai, chúng tôi có chiến lược phát triển... Chúng tôi không tiến hành các thương vụ mua bán sáp nhập ngớ ngẩn khiến chúng tôi phải đầu hàng. Chúng tôi thận trọng và chúng tôi đã, đang và sẽ vượt qua mọi giông tố.”

Rose lại nhắc đến một vấn đề tế nhị khác nữa: người kế nhiệm. “Sandy Weill [chủ tịch của Citigroup] mới nghỉ hưu.”

“Tôi trẻ hơn Summer [Redstone] tới 140 tuổi!” Eisner kêu lên. “Tôi trẻ hơn cả Rupert [Murdoch]! Tại sao cô không hỏi họ về người kế nhiệm? Thế này nhé, tôi rất thích công việc mà tôi đang làm. Xung quanh tôi là những con người vô cùng tài giỏi. Tổng giám đốc Bob Iger được rất nhiều người kính trọng và chúng tôi còn năm người nữa có thừa khả năng lãnh đạo công ty.”

“Ông đã nghĩ đến thời điểm ông sẽ nghỉ hưu chưa?”

“Chưa,” Eisner nói dứt khoát.

Rose hỏi ông về sự cần thiết phải “tái sinh,” sự cần thiết phải “xác định lại” đặc điểm đặc trưng của Disney.

“Đúng vậy,” Eisner nói. “Disney không thể trở thành viện bảo tàng. Disney phải tự làm mới mình một cách sáng tạo nhưng vẫn phải dựa trên các giá trị nhất định. Disney có thương hiệu, có văn hóa, có đặc tính hạng A. Chúng tôi quản lý công ty từ thập kỷ này sang thập kỷ khác, thay vì chỉ quản lý từ quý này sang quý khác. Đó là một cuộc chạy đua dài hơi. Chúng tôi phải chọn những bước đi vững chãi. Chúng tôi phải đưa ra các dòng sản phẩm xuất sắc cho công chúng.”

Sau phần diễn thuyết của Eisner, tôi nhập hội với ông và những người khác sau hậu trường và ông đề nghị đưa tôi lên khu phố trên bằng chiếc SUV. Sau khi chúng tôi ngồi yên vị trên xe, tôi đề nghị ông nêu tên 5 người tại Disney, ngoài Bob Iger, có thể kế nhiệm vị trí giám đốc điều hành. Ông nhìn tôi với ánh mắt khó chịu. “Không phải 5 người đâu,” ông nói rồi ngừng lại. “20 người cơ.”

Trên hành trình lên phố trên, Eisner nói rằng ông mới ăn trưa với Sandy Litvack, nguyên trưởng phòng quản trị và cố vấn trưởng của công ty. “Sandy nói với tôi rằng ông đã phỏng vấn ông ta,” ông nói. Đúng như vậy, sáng hôm đó tôi có phỏng vấn Litvack. “Sandy nói với tôi đừng tin tưởng ông.”

“Thật sao?” tôi hỏi.

“Nhưng tôi vẫn quyết định đi tiếp. Ai chẳng có mặt tối,” Eisner nói tiếp. “Vấn đề chỉ là tìm xem mặt tối đó là gì thôi.”

Lời nhận xét của Eisner khiến tôi do dự và suốt nhiều ngày sau tôi đều ngẫm nghĩ về điều đó. Tôi đã nghe nhiều người nói về những bình luận của Eisner về “mặt tối,” và ông cũng đôi lần nhắc đến điều này trong buổi làm chứng tại tòa trong vụ kiện với Katzenberg. Tôi tự hỏi: Liệu có phải ai cũng có “mặt tối” không? Tôi có hay không? Mặc dù tôi không phải là người đánh giá đúng nhất về tính cách của mình nhưng tôi không cho rằng ai cũng có “mặt tối”.

Tôi nhận thấy rằng, bằng việc nhắc đến nhận xét của Litvack – cứ cho là Litvack đã nói vậy – Eisner vừa biến Litvack trở thành người

mà tôi không thể tin tưởng, vừa cố gắng gây dựng niềm tin của tôi. Ông ấy đã khéo léo khiến tôi quay lưng với Litvack – đây chính xác là điều mà rất nhiều cựu lãnh đạo và lãnh đạo hiện tại của Disney nói với tôi rằng đã từng xảy đến với họ.

Khi chúng tôi đến tòa nhà ABC trên phố Tây 67, tâm trạng vui vẻ của Eisner quay trở lại. Ông hào hứng kể cho tôi nghe về buổi họp mới đây với phòng hoạt hình và buổi họp đó sôi nổi y như buổi họp mà tôi tham dự mùa hè vừa rồi. “Chúng tôi có hai dự án cực kỳ tuyệt vời,” ông nói. “Thứ nhất là một bộ phim tài liệu, ‘phim tài liệu phản ánh vấn đề xã hội,’ phim tài liệu đích thực đấy, và các con vật sẽ biết nói. Ông phỏng vấn một con sói, một con bò, một con sóc chó... tôi vẫn thường nói về chó sói, về cái gì đó liên quan đến chó sói, nhưng lúc nào nghe cũng có vẻ giống chú chó ‘Rin Tin Tin’⁽⁷⁴⁾.” Lúc đó tôi nhớ đến *Best in Show* (Cuộc thi của những chú chó) [bộ phim tài liệu về những người nuôi chó của Christopher Guest]. Và tôi chợt nghĩ, à một bộ phim tài liệu về động vật!” Eisner có vẻ cực kỳ phấn khích. “Dự án phim thứ hai. Tôi vẫn luôn luôn chết mê chết mệ *White Christmas* (Giáng sinh trắng). Một túp lều. Nhưng lúc này ông sẽ có một rạp xiếc đấy nhé. Các loài động vật tổ chức một chương trình biểu diễn, biểu diễn từ thiện hẳn hoi nhé!

“Chúng tôi dồn toàn lực vào phòng hoạt hình,” Eisner nói tiếp khi ông bước ra khỏi chiếc SUV. “Tôi mời tất cả những họa sĩ hoạt hình giỏi nhất, trong đó có Glen Keane đến phòng làm việc của tôi hôm thứ Tư vừa rồi. Tôi nói rằng họ sẽ không được rời khỏi phòng trước khi chúng tôi đưa ra hai ý tưởng tuyệt vời, và tôi cũng sẽ ở lại đến khi có ý tưởng, bất kể là bao lâu. Một giờ cơ đấy!” Eisner vừa nói vừa tiến thẳng vào tòa nhà.

Buổi tối hôm đó, tôi cùng Eisner, trợ lý Chris Curtin và Mucha ăn tối tại Owest, một nhà hàng “nổi tiếng” ở Thượng Tây. Tôi nhận thấy Eisner có thể đặt chỗ ở bất cứ đâu dù thời gian thông báo rất gấp gáp, và điều đó khiến tôi chợt nhớ đến giai thoại rằng Ovitz có thể đặt bàn tại nhà hàng Morton trong khi Eisner không thể. Như thường lệ, Eisner là một người bạn tuyệt vời tại bữa tối mặc dù tôi cũng khó có thể phỏng vấn khi ông liên tục chuyển chủ đề. Nhưng tối nay, ông đã sẵn sàng để thảo luận về cuộc họp hội đồng quản trị diễn ra ngày 24 tháng Chín mà chính Gold đã lên tiếng thách thức ông.

Ông giải thích rằng, vấn đề là ở chỗ Disney phải đối mặt với “con

bão tố”: khởi điểm của cuộc suy thoái, vụ tấn công khủng bố ngày 11 tháng Chín, chiến tranh Iraq, các chương trình ABC ngày càng già cỗi, phải chi 9 tỷ đô la để mua hợp đồng phát sóng giải thi đấu NFL. “Con bão tố đó khiến kẻ thù suốt 15 năm qua của tôi được dịp hân hoan.” Sau đó Sid Bass phải bán cổ phần tại Disney. “Ai ai cũng mắc kẹt với quả bong bóng vỡ đó,” Eisner nói. “Sid Bass là tay đầu tư thiên tài. Giá như tôi cũng có duyên như thế. Nhưng sự việc đó ảnh hưởng nặng nề đến vấn đề tài chính của ông ta. Khó có thể đổ lỗi cho bất cứ ai trong hoàn cảnh như thế.”

Sau phần thuyết trình của Gold trước hội đồng quản trị, Eisner nói, “Tôi báo cáo với hội đồng tình hình thực tế của từng phòng ban. Tôi phải hỏi sinh ngành sản xuất phim ảnh. Tôi phải hứa với hội đồng quản trị rằng tôi sẽ đích thân làm việc đó. Nina và Dick giúp tôi xử lý công việc thường nhật nhưng tôi phải là người ra quyết định nên làm việc gì. Tôi đã hứa vậy với hội đồng.

“Dù sao thì,” ông nói tiếp, “đúng là một cơn bão tố. Tôi đã chứng kiến cơn bão đó rất nhiều lần từ những năm 1960. Không ai xem chương trình ‘All my children’ (Tất cả con của tôi). Báo chí phê phán kịch liệt. Người ta đồn rằng tôi sẽ bị sa thải chỉ 3 tuần sau khi tôi đến làm việc tại Paramount. Tôi ở đó, phải một mình mò mẫm tìm lối đi riêng giữa vô vàn khó khăn. Với phiên bản làm lại *Time*, cả hai yếu tố tiêu cực trên đều kết thúc! Thật nực cười. Nhưng cuộc họp với hội đồng quản trị là một trải nghiệm mới. Stanley là ủy viên hội đồng quản trị chống lại tôi. Ray Watson nói với tôi rằng Stanley không được vui vì tôi không bổ nhiệm ông ta làm tổng giám đốc.

“Chỉ cần tôi còn làm việc tôi đang làm, giới phê bình không thể khiến tôi lo lắng được. Sáng nào tôi cũng đọc một bài phê bình. Ai cũng ra vẻ chuyên gia thực thụ. Ngay cả các con tôi cũng phải hỏi: “Ba nghĩ gì vậy?” nhưng tôi không quan tâm.

“Tôi được tiếp thêm sinh lực từ chiến lược tái sinh mà chúng tôi phải tiến hành. Thật tuyệt vời khi được bắt đầu từ số 0 để đến với vinh quang. Khi có kẻ hăm dọa ông, hoặc là ông phải chạy đi, hoặc là ông phải coi đó là nguồn tiếp thêm sinh lực cho mình. Tôi biết cách đối mặt với khủng hoảng. Đường đến thành công mới là khó nhất, chứ đến với thất bại thì không có gì khó... Công việc của tôi giống công việc của huấn luyện viên bóng chày. Bị sa thải không có nghĩa là mất hết danh dự. Chỉ là vì ông đã có một mùa giải tồi tệ mà thôi.”

Sau đó, cuộc trò chuyện chuyển sang chủ đề về người kế nhiệm và quyết định bổ nhiệm Bob Iger làm giám đốc điều hành. “Bob có vẻ ‘thẳng thắn,’” Eisner nói, “nhưng ông ta còn hơn thế nữa. Ông ta đã làm nên ‘Twin Peaks’ và ‘Cop Rock’ (Những cảnh sát vui vẻ). Ông mong muốn xem cái gì đó mang tính chất sân khấu... Ông ta là một người làm việc không biết mệt mỏi. Mọi người đều mến Bob.”

Nhưng rõ ràng Eisner có vẻ không thoải mái khi nói về việc bổ nhiệm Iger và ông nói rằng Iger không có phản ứng gì khi Eisner nói Eisner bổ nhiệm Iger làm tổng giám đốc. “Tôi và Bob đều là những người ‘trầm tĩnh,’” ông giải thích. “Chúng tôi không phải tuýp người thích hò reo hay ồ ề khi đón tin vui.” Eisner cũng nói chắc chắn Iger không phải là người kế nhiệm ông. Ngoài năm (hoặc 20) lãnh đạo Disney mà Eisner tin tưởng có thể kế nhiệm thì Eisner cũng nói rằng còn rất nhiều cựu lãnh đạo của Disney có thể được cân nhắc cho vị trí đó.

“Tôi đã thấy những công ty đó,” ông nói. “Họ có người kế nhiệm và mọi chuyện thay đổi chóng mặt. Ông không còn quyền lực gì nữa ngay khi ông nói về người kế nhiệm. Không ai tôn trọng ông nữa.”

Phải nỗ lực lắm “8 Simple Rules” mới lên sóng trở lại, và điều đó không phải vì Eisner và Iger không thích kịch bản của chương trình. Trong buổi đọc kịch bản đầu tiên, nữ diễn viên Kaley Cuoco vào vai một trong những cô con gái tuổi teen, đọc dòng thoại đầu tiên. Cô bé òa khóc mỗi khi chuẩn bị nói. “Tôi xin lỗi,” cô bé nói. Gần như tất cả mọi người trong ê kíp đều khóc, Susan Lyne cũng vậy.

Chương trình lên sóng trở lại với thời lượng 1 giờ đồng hồ vào ngày 4 tháng Mười một, và đây cũng là tuần chiếu phim cao điểm. Braun ra lệnh cắt tất cả các đoạn phim gây cười, ngoại trừ đoạn cười không rõ trong phần mở đầu, trước khi nhân vật Paul Hennessy của Ritter bị truy tìm khi đang đi mua sữa. Hai nhân vật mới là ông bà nội, do James Garner và Suzanne Pleshette thủ vai, xuất hiện để giúp đỡ gia đình, trông nom các cháu và an ủi con dâu trước mất mát to lớn đó. Không có nhân vật nào mang bầu.

Tập phim này thực sự là một thành công trong tình huống vô cùng tế nhị này của chương trình, đó là sự khó khăn cố hữu khi phải đối mặt với các chủ đề sâu sắc như cái chết, kỷ niệm và sự đau buồn của một bộ phim hài kịch tình thế. Chương trình “được thực hiện

một cách có thẩm mỹ theo đúng yêu cầu của một chương trình truyền hình, có sự lồng ghép linh hoạt giữa nỗi đau buồn với tình tiết khôi hài nhẹ nhàng,” (theo tờ *New York Times*) ; “một cuộc chia tay đầy cảm xúc, chạm đến trái tim” (theo tờ *Los Angeles Times*). Và đứng trên quan điểm về mặt thương mại, ván cờ này đã thành công: “8 Simple Rules” thu hút hơn 20 triệu khán giả theo dõi chương trình và giúp ABC có được sự gia tăng không lồ trong tuần lễ chiếu phim quan trọng này.

Sau khi chương trình nhận được những lời khen ngợi và lượng khán giả theo dõi tăng vọt, Lyne và Braun chờ đợi Eisner hoặc Iger chúc mừng nhưng sự chờ đợi đó chỉ vô ích. Cuối cùng Lyne cũng hỏi Eisner xem ông nghĩ thế nào về chương trình và cô chờ đợi một lời khen ngợi dù là khiêm tốn nhất của Eisner. “Tôi không thích chương trình đó,” ông nói rằng chương trình “sâu thẳm” quá. Eisner và Iger đều không nói câu gì tích cực về Lyne hay Braun, khiến hai người rất tức giận và mất hết tinh thần làm việc.

Braun cũng rất bức tức khi ông biết rằng NBC mới chọn một chương trình thực tế mới của Mark Burnett, nhà sản xuất “Survivor,” mà Burnett đã hứa dành chương trình đó cho ABC. Một năm trước, Braun và Andrea Wong đã thuyết minh ý tưởng đó với nhà đầu tư bất động sản Donald Trump. Mặc dù từ chối ý tưởng nhưng Trump lại chọn một chương trình khác, “The Apprentice” (Người tập sự) với Burnett và lúc đó ông ta quả quyết cho rằng chương trình sẽ được dành cho Braun và ABC trước tiên. Hai phút thuyết phục – các ông trùm kinh doanh phải ghanh đua quyết liệt để có được việc làm trong tổ chức của Trump – Braun đứng bật dậy khỏi ghế sofa và nói, “Thỏa thuận xong. Tôi sẽ lấy chương trình đó. Chúng tôi muốn chương trình đó.” Ông và Burnett bắt tay và ôm nhau như một hình thức ký kết hợp đồng.

Sau đó “The Apprentice” biến thành vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh và chế độ quan liêu của ABC. Với chi phí 1,5 triệu đô la mỗi tập và dự kiến 15 tập, ABC không có đủ tiền để Braun có thể tự phê chuẩn chương trình. Dự án này cần có sự đồng ý của Iger (các quyết định liên quan đến tài chính đóng vai trò then chốt đối với khả năng kiểm soát của Eisner và Iger đối với ABC.) Các chuyên gia đàm phán của ABC ra sức yêu cầu Burnett hạ giá. Quá tức giận, Burnett đưa ý tưởng chương trình này cho NBC và Jeff Zucker, người đứng đầu phòng sản xuất chương trình của NBC có toàn quyền quyết định

việc sản xuất chương trình, mua dự án ngay lập tức. Braun rất tức giận khi biết điều đó, bởi ABC đã để vượt chương trình khỏi tầm tay và bởi Burnett không nói trước với ông rằng ông ta có ý định bán chương trình cho NBC.

Sau khi cơn giận của ông bùng nổ tại văn phòng của Eisner, kế đến là email của Iger buộc tội Braun là người không chịu phục tùng cấp trên, mối quan hệ giữa Braun và Iger vốn chưa bao giờ thân thiết nay lại càng lạnh nhạt hơn. Trong các buổi họp, giữa hai người luôn có sự căng thẳng có thể nhìn thấy rõ. Tinh thần làm việc tại ABC suy giảm khi người ta đồn đoán hoặc là Braun bỏ việc hoặc là ông sẽ bị sa thải. Cuối cùng, vào một ngày thứ Năm sau mùa chiếu cao điểm tháng Mười một, Iger mời Braun ăn tối tại Vincente, một nhà hàng nổi tiếng gần dinh tư Brentwood của Iger. Braun đồng ý. Nhưng ông đến đó với rất nhiều những lời phàn nàn mà ông đã nói với Lyne. “Tôi không biết việc này rồi sẽ thế nào,” ông nói. “Tôi có thể nói những lời phàn nàn đó là của mình tôi, hoặc là của cả hai chúng ta. Tùy cô thôi.”

Lyne nói cô ủng hộ ông và ông có thể nói rằng những lời phàn nàn đó là của cả hai người.

Khi Braun đến nhà hàng, ông giơ tay ra nhưng Iger không bắt tay ông. “Tôi hy vọng ông đã suy nghĩ về vấn đề này rồi,” Iger nói, “bởi vì tôi sẽ để ông suy nghĩ.” Hai người cùng ngồi vào ghế và Iger nói tiếp, “đây là mối quan hệ bất thường nhất của tôi từ trước đến nay. Ông không tôn trọng tôi. Ông không quý mến tôi. Điều đó là không thể chấp nhận được.”

“Thật sao?” Braun nói. “Ừm, có lẽ ông cũng nên biết lý do. Ông có muốn biết không?”

“Có,” Iger nói.

Braun lôi ra tờ giấy mà ông chuẩn bị sẵn và ông nói đến một số vấn đề chính. “Không có cá tính; thiếu năng lực; được tin nhiệm vì những việc mà ông không hề nhúng tay vào làm; chối quanh với những quyết định mà ông đã đưa ra.” Braun nói rằng Lyne cũng đồng ý như vậy với ông và ông chỉ ra các chi tiết cụ thể trong từng vấn đề, từ việc xử lý kém cỏi đối với chương trình “Millionaire” đến “8 Simple Rules” trong khi Iger càng lúc càng tức giận thấy rõ. Braun nói Iger không xứng đáng, hoặc chỉ xứng đáng nhận được rất ít sự tin tưởng

sau các chương trình thành công của ABC.

“Bachelor’ thì sao?” Iger phản pháo.

“Ông thì làm cái quái gì với chương trình ‘Bachelor’!” Braun lớn tiếng nói. “Thậm chí ông còn không hay biết gì về chương trình này cho đến khi chúng tôi quay xong một nửa chương trình!”

Lúc này Ier giận đến nỗi ông vung tay lên và va vào một viên phục vụ bàn đang bê cà phê ngang qua. Viên bồi bàn sẩy chân và làm đổ cà phê vào ngực áo của Iger, làm cà vạt của ông đắm cà phê.

“Có lẽ chúng ta nên về?” Braun nói. “Cứ thế này cũng chả có gì hay ho.”

Họ đứng lên mà chưa kịp ăn gì và lẳng lặng ra về. Cả hai cùng đứng chờ trong im lặng trong khi các viên phục vụ đi lấy xe.

Hôm sau Braun ở nhà. Ông xin ý kiến luật sư riêng vì ông nghĩ mình sắp bị sa thải. Eisner phúc đáp email của ông và đề xuất tổ chức một cuộc họp, nói rằng việc tổ chức một cuộc họp là nên làm, nhất là xét về hành vi cư xử của Braun với Iger trong những tháng gần đây. Nhưng ông cũng từ chối không chịu gặp riêng Braun vì ông nói rằng việc này sẽ chỉ gây thêm mâu thuẫn cá nhân.

Thông tin về bữa tối đoán mệnh nhanh chóng lan truyền trong đội ngũ lãnh đạo và nhân viên của ABC. Susan Lyne và nhiều người khác lo lắng mọi chuyện sẽ bùng nổ nhanh chóng đến mức Braun không thể truyền tải rõ thông điệp của ông. Quá lo lắng về việc Braun có thể bị sa thải, Lyne đến gặp Iger vào thứ Sáu. Cô dành tới hai giờ nói chuyện với Iger và cô cố tỏ ra bình tĩnh, thận trọng để nhấn mạnh tầm quan trọng của Braun đối với ABC và những nỗ lực của Braun nhằm nâng cao tinh thần làm việc cho đội ngũ nhân viên. Đồng thời, cô cũng có đánh giá thẳng thắn về Iger. Nhắc lại những nhận xét, bình phẩm đang lan truyền tại ABC, cô nói rằng sự xuất hiện của Iger tại kênh truyền hình đã trở thành “đám mây đen tối” bởi ông luôn tỏ thái độ tiêu cực, liên tục đòi hỏi các nhân viên phải hoàn thành mọi việc nhưng lại không ngừng chỉ trích bọn họ. “Không còn nữa Bob Iger đã thuê tôi, đưa tôi về làm việc tại ABC!; không còn nữa Bog Iger được Tom Murphy đào tạo và chỉ dẫn,” cô nói, giọng cô nhuốm vẻ buồn bã hơn là chỉ trích.

Đó là thông điệp khiến Iger hồi tỉnh. Trông Iger đầy vẻ đau khổ và cuối cùng, ông nói, “Cô không biết làm công việc của tôi vất vả như thế nào đâu. Làm việc cho Michael hoàn toàn khác với làm việc cho Tom.”

Cuối tuần, Eisner gửi một email nữa cho Braun và Iger. “Chúng ta hãy cùng hít thở thật sâu và lấy lại bình tĩnh được không?” ông viết. Sau đó, vào thứ Hai, Iger nhận được một bức thư hòa giải; trong thư có viết các bên nên ngồi lại để thảo luận về sự khác biệt và nói đùa rằng cà vạt của Iger đã bị hỏng.

Braun đến cửa hàng đồ lưu niệm Giorgio Armani ở Beverly Hills chọn một chiếc cà vạt và gửi cho Iger kèm một lời nhắn: “Một sự khởi đầu mới cần phải có một chiếc cà vạt mới.”

Hôm sau Braun và Iger cùng ăn trưa. Giọng điệu của đôi bên rất lịch sự và mang tính chất hòa giải. Hai người đồng ý sẽ cố gắng hợp tác với nhau. Cuối tuần đó, Eisner mời Braun đến nhà gặp mặt. “Ông làm thế nào vậy?” Eisner ước m hỏi về mối quan hệ giữa Braun và Iger.

“Lúc này thì vẫn chưa có gì hiệu quả đâu,” Braun đáp lời. “Tôi và Bob cùng xử lý vấn đề này. Tôi không chạy đến tìm ông. Cũng khó chịu đấy nhưng hãy cứ để mọi việc như thế đã.”

Eisner hối thúc Braun kể chi tiết về việc này nhưng Braun từ chối. Ông không muốn xen vào giữa Iger và Eisner.

Tuần kế tiếp, Iger nói với Braun rằng Eisner đã nói với ông về buổi gặp gỡ kia. “Ông ta nói ông sẽ không đối xử tệ với tôi,” Iger nói với Braun.

PHẦN 3

CUỘC CHIẾN DISNEY

16

Ngày 20 tháng 11 năm 2003, chỉ một tuần trước lễ Tạ ơn, Roy Disney gặp John Bryson tại một quán rượu ở Pasadena, nơi Bryson báo tin Roy sẽ không được tái bổ nhiệm vào hội đồng quản trị của Disney. Sau khi Roy bất ngờ kết thúc cuộc trò chuyện và rời khỏi quán, Bryson gọi cho Eisner. “Roy có vẻ sốc. Roy nói việc đó chẳng khác nào chúng ta đang đâm một nhát dao vào ngực ông ấy.”

Eisner cảm thấy bút rút không yên. Việc này có vẻ không hay đây. Ông tự hỏi liệu Bryson có phải là người thích hợp để xử lý việc này hay không. Liệu ông ta có thẳng thắn quá hay không? Nếu Eisner là người báo tin, chắc chắn ông sẽ tỏ thái độ “lấp lửng” vốn nổi tiếng của ông.

“Tôi nghĩ chúng ta gặp vấn đề rồi,” Eisner nói. “Giống như ném thừ nước mà nước thì lạnh ngắt.”

“Đúng vậy,” Bryson đồng ý. Ông nói với Roy rằng ông sẽ thảo luận vấn đề này với hội đồng và thông báo cho Roy ngay khi có thông tin.

Sau cuộc gọi đó, Eisner nói chuyện với trưởng phòng quan hệ công chúng, Gershon Kekst, viên cố vấn lâu năm của Eisner và Kekst rất lo lắng về phản ứng của Roy. “Tôi không hiểu tại sao ông lại muốn đưa một nhân vật mang họ Disney nổi tiếng như vậy vào cuộc chiến này,” Kekst nói và hối thúc Eisner rút lui. Zania Mucha, giám đốc phòng quan hệ công chúng của Disney, cũng khuyên Eisner rằng việc gạt Roy ra khỏi cuộc chơi sẽ là một sai lầm lớn.

Eisner gọi cho Gold với hy vọng xoa dịu phần nào sự việc này. “Stanley này, tôi nghĩ chúng ta nên thảo luận về việc của Roy,” Eisner

nói. “Tôi không chắc là Bryson đã cung cấp đầy đủ thông tin cho Roy về việc này. Có thể đó là một bản hợp đồng còn đang bỏ ngỏ.”

“Bảo Bryson gọi cho tôi,” Gold nói giọng mát mẻ. Ông nói với Roy rằng đó chưa phải là quyết định cuối cùng và ông nghĩ cần phải làm rõ một số việc để giữ lại tư cách ủy viên hội đồng quản trị của Roy.

Sau khi Bryson nói chuyện với các thành viên trong ủy ban bổ nhiệm và quản trị, bao gồm Lozano, Estrin và Wilson, ông báo cáo lại rằng ủy ban vẫn kiên quyết buộc Roy ra khỏi hội đồng. Nếu quy tắc không được áp dụng một cách nhất quán, vì họ từng buộc Murphy và Watson ra khỏi hội đồng nhưng lại dành ngoại lệ cho Roy thì có thể Disney sẽ bị chỉ trích.

Về vấn đề này, Eisner nói rằng ông chỉ tuân lệnh của ủy ban. Các thành viên khác trong hội đồng cũng nói rằng đến thời điểm này họ cũng cảm thấy khó chịu với Gold và Roy và thứ mà họ coi là chiến thuật phá hoại của hai người, và họ quyết tâm áp dụng đúng luật. Nhưng trong bối cảnh Eisner có tầm ảnh hưởng rất lớn đối với ủy ban và hội đồng quản trị, ông hoàn toàn có khả năng giữ Roy lại hội đồng nếu muốn. Và vẫn còn rất nhiều phương án thay thế: với tư cách là chủ tịch bộ phận hoạt hình, Roy cũng là giám đốc điều hành và do đó không lệ thuộc vào các điều khoản bắt buộc phải nghỉ hưu; hoặc hội đồng quản trị chỉ cần nâng độ tuổi bắt buộc nghỉ hưu đối với các thành viên lên 75 tuổi để Roy có thêm 3 năm có tên trong hội đồng.

Cuộc trò chuyện giữa Gold và Bryson không đem lại kết quả gì. Bryson nói ủy ban đã thảo luận về vấn đề này và kết luận Roy sẽ không được tái bổ nhiệm. Đó là quyết định cuối cùng của ủy ban.

Dù vậy, quyết định của ủy ban vẫn cần được hội đồng quản trị phê chuẩn. Mặc dù hội đồng chưa bao giờ bác bỏ quyết định của ủy ban nhưng về mặt lý thuyết Roy vẫn có thể thắng. Bryson và Eisner lặng lẽ liên hệ với các ủy viên khác trong hội đồng để thông báo sơ bộ về việc này và đảm bảo các ủy viên đó đứng về phía họ. Eisner tự tin cho rằng ông không cần phải lo lắng về một cuộc nổi dậy của hội đồng quản trị.

Roy trở về nhà sau khi uống rượu với Bryson và Patty Disney nhận thấy chông đang bị sốc. Cả bốn người con của họ cùng tập trung

trên bộ ghế sofa pha hoa vàng trong phòng khách tại căn hộ ở Toluca; gia đình họ dành nhiều giờ liền để thảo luận về sự việc đã xảy ra và phương án xử trí của Roy. Trong những ngày kế tiếp, Roy thường xuyên gặp mặt các cố vấn tại Shamrock – đương nhiên trong đó có Gold; Clifford Miller, cố vấn quan hệ công chúng từng tham vấn cho họ năm 1984; viên luật sư David Robbins và Mike McConnell, cựu giám đốc ngân hàng đầu tư và cũng là một giáo viên đã góp sức chuẩn bị bản thuyết trình trước hội đồng quản trị trong cuộc họp ngày 24 tháng Chín. “Không ai có thể bắt tôi rời khỏi hội đồng hoặc khiến tôi phải bỏ việc,” Roy nói ngay từ đầu. “Thà tôi tự ra đi còn hơn.”

Động thái của hội đồng quản trị đã kích động gia đình Disney nhiều thế hệ theo cách mà chính Roy cũng không ngờ tới. Nhờ động lực đó, sau ngày lễ Tạ ơn, ông gọi điện cho Diane đang ở vườn nho Silverado tại Napa Valley với Ron Miller. Hiếm khi hai chú cháu họ trò chuyện và họ cũng lạnh nhạt với nhau kể từ sau sự việc xảy ra năm 1984 khiến Miller bị hất cẳng khỏi công ty. Nhưng Roy đang bắt tay làm chương trình *Destino* (Số phận) – một bộ phim hoạt hình ngắn và còn dang dở của Walt và Salvador Dalí từ năm 1945. Diane đã gửi cho ông hình ảnh của Walt và vị họa sĩ siêu thực kia, và bà cũng nói rằng bà đã gặp Salvador Dalí tại nhà. Roy viết thư lại rằng có thể bà sẽ được mời phỏng vấn để làm phiên bản DVD cho bộ phim.

Khi Diane nghe điện thoại, Roy nói ông muốn cảm ơn bà vì đã gửi ảnh của Dalí và nói rằng bộ phim ngắn này đang gặt hái khá nhiều thành công, thậm chí một số người còn nói có thể bộ phim sẽ được đề cử giải Oscar. Nhưng sau đó, ông nói ông có tin xấu. “Bọn họ đề nghị tôi rút lui khỏi hội đồng quản trị,” ông nói và kể lại buổi gặp gỡ đau thương với Bryson.

Mặc dù gia đình có nhiều căng thẳng nhưng Diane cảm thấy rất cảm thông với người cháu họ. Roy đầu tư vào công ty Disney nhiều hơn nhiều so với mức đầu tư của bà và Ron, và bà cảm thấy ông đang rất chán nản. “Thật là tệ,” bà nói. “Họ không nên đối xử với ông như vậy.”

“Rồi họ sẽ lại gọi tôi là ‘gã cháu trai ngốc nghếch’ cho mà xem,” Roy nói giọng còn chán nản hơn.

“Roy này,” Diane quả quyết nói, “tôi muốn ông biết rằng không ai trong gia đình mình gọi ông như thế cả.”

“Chắc là Card Walker thôi,” Roy nói.

“Tôi cũng nghĩ thế,” Diane nói. Họ trò chuyện thêm chốc lát và Diane đề nghị Roy cập nhật thông tin cho bà.

Lúc đó, Roy, Patty và bốn người con của họ đều cho rằng Roy không còn lựa chọn nào khác ngoài việc từ chức, thay vì bị buộc thôi việc. Roy và các cố vấn cùng thảo luận từ chức cho Roy. Trái ngược với bài thuyết trình của Gold trước hội đồng quản trị, Roy không muốn xoáy vào tình hình tài chính, khoản thu nhập ngày càng sụt giảm hay giá cổ phiếu ngày càng đi xuống của Disney. Bởi, xét về bản chất, những vấn đề đó không quan trọng với ông. Giống như Walt, ông luôn cảm thấy rằng nếu người ta tạo ra sản phẩm chất lượng và được công chúng yêu thích, chắc chắn họ sẽ thu được lợi nhuận. Roy không muốn suy nghĩ theo hướng của các thuật ngữ tài chính; thực ra, ông cho rằng động lực khiến Eisner mong muốn gạt hái lợi nhuận ngắn hạn, nỗi ám ảnh về sức tăng trưởng 20% mỗi năm, chính là căn nguyên của rất nhiều vấn đề mà Disney phải đối mặt. Theo quan điểm của Roy thì tận trọng sâu thẳm, Disney chính là một công ty sáng tạo, và sự sáng tạo phải là động lực để tăng trưởng lợi nhuận.

Ngày 30 tháng Mười một năm 2003, ngày Chủ nhật sau lễ Tạ ơn, Roy sai người giao bức thư tận tay cho Eisner và lúc đó Eisner đang ở khách sạn Pierre tại New York. Bản sao của bức thư cũng được gửi điện tín đến tờ *Wall Street Journal*, *New York Times*, *Los Angeles Times*, một số đơn vị truyền thông khác và tất cả các ủy viên hội đồng quản trị. Một cuộc chiến công khai đã bắt đầu khai hỏa.

Ở New York, Eisner đang xem một trận thi đấu bóng đá trên truyền hình. Ông cảm thấy thư giãn hơn mọi khi. Ông nghỉ nguyên một ngày, cùng Jane đi thăm chi nhánh của bảo tàng Smithsonian trên đại lộ 5 và sau đó ông đi bộ 5 dặm trong thành phố. Ông bắt đầu nghĩ đến việc viết thư thường niên gửi cho các cổ đông và tuần tới khi có cuộc họp hội đồng quản trị, ông sẽ có một cuộc đối đầu không mấy thoải mái với Gold và Roy. Nhưng lúc này, ông phải nghỉ ngơi thư giãn đã.

Sau đó, chuông báo trên máy tính rung lên, báo hiệu ông có thư khẩn. Khi đến gần màn hình, ông nhận thấy đó là tin nhắn của Zenia

Mucha: “Khẩn. Gọi tôi ngay. Chúng ta phải làm gì với việc Roy từ chức?”

Từ chức sao? Cô ta đang nói chuyện quái gì vậy? Sau đó Eisner chợt nghĩ hình như ông nghe thấy có tiếng động ngoài cửa. Khi ra cửa, ông nhìn thấy phong thư được nhét dưới khe cửa.

Michael thân mến,

Tôi rất buồn và tiếc nuối khi phải gửi đơn xin từ chức chủ tịch phòng hoạt hình và phó chủ tịch hội đồng quản trị của công ty Walt Disney.

Chắc chắn ông biết tôi và ông có quan điểm khác biệt về định hướng và phong cách quản lý của công ty trong những năm gần đây. Dù vì lý do gì thì ông cũng đã tạo ra một lá chắn giữa tôi và những người làm việc với tôi, thậm chí ông còn yêu cầu một số đồng nghiệp của tôi phải báo cáo với ông toàn bộ các hoạt động và các cuộc chuyện trò của tôi. Tôi cảm thấy việc này thật quá quắt.

Cuối cùng, ông đã thảo luận với ủy ban Bổ nhiệm của hội đồng quản trị về quyết định xóa tên tôi trong danh sách các ủy viên hội đồng quản trị sẽ được bầu chọn vào năm tới và việc này đã vô hiệu hóa tiếng nói của tôi đối với hội đồng quản trị – và ông cũng đã làm điều tương tự với Van de Kamp hồi năm ngoái.

Michael ạ, tôi tin rằng tư cách đạo đức của ông xuất phát từ tuyên bố rõ ràng, thẳng thắn của tôi với ông và hội đồng quản trị rằng sau 19 năm nắm giữ cương vị quản lý, ông không còn là viên quản lý giỏi nhất có thể dẫn dắt công ty Walt Disney nữa. Nhờ sự cộng tác với Frank Wells, ông có hơn 10 năm rất thành công tại công ty và tôi rất hoan nghênh điều đó. Nhưng kể từ sau khi Frank ra đi năm 1994, công ty đã đánh mất trọng tâm, năng lượng sáng tạo và di sản của chính mình.

Roy nêu rõ những “thất bại” của Eisner: các chương trình phát sóng trên khung giờ vàng của ABC; kênh Family; cách “quản lý vi mô” khiến đội ngũ nhân viên “mất hết tinh thần làm việc”; “sự rụt rè” khi xây dựng các công viên giải trí mới “với giá rẻ”; “chảy máu chất xám

sáng tạo”; mối quan hệ kém cỏi với các đối tác sáng tạo như Pixar và Miramax; và thiếu kế hoạch lựa chọn người kế nhiệm.

Michael ạ, tôi hoàn toàn tin rằng ông mới là người nên ra đi, không phải tôi. Theo đó, một lần nữa tôi kêu gọi ông từ chức hoặc nghỉ hưu. Công ty Walt Disney xứng đáng có được tập thể lãnh đạo mới, giàu năng lượng trong thời điểm đầy thử thách này trong lịch sử, tương tự như năm 1984, khi tôi chủ trương tái cấu trúc công ty và nhờ đó ông đã được đầu quân về làm việc tại đó.

Tôi đã, đang và sẽ luôn luôn trung thành và sùng kính công ty do bác Walt và cha Roy của tôi thành lập, và tôi cũng trung thành và tôn trọng đội ngũ nhân viên tận tâm và các cổ đông trung thành của chúng ta. Tôi không biết liệu ông và các ủy viên hội đồng quản trị có hiểu hết nỗi đau đớn mà tôi và đại gia đình Disney của tôi phải chịu đựng khi tôi đưa ra quyết định này hay không...

Thân ái,

Roy E. Disney

Eisner không bất ngờ. Hơn một năm qua các sự việc đều hướng tới tình huống này. Mặt khác, ông cảm thấy nhẹ lòng. Lời thách đấu đã được đưa ra và Roy đã bị buộc phải công khai thông tin. Thật là lý thú. Eisner có cảm giác adrenalin trong cơ thể đang trào dâng. Ông cảm thấy mình đang ở trạng thái đỉnh điểm của một cuộc khủng hoảng; ông đang rất bình tĩnh và tập trung cao độ.

Bob Iger có kế hoạch hưởng thụ một chiều Chủ nhật yên tĩnh hiếm hoi bên vợ tại Neue Galerie, bảo tàng mỹ thuật và văn hóa Úc trên đại lộ 5; nhưng ông vừa mới bước chân vào bảo tàng thì điện thoại rung. Ông ra ngoài nghe điện thoại. Đó là Eisner. Roy đã từ chức. Ông mới đọc thư của Roy và đã nói chuyện với Zenia Mucha. Phóng viên Bruce Orwall đang gọi từ tờ *Wall Street Journal* để xác nhận thông tin.

Như vậy là quá nhiều thông tin để Iger có thể tiếp thu. Ông nhận thấy kế hoạch cho một ngày Chủ nhật yên ả đang tan biến. Eisner yêu

cầu ông đến khách sạn Pierre ngay lập tức. Họ phải nhanh chóng thảo luận thông cáo báo chí và chiến lược hành động. Ông cũng triệu tập Mucha; Alan Braverman, cố vấn trưởng; và trợ lý Chris Curtin. Tất cả bọn họ đang có mặt ở New York để chuẩn bị cho cuộc họp hội đồng quản trị sắp tới. Họ nhanh chóng cho rằng Roy đang ra sức biến Eisner trở thành vấn đề cốt lõi và do đó Eisner phải tỉnh táo và không sa đà vào cuộc chiến này. Thay vào đó, họ sẽ coi đây là đòn tấn công vào công ty và toàn bộ hội đồng quản trị – đây là vấn đề về quản trị doanh nghiệp và Roy đang ra sức ngăn chặn những cuộc cải tổ cần thiết, thay vì cải thiện hiệu quả hoạt động quản lý. Họ sẽ không đối phó với từng luận điệu riêng rẽ của Roy vì việc này chắc chắn sẽ thu hút sự chú ý đối với Eisner và ban quản lý. George Mitchell được chọn làm người đưa ra bản tuyên bố mà cả nhóm vừa dự thảo xong.

Dù đã nhận ra hay chưa thì Mitchell cũng đã bị cuốn vào tình thế hiểm nghèo. Là ủy viên hội đồng quản trị, ông có nghĩa vụ tài chính đối với các cổ đông thay vì đối với Eisner hay các lãnh đạo khác của Disney. Lúc này, ông đang được đề nghị vận dụng danh tiếng cá nhân, vốn được củng cố nhờ giải Nobel Hòa bình sau khi đàm phán thành công lệnh ngừng bắn tại Bắc Ai Len, để bảo vệ Eisner và ban quản lý của Disney trước những lời cáo buộc của Roy.

Mitchell đưa ra tuyên bố sau:

Mới đây, ủy ban Bổ nhiệm và Quản trị đã thông báo cho ông Disney quyết định của ủy ban về độ tuổi bắt buộc phải nghỉ hưu chiếu theo Hướng dẫn Quản trị Doanh nghiệp của công ty, và quyết định này đã được hội đồng quản trị nhất trí thông qua. Theo đó, quy định này sẽ được áp dụng với ông Disney và hai ủy viên hội đồng quản trị khác là Thomas S. Murphy và Raymond Watson. Thật không may, quyết định của ủy ban trong việc áp dụng các quy định về quản trị này lại trở thành cơ hội gây ra những lời chỉ trích đối với phương cách chỉ đạo của công ty và kêu gọi thay đổi ban quản lý, mặc dù hội đồng quản trị đã từng bác bỏ các khả năng này.

Cả nhóm dành rất nhiều thời gian để dự đoán xem việc gì sắp xảy ra. Gold ở đâu trong bức tranh này? Họ phải xử lý thế nào với ông ta trong buổi họp hội đồng quản trị? Giờ đây, sau khi Roy từ chức, tình huống sẽ trở nên vô cùng bất tiện. Hội đồng quản trị sẽ thảo luận

phương án phản công trong khi Gold sẵn sàng kể lại mọi chuyện với Roy, ấy là chưa kể đến việc có thể ông ta sẽ tuồn thông tin cho cánh báo chí? Nhưng biết đâu, Gold sẽ giữ thái độ trung lập.

Và, vẫn như mọi khi, Eisner ngẫm nghĩ về mối quan hệ lâu năm với Roy: ông ngạc nhiên bởi sau tất cả những gì ông làm để bảo vệ Roy và tỏ thái độ tôn trọng Roy, thì nay, “người cháu trai ngu ngốc” kia lại quay lưng lại với ông. Eisner vẫn tin chắc tất cả việc này đều do Gold và Gold làm vậy là vì động cơ cá nhân ích kỷ – có lẽ Gold vẫn còn cay đắng vì không được bổ nhiệm vào vị trí của Wells; có lẽ Gold rất giận vì Eisner không mua lại cổ phần của gia đình Bass tại Disney; và có lẽ Gold rất bức tức vì Eisner không chịu “lắng nghe” ông ta.

Trong tuần kế tiếp, căn hộ của Eisner tại khách sạn Pierre trở thành “trung tâm chỉ huy.” Chỉ một nhóm nội bộ đến đó, cùng với sự gia nhập của các luật sư và tư vấn viên quan hệ công chúng bên ngoài, gặp nhau hàng ngày để đề ra chiến lược hành động. Nhưng không ai thực sự lo lắng gì hết, đặc biệt là Eisner. Roy và Gold có thể làm gì chứ? Đây đâu phải là năm 1984. Roy và Gold không trong tư thế chống lại viên giám đốc điều hành yếu đuối như Ron Miller; họ không bị đe dọa sẽ bị kiểm soát và cũng không nhận được sự ủng hộ của bất kỳ ai trong hội đồng quản trị. Chắc chắn sẽ không có hành động táo bạo nào xảy ra trong phòng họp của hội đồng quản trị, nhất là đối với hội đồng quản trị này. Đã quá muộn để tiến hành một cuộc bỏ phiếu đòi thay đổi ban lãnh đạo; cuộc họp thường niên năm 2004 của Disney diễn ra vào tháng Ba và theo quy định thì hạn chót để đệ trình tên của các ứng viên là chưa đầy 3 tuần nữa. Dù sao thì cũng có rất nhiều người nắm giữ cổ phần của Disney nên việc tổ chức một cuộc bỏ phiếu sẽ vô cùng tốn kém và có lẽ không thể được tiến hành.

Thực ra, tất cả những gì Roy có, chỉ là mang họ Disney.

Tại văn phòng làm việc của Shamrock ở Burbank, các cuộc thảo luận tập trung vào việc Stanley Gold nên phản ứng thế nào trong tình hình này. Nếu ở lại hội đồng quản trị, ông sẽ tiếp tục được tiếp cận với các thông tin tài chính bí mật và tầm nhìn, tư tưởng của hội đồng. Nhưng ông cũng sẽ không được tự do ngôn luận do những ràng buộc về nghĩa vụ tài chính và những thỏa thuận bí mật. Roy cho rằng Gold sẽ bị cô lập, sẽ không được tham gia những buổi họp quan trọng của ủy ban và những “phiên họp của các lãnh đạo.” Trước khi Roy rút lui khỏi hội đồng quản trị vào năm 1984, ông là người duy nhất có ý kiến

phản đối và lúc đó, ông cảm thấy vô cùng tức giận và đơn độc. Sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu Gold và Roy được tự do để tiến hành chiến dịch tổng tiến công. Theo quan điểm của Roy, quyết định rời khỏi hội đồng quản trị chính là một lời tuyên chiến. Họ cần phải tiến hành cuộc chiến với mọi phương tiện sẵn có. Nhưng cả nhóm vẫn quyết định chờ phản ứng của đối phương đối với việc Roy từ chức trước khi đưa ra quyết định cuối cùng.

Mitchell, với tư cách là người đại diện cho hội đồng quản trị, đưa ra thông báo chính thức của Disney và thông báo đó khiến Gold hoàn toàn tin rằng ông không có lý do gì để ở lại hội đồng quản trị nữa. Ngày hôm sau, ông viết đơn từ chức và trái ngược với đơn của Roy, đơn của Gold tập trung chỉ trích các ủy viên hội đồng quản trị.

“Tôi rất tiếc khi quyết định từ chức ngay lúc này,” Gold viết, “khi Roy Disney kêu gọi phế truất tư cách chủ tịch hội đồng quản trị và giám đốc điều hành của Michael Eisner. Tôi tự hào vì đã cống hiến 15 năm cho công ty, vì tôi đã góp phần phục hồi tên tuổi của Công ty năm 1984 khi đưa Frank Wells và Michael Eisner về làm việc tại đây. Tuy nhiên, tôi xót xa cho những nỗ lực của mình trong suốt 3 năm qua khi cố gắng tiến hành những thay đổi cần thiết cho công ty; nhưng nỗ lực của tôi chỉ thành công ở mức độ tạo ra một hội đồng quản trị có tư tưởng hẹp hòi và trở thành lá chắn bảo vệ ban quản lý khỏi những lời chỉ trích và trách nhiệm giải trình...”

Về quyết định hất cẳng Roy ra khỏi hội đồng quản trị,

“Lý do thực sự cho hành động của ủy ban là Roy càng ngày càng thẳng thắn và ông sẵn sàng lên tiếng chỉ trích Michael Eisner và hội đồng. Đây là một mưu toan khác của hội đồng nhằm ngăn chặn bất đồng, bằng cách ẩn nấp sau tấm màn của “hoạt động quản trị trong sạch.” Đúng là một kết quả lạ lùng.

Roy đã cống hiến trọn đời cho Disney với tư cách là một nhân viên cần mẫn và ủy viên tận tâm trong hội đồng quản trị. Ông đã cống hiến hết mình trong giai đoạn trì trệ, thất vọng và bất ổn của Công ty; ông đã gắng sức duy trì tinh thần làm việc của đội ngũ nhân viên, tập trung toàn lực vào phép màu có thể giúp Disney trở thành một tổ chức đặc biệt, và ông cũng chỉ trích các

gói tiền thưởng không lồ đối với các CEO và khoản tiền bồi thường ngày càng gia tăng đối với các ủy viên hội đồng quản trị trong khi công ty đang phải gồng mình vượt qua khó khăn và giá cổ phiếu sụt giảm từng ngày...

Dường như hội đồng quản trị rất quyết tâm dành trọn thời gian và sinh lực để thực hiện các chính sách... chỉ nhằm mục đích khóa miệng và cô lập những ủy viên nhận thấy rằng vai trò của họ là phải tích cực tham gia quá trình hình thành công ty và lập kế hoạch lựa chọn người kế nhiệm cấp cao. Ngoài ra, hội đồng quản trị cũng cô lập các thành viên tin rằng Michael Eisner (khi được đo lường bởi kết quả thê thảm trong suốt 7 năm qua) không đủ năng lực đương đầu với thử thách.

Có lẽ, nếu được hành động độc lập và không bị ngăn cản bởi chính sách mà hội đồng mới ban hành là nghiêm cấm các ủy viên hội đồng quản trị liên hệ với các cổ đông và giới truyền thông, tôi sẽ thành công hơn trong việc hình thành các chính sách, các thông lệ và hoạt động của Disney.”

Có lẽ Eisner đã thành công trong việc ngăn chặn Roy đảm trách vai trò nào đó trong bộ phận hoạt hình nhưng các họa sĩ hoạt hình của công ty là những người đầu tiên phản công mục đích của ông. Dave Pruiksma, họa sĩ hoạt hình phụ trách công tác giám sát *Beauty and the Beast* (ông vẽ nhân vật Potts và Chip) và *Lion King* (ông vẽ nhân vật Pumbaa), tác giả được đề cử giải Oscar, Tim Hauser, và đạo diễn Steve Moore đã cùng viết một bức thư ngay sau khi đơn từ chức của Roy được công bố. Bức thư của các họa sĩ hoạt hình không chỉ là minh chứng khẳng định sự cố gắng của Roy mà còn mở ra cánh cửa mới nhằm thu hút sự quan tâm của các nghệ sĩ sáng tạo của Disney, xác nhận tinh thần làm việc rệu rã của đội ngũ nhân viên mà lâu nay Roy vẫn ra sức chứng minh nhằm thu hút sự quan tâm của hội đồng quản trị:

Chúng tôi, những người ký tên dưới đây, là thành viên của cộng đồng họa sĩ hoạt hình, mong muốn thể hiện sự ủng hộ tuyệt đối của chúng tôi đối với Roy E. Disney và Stanley Gold trong khi hai người này đang tìm cách gìn giữ truyền thống ưu việt vốn là biểu tượng cho thương hiệu Disney. [Roy] đứng lên bảo vệ phòng hoạt hình trước viên quản lý mới của xưởng phim bởi viên quản lý này không hiểu hết

tiềm năng của phòng. Nếu không có Roy, chắc chắn những *Little Mermaid*, *Beauty and the Beast*, *Aladdin* và *Lion King* sẽ không bao giờ được thực hiện, chưa nói gì đến giai đoạn phục hưng nghệ thuật và thành công về mặt tài chính cho công ty.

Nhưng sau chuỗi thành công vang dội tại phòng vé và phản hồi tích cực của giới phê bình, các họa sĩ hoạt hình càng ngày càng không được đề bạt vào các chức vụ lãnh đạo. Chúng tôi không khác gì những công nhân nhà máy hoặc công nhân lao động không có tay nghề tại xưởng phim mà chúng tôi từng góp công góp sức để tái xây dựng. Các viên quản lý vi mô từ các đơn vị truyền thông bên ngoài đang cố vũ cho một môi trường làm việc cực kỳ độc hại, sản sinh ra tình trạng trì trệ mà đến nay vẫn chưa được kiểm tra.

Truyền thống độc nhất vô nhị của những câu chuyện được kể bằng hình ảnh, khiếu hài hước và các nhân vật hoạt hình mà xưởng phim Walt Disney vốn dựa vào đó để phát triển thịnh vượng, đã mở đường rẽ lối cho những người chỉ biết tung hô khẩu hiệu mang tính chính trị, những câu pha trò nhạt nhẽo và những kế hoạch tổ chức hội nghị chuyên đề về phim ảnh mà khán giả không quan tâm đến. Sự bác bỏ của ông Eisner đối với di sản truyền thống của Walt Disney là một thất bại vô cùng to lớn. Thế nhưng ông ta chính là người đã được trả hơn 700 triệu đô la tiền đền bù từ năm 1996 trong khi nhân sự của phòng hoạt hình ngày càng giảm dần do những thông báo cho nghỉ việc.

Giờ đây, những người thợ lành nghề bị thất nghiệp trong khi các vị trí lãnh đạo ngày càng nhiều lên. Hình thái nghệ thuật độc đáo của Mỹ, đặc trưng hoạt hình của Disney, đang ở vào tình thế vô cùng bấp bênh vì bị thu hẹp vào phương hướng sản xuất các video trực tiếp rẻ tiền do ủy ban đề ra.

Nếu không có Roy, ai sẽ bảo vệ di sản 70 năm tuổi của Disney khỏi nguy cơ trở thành một thương hiệu rỗng tuếch?

Chỉ hai tuần sau khi bức thư này xuất hiện, có tới 4.500 các họa sĩ hoạt hình đã và đang làm việc tại Disney – gần như bao gồm toàn bộ những người từng làm việc tại công ty – ký tên vào bức thư này.

Nội dung công kích của bức thư nhắm vào Eisner, đặc biệt là sự công kích gay gắt vào hoạt động quản lý vi mô, không hề bị làm ngơ

nhưng các họa sĩ hoạt hình cũng không nhận được thiện chí của Eisner. Nhiều tuần sau, vào ngày 12 tháng Một, Disney thông báo đang tiến hành đóng cửa bộ phận hoạt hình tại Orlando, nơi từng tạo ra *Lilo & Stitch*.

Vào tối thứ Năm, ngày 4 tháng 12 năm 2003, một dãy dài những chiếc xe limousine chặn lối vào khách sạn Century Plaza, một tòa nhà cao tầng có lối kiến trúc cong mọc lên sừng sững giữa Century City, địa điểm lý tưởng để tổ chức các bữa tiệc tri ân các ngôi sao Hollywood và biểu diễn từ thiện gây quỹ. Tối nay, Jack Valenti, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành Hiệp hội Điện ảnh Mỹ, sẽ trao giải Tiên phong của Năm cho Eisner, một buổi biểu diễn từ thiện cho học viện Will Rogers, và đây là giải thưởng danh dự nhất trong ngành điện ảnh. Những người từng được vinh danh là Cecil B. DeMille, Jack Warner, Darryl Zanuck và Summer Redstone. Lúc này, khi đã giữ chức chủ tịch của Disney tới 19 năm, Eisner mới có được vinh dự này. Trước đây, ông cũng từ chối nhiều lời mời bởi ông cảm thấy lúng túng với những sự kiện này, ấy là chưa nói đến việc ông vẫn còn khá trẻ. Nhưng thế theo yêu cầu của Dick Cook, cùng với niềm hân hoan được nâng cao thiện chí với giới điện ảnh và sự cần thiết phải đánh bóng tên tuổi cá nhân trước công chúng, lần này Eisner quyết định tham gia sự kiện.

Chương trình tổ chức hứa hẹn nhiều triển vọng: mỗi vị khách đều được trao tận tay đĩa DVD phim *Nemo* và *Pirates*, hai bộ phim vô cùng hút khách, đã giúp Disney đạt kỷ lục doanh thu phòng vé với 3 tỷ đô la, đồng thời gia tăng thu nhập quý tư của hãng, trong đó lợi nhuận tăng hơn hai lần và lợi nhuận hoạt động tăng 54%. Nhưng khi những người phụ nữ mặc đầm dạ hội thướt tha và những người đàn ông mặc vest lịch thiệp đi qua cửa kiểm tra an ninh và cùng tụ tập uống cocktail, ai ai cũng rì rầm bàn tán về Roy Disney và Stanley Gold vì hai người này không có tên trong danh sách khách mời.

“Michael ạ, tôi biết đó là một tuần dài lê thê,” Phil Collins, ca sĩ kiêm nhà sáng tác nhạc phim *Tarzan* và nhiều dự án phim khác của Disney, nói khi ông mở màn buổi lễ. “Chúng tôi đến đây để giúp ông quên đi những muộn phiền đó.”

Giữa buổi lễ là một chương trình được ghi hình nhằm tri ân Eisner, với những lời khen ngợi của Steve Martin, Tim Allen, John Travolta và cả Harvey và Bob Weinstein của Miramax (mặc dù hai bên

vẫn còn nhiều bất đồng). Ngay cả Jeffrey Katzenberg cũng nhận được điện thoại từ thư ký của Eisner đề nghị ông tham gia đoàn phim tri ân Eisner. Katzenberg chỉ có thể tự hỏi Eisner đang nghĩ cái quái gì trong đầu. Ông và Eisner đã cắt đứt liên lạc lâu nay và ông cũng cảm thấy bị sỉ nhục khi người đưa ra đề nghị kia chỉ là một viên thư ký quen. Ông không trả lời điện thoại. (Eisner quả quyết cho rằng Katzenberg không nằm trong danh sách được mời nhưng có lẽ ai đó trong văn phòng của ông đã hăng hái quá mức nên mới làm vậy.)

Rất dễ nhận thấy buổi lễ vắng mặt rất nhiều người. Theo truyền thống, các vị giám đốc điều hành của các công ty truyền thông giải trí khác sẽ cùng đến đây để bày tỏ thái độ trân kính người được vinh danh; nhưng rất ít giám đốc điều hành tham dự buổi lễ này. Người ta thi nhau suy đoán về khối lượng công việc chạy đua phút chót mà Dick Cook và những người khác ở Disney phải hoàn thành để đảm bảo tất cả các bàn không còn chỗ trống. Có rất nhiều ngôi sao xuất hiện tại buổi lễ: tôi được xếp chỗ ngồi cạnh Jamie Lee Curtis, diễn viên phim *Freaky Friday* và Diane Lane, diễn viên phim *Under the Tuscan Sun* (Dưới ánh mặt trời Tuscan), hai bộ phim đều do Disney sản xuất, và Nina Jacobson, giám đốc điều hành xưởng phim của Disney. Curtis rất hài hước và duyên dáng. “Chắc chắn ông có khối thứ để viết sách,” cô nói khi chúng tôi ngồi vào bàn. Cách đó vài bàn là Demi Moore và Ashton Kutcher, diễn viên này đang tham gia một bộ phim sắp được công chiếu của Disney. Nhưng tôi không nhìn thấy bất cứ ai mà tôi cảm thấy họ không chịu ơn Disney về phương diện nào đó. Eisner ngồi ở bàn trung tâm, chính giữa khán phòng, phía trước sân khấu và xung quanh ông là Jane, các con trai, Bob Iger và Willow Bay.

Jack Valenti mặc vest đen với mái tóc bạc kim đặc trưng nháy vọt lên sân khấu bất chấp tuổi tác, và ông nói rằng trong lần đầu tiên gặp Eisner, ông nhận thấy đó là một “thanh niên cao ngồng, lênh khênh 20 tuổi-gì-đó tại ABC,” và có “cung cách tươi mới, đáng chú ý khi đưa ra hàng chục ý tưởng sáng tạo chỉ trong vòng một phút.”

Ông nói tiếp rằng Eisner “khơi gợi sự mâu thuẫn của một giám đốc kinh doanh và một nghệ sĩ sáng tạo, sự kết hợp của lửa cháy và mớ hỗn độn, và chính Michael đã tạo ra sự hài hòa cho những mâu thuẫn đó. Chính sự kết hợp có vẻ không phù hợp đó đã đem lại hiệu quả cho lợi ích lâu dài của công ty Walt Disney. Tôi xin phép được nói thế này – đó là cung cách mà các nhà phân tích tài chính của Phố Wall

(ít nhất là những người không bị lên án) có thể hiểu rõ: Nếu quý vị đầu tư 10.000 đô la vào công ty Disney vào ngày mà Michael trở thành lãnh đạo và chưa bán cổ phần đó, thì hôm nay quý vị sẽ có được khoản tiền lên tới 200.000 đô la! Và đó chỉ là con số trước khi *Nemo* xuất hiện trên đĩa DVD. Khi Michael trở thành giám đốc điều hành của Disney, giá trị của công ty trên thị trường là 2,1 tỷ đô la. Còn giờ đây, vào ngày 4 tháng 12 năm 2003, giá trị đó đã tăng lên 48 tỷ đô la.

“Cuối cùng, còn một khía cạnh nữa về Michael và Jane Eisner. Dù không tiết lộ tên tuổi nhưng họ đã hiến tặng hàng triệu đô la cho những sự kiện quan trọng với bản thân họ và với đất nước. Họ không cần người khác phải nhớ ơn và họ cũng không cần báo chí tung hô bằng những tit bài giật gân. Họ cho đi bởi vì họ quan tâm, và họ không cần công luận phải nhiệt liệt hoan hô lòng tốt đó.

Tôi coi Michael là một trong những người khổng lồ vĩ đại trong lĩnh vực của chúng ta.”

Để hưởng ứng tràng pháo tay của các vị khách, Eisner rời khỏi bàn và bước lên sân khấu. “Cho phép tôi được nói với Phil Collins rằng đây là một tuần tuyệt vời của tôi.” Ông nói rằng con trai ông mới được tuyển làm đạo diễn cho một bộ phim kinh phí khổng lồ của hãng Paramount, rằng hai cậu con trai và vợ đang tham gia bữa tiệc tối cùng ông và vì vậy “nếu nói rằng tôi đã có một tuần lễ tuyệt vời thì đó vẫn chưa đủ để diễn đạt hết sự tuyệt vời đâu. Cho phép tôi được nói rằng, tôi hoàn toàn tin tưởng mọi việc chúng ta làm đều có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Những chương trình giải trí mà chúng ta cung cấp, những bộ phim mà chúng ta sản xuất là di sản văn hóa, là nền tảng hình thành nên đất nước của chúng ta và giá trị của đất nước này. Những việc chúng ta làm... là minh chứng cho thấy sức sáng tạo vô bờ bến của con người. Đất nước chúng ta đang ở vào vị thế vượt trội hơn hẳn các quốc gia khác trên thế giới... chúng ta hy vọng trong tương lai sức sáng tạo đó sẽ tiếp tục được phát huy tối đa.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Jack. Tôi xin chân thành cảm ơn Motion Picture Pioneers và tôi mong muốn 30 năm nữa vẫn được xuất hiện tại đây, dù là khi đó tôi phải ngồi xe lăn, để chúc mừng một người khác vinh dự được nhận giải thưởng này.”

Trên đường quay trở lại bàn, Eisner dừng lại để bắt tay các vị

khách và lúc đó mọi người đang theo nhau hướng ra cửa. Curtis cáo lỗi phải ra về trước khi Eisner phát biểu. Khi ánh đèn vụt sáng, tôi những mong sẽ thấy Eisner được vây kín bởi những người có thiện chí chúc mừng ông, nhưng lúc đó chỉ có vợ và các con trai đang đứng gần ông; khi tôi về đến bàn của mình, các con, vợ ông và Iger cũng bắt đầu rời đi. Khi Eisner liếc nhanh về căn phòng mỗi lúc một trống trải, tôi quyết định xin phép ra về và ông cảm ơn tôi vì đã đến dự buổi lễ. Đó là lần đầu tiên chúng tôi gặp nhau kể từ khi Roy từ chức. Tôi chúc mừng ông được vinh danh và tôi cũng ước hỏi cảm xúc của ông thế nào. “Tuyệt vời,” ông hói. “Tôi sung sức nhất khi đối mặt với khủng hoảng. Tôi thích một trận chiến ra trò.” Ông có vẻ đang tràn trề sinh lực và sẵn sàng trò chuyện, nhưng lúc đó Jane đã chạm vào khuỷu tay ông.

“Đến giờ phải đi rồi,” bà nói và kéo ông ra cửa sau.

“Tôi vẫn luôn tin rằng tin tốt phải được thông báo ngay,” Eisner viết trong bức thư thường niên gửi tới các cổ đông năm đó. Nhờ thành công vang dội của *Nemo* và *Pirates*, Eisner tha hồ tán dương về giá cổ phiếu tăng 36% và tiền mặt tăng hơn 50%, một sự thay đổi đáng hoan nghênh so với kết quả kém cỏi của hai năm trước. Ông dành phần nhiều bức thư để ca ngợi Mission: SPACE tại Disney World ; *Pirates*; ESPN, và lượng khán giả theo dõi ESPN tăng 13% - sự gia tăng này đã biến ESPN trở thành kênh truyền hình cáp cơ bản hàng đầu; và ca ngợi kênh Disney, kênh truyền hình cáp số một dành cho trẻ em từ 6 đến 14 tuổi.

Đối với kênh ABC vẫn đang ì trệ, ông viết: “Kênh đang có những bước đi chậm rãi nhưng chắc chắn trong việc xử lý các vấn đề liên quan đến tài chính và thu hút khán giả. Năm 2003, chúng tôi đã tạo sự ổn định về lượng khán giả theo dõi chương trình giờ vàng của kênh và thiết lập được nền tảng vững chắc cho sự tăng trưởng trong tương lai.” Ông ca ngợi “trọng tâm mang tính chiến lược đối với dòng phim hài” của ABC và nhấn mạnh “chiến lược này đóng vai trò quan trọng đối với thế mạnh lâu dài của ABC bởi kênh này vốn được biết đến là kênh truyền hình hàng đầu suốt nhiều năm qua với loạt chương trình hài kịch hài hước.”

Và ông chỉ đề cập một điều duy nhất về ABC Family, đó là kênh

này “được tích hợp vào đơn vị truyền hình cáp của chúng ta để tất cả các tổ chức liên quan đến dịch vụ truyền hình cáp có thể hợp tác hiệu quả hơn với nhau.” Và bức thư đó cũng không nhắc gì đến Roy Disney hay Stanley Gold.

Cold Mountain khởi chiếu đúng dịp lễ Giáng sinh năm 2003. Weinstein không tìm được đối tác như ông hứa với Disney. Ông cũng đã gắng xoay sở để bán quyền công chiếu ra nước ngoài – đây quả là một kỳ tích đáng nể đối với một bộ phim về cuộc nội chiến tại Mỹ – nhưng chỉ thu về 30 triệu đô la. Các nhà phê bình cũng khen ngợi bộ phim nhưng những lời khen đó chưa đủ tích cực để biến bộ phim thành bom tấn. Bộ phim thu về 95 triệu đô la – một con số đáng ngưỡng mộ – tại Mỹ nhưng không đủ để bù đắp chi phí sản xuất; điều này khẳng định mỗi e ngại của Eisner là đúng, rằng bộ phim về cuộc nội chiến sẽ thu hút lượng khán giả rất hạn chế. Nhưng bộ phim vẫn gần tiến đến mục tiêu thu về lợi nhuận và có lẽ dần dần sẽ tiến đến mục tiêu đó. Vấn đề cốt lõi là Eisner, Peter Murphy và Dick Cook cảm thấy Harvey Weinstein dám ra mặt thách thức họ và vi phạm hợp đồng. Việc này khó lòng tạo ra tiếng nói chung trong những cuộc đàm phán hợp đồng đang được triển khai giữa đôi bên.

Trong tuần đầu tiên của tháng Một năm 2004, Steve Burke, lúc này đang là tổng giám đốc của Comcast; Brian Roberts, chủ tịch hội đồng quản trị của Comcast; các lãnh đạo chớp bu khác và một nhóm các giám đốc ngân hàng đầu tư, các chuyên gia cố vấn cùng đã tập trung tại khách sạn Marriott gần sân bay Philadelphia – một địa điểm mà họ khó có thể bị nhận ra. Trong trường hợp có người nhận ra thì mục đích *bề nổi* của họ có vẻ là thảo luận “phương hướng phát triển chiến lược.” Nhưng rõ ràng đây không phải là một cuộc họp thông thường. Trong số những người tham dự cuộc họp, có các chuyên gia đàm phán kỳ cựu, bao gồm Steve Rattner của Quadrangle Group, người từng tổ chức cuộc hội thảo truyền thông mà Charlie Rose tiến hành phỏng vấn Eisner.

Khi Burke rời khỏi Disney để về đầu quân cho Comcast, đơn vị truyền hình cáp này có 4,5 triệu thuê bao đăng ký. Đến năm 2002, con số này tăng lên 8,5 triệu. Sau đó đơn vị này bèn bĩ theo đuổi và cuối cùng cũng thành công trong việc mua tài sản truyền hình cáp của AT&T đang ì trệ, biến Comcast trở thành đơn vị truyền hình cáp lớn nhất cả nước, với 21,3 triệu thuê bao. Mặc dù Phố Wall vẫn tỏ thái độ hoài nghi nhưng dưới sự lãnh đạo của Burke, Comcast đã thành công

vang dội khi tích hợp các hoạt động truyền hình cáp trên phạm vi cực rộng của AT&T và cổ phiếu của đơn vị này tăng gần gấp đôi giá trị năm 2002. Hiện nay, Comcast đang được coi là một chuyên gia đàm phán và với thương vụ sáp nhập thành công với AT&T, đơn vị này đã sẵn sàng cho một thương vụ hoàn toàn mới.

Đơn thương độc mã giữa những công ty truyền hình cáp lớn nhất, Comcast là công ty “phân phối” thuần túy – đây chính là loại hình công ty mà Eisner thường chế nhạo là “một hành tinh khác” so với các công ty “nội dung” như Disney. Time Warner, đơn vị truyền hình cáp lớn thứ hai, có cổ phần nội dung tại Warner Bros, HBO và CNN; trong khi Fox dưới quyền của Rupert Murdoch có DirecTV, các hoạt động ở xưởng phim và mạng truyền hình. Còn Comcast thu lợi 95% từ hoạt động truyền hình cáp, 5% còn lại là nhờ hợp đồng đồng sở hữu khiêm tốn đối với các kênh E!, Outdoor Life và Golf (đồng sở hữu kênh E! với Disney.) Nhưng hiện nay, Comcast có 21,5 triệu thuê bao, với 20 triệu thuê bao được coi là số lượng cần thiết để tung ra một kênh truyền hình cáp có thể sinh lời. Như vậy có nghĩa là Comcast có thể tự mình tung ra các chương trình trên hệ thống truyền hình cáp.

Việc này trở nên cấp bách hơn nữa trong mùa hè trước, khi tập đoàn truyền thông Vivendi của Pháp đưa Xưởng phim Universal ra đấu giá. Roberts và Burke mất tới ba tháng để phân tích tài sản của Universal và càng lúc họ càng hứng thú hơn đối với tiềm năng kết hợp Comcast-Universal. Nhưng giá đấu giá tăng vọt khi General Electric tham gia cuộc đua. Roberts và Burke cho rằng mức giá đó quá đắt đỏ và Comcast sẽ không bao giờ có cơ hội thắng.

Dù vậy, kinh nghiệm nêu trên đã thay đổi cơ bản lối suy nghĩ của Roberts và Burke về tương lai của Comcast. Họ gạt gờ các giám đốc ngân hàng đầu tư để cân nhắc về các phương án, dù rất hạn chế, bao gồm: Fox, Time Warner, Viacom, Sony, Universal và Disney. Không đơn vị nào đang được rao bán và tất cả đều đặt ra những rào cản khó vượt qua – trừ công ty Disney. Đương nhiên, Burke hiểu rất rõ Disney và ban đầu ông chính là người phản đối ý kiến mua lại Disney. Ông lập luận với Roberts và hội đồng quản trị của Comcast rằng các công viên giải trí của Disney có sự tương tác rất hạn chế và sau vụ khủng bố hôm 11 tháng 9, đây sẽ là lĩnh vực kinh doanh khó nhằn. Lĩnh vực kinh doanh này không hấp dẫn Comcast nhưng lại tạo ra 40% nguồn tiền mặt cho Disney. Mạng truyền hình có vẻ như là khối

tài sản cạn kiệt dần. Ấy là chưa nói đến hoạt động quản lý cực đoan và hội đồng quản trị dường như bị giam cầm trong tay Eisner.

Nhưng sự ra đi của Roy và Gold cho thấy sự bất ổn trong hội đồng quản trị của Disney. Không lâu sau đó, Dennis Hersch, đối tác tại công ty luật nổi tiếng Davis, Polk & Wardwell tại New York, đồng thời là chuyên gia cố vấn lâu năm của Comcast, nói rằng ông biết một người có quan hệ gần gũi với George Mitchell, ủy viên chủ tọa trong hội đồng quản trị của Disney. Người này kể lại một cuộc nói chuyện kỳ lạ với Mitchell và khi đó, Mitchell được cho là đã nói rằng: “Tôi đang gặp rắc rối. Michael Eisner đang kiệt sức. Ông ta đang tìm kiếm một sự ra đi êm đẹp.” Mitchell còn nói thêm rằng lẽ ra Eisner nên ra đi từ hai năm trước và rằng một số ủy viên hội đồng quản trị cũng đồng ý với nhận định này.

Có phải Mitchell gợi ý rằng thương vụ sáp nhập giữa Comcast và Disney có thể trở thành “sự ra đi êm đẹp” mà Eisner đang tìm kiếm hay không? Đây là tin tức cực kỳ hấp dẫn đối với Roberts và Burke. Ông vẫn cho rằng Eisner sẽ là rào cản không thể vượt qua nhưng thông tin trên cho thấy có lẽ ông ta sẽ hoan nghênh thương vụ sáp nhập này. Nhưng ông vẫn cảm thấy khó tin, bởi ông rất hiểu con người Eisner. Họ nên bắt đầu như thế nào? Ngày 16 tháng 12, ban giám đốc của Comcast có buổi họp và dùng bữa tối tại Philadelphia và sau khi nghe báo cáo về những dự án phát triển mới nhất, ban giám đốc nhất trí cho rằng Hersch nên tiếp cận người đóng vai trò cầu nối để người này tiếp cận Mitchell một lần nữa nhằm thăm dò mong muốn của hội đồng quản trị đối với thương vụ sáp nhập Comcast-Disney. Để đảm bảo tính tuyệt mật, chỉ Hersch biết danh tính của *sứ giả* – người này rất thân thiết với Mitchell. Buổi tiếp cận đầu tiên diễn ra ngay hôm sau, ngày 17 tháng Mười hai.

Khoảng một tuần sau, Roberts, Burke và Hersch cùng ăn trưa để thảo luận về những liên hệ mới nhất với Mitchell, trong đó bao gồm một vài cuộc trò chuyện với sứ giả. Hersch nhấn mạnh vào thành công của hợp đồng sáp nhập Comcast và AT&T và nói rằng Mitchell cũng nhất trí cho rằng “việc này có nhiều ý nghĩa”, nhằm ám chỉ đến sự kết hợp giữa nội dung và dịch vụ phân phối. “Murdoch gây rất nhiều áp lực cho chúng tôi,” Mitchell nói thêm về Rupert Murdoch và công ty News Corporation được tích hợp theo chiều dọc.

Trong khi các lãnh đạo của Comcast và các chuyên gia cố vấn tụ

họp tại khách sạn Marriott ở Philadelphia vào tháng Một năm 2004, công ty Walt Disney đang thực sự trong tình trạng có thể được rao bán. Burke gạt hết những do dự về các công viên giải trí và kênh truyền hình, và lập luận rằng trong trường hợp này, đây là cơ hội có một không hai, có thể là cơ hội chỉ có một trên đời để thâu tóm công ty giải trí lớn vốn là một trong những thương hiệu được yêu mến nhất nước Mỹ, chưa nói đến cơ hội để Burke được quản lý chính công ty mà ông từng làm việc trước đây.

“Chúng ta phải làm gì tiếp theo đây?”, Roberts hỏi. “Cứ ra ngoài xem sao đã,” Burke gợi ý nên gặp Eisner tại Los Angeles.

Viên sứ giả kia tiếp tục tiếp cận Mitchell và lần này ông ta báo cáo rằng Mitchell có nói: “Michael không muốn một cuộc gặp gỡ. Có lẽ có cách khác... Có lẽ tôi nên làm việc đó,” Mitchell nói với viên sứ giả. “Tôi chưa biết thế nào... Ông hãy cung cấp đôi chút thông tin về Comcast được không?” Sau đó, trong một cuộc gặp khác, Mitchell nói, “Ừm, tại sao Comcast không viết thư gửi cho tôi và hội đồng quản trị? Chúng ta có thể bắt đầu từ đó.” Lúc này, Mitchell báo cáo về cuộc tiếp xúc nêu trên với Eisner và ông đã viết email cho các ủy viên hội đồng quản trị. “Tôi mong các vị hết sức cảnh giác với Comcast,” ông viết. “Ngày 15 tháng Một, George Mitchell báo cáo rằng một người bạn đến gặp ông ta và đề nghị được ăn tối với George và tôi. Tuần trước, người bạn đó quay trở lại và đề nghị ăn trưa với George. George đã phản hồi theo đúng tinh thần của ban giám đốc, đó là: hãy gọi cho Michael nếu ông muốn thảo luận vấn đề, nhưng Disney vẫn rất hài lòng với chiến lược hiện tại của công ty.”

Phía Comcast rất lo lắng, vì dù Mitchell là một chính trị gia và một nhà ngoại giao khéo léo tài tình nhưng có thể ông ta vẫn bị choáng ngợp trước sự tinh tế của các thương vụ mua bán, sáp nhập. Comcast cũng đang ở trong vị thế đàm phán vô cùng bất thường, đó là phải phụ thuộc vào hai người trung gian, trong đó, có một người họ không biết danh tính.

“Mitchell có hiểu rõ việc này không?”, Burke hỏi với thái độ ngờ vực. “Ông ta không phải là một giám đốc ngân hàng đầu tư. Biết đâu thư của chúng ta có thể bị công khai. Thực tế mà nói, đây là một gói thầu.”

“Có chứ,” Hersch quả quyết nói. “Ông ta có luật sư cố vấn thêm.”

Thực ra, Mitchell từng nói, “Tôi đảm bảo với ông,” rằng bức thư đó sẽ được hội đồng quản trị của Disney “nhiệt liệt hoan nghênh.”

Các đề cử cho giải Oscar được công bố ngày 27 tháng Một và bộ phim *Finding Nemo* của Disney/Pixar nhận được 4 đề cử – Phim hoạt hình hay nhất, Kịch bản gốc hay nhất, Nhạc phim hay nhất và Biên tập Âm thanh hay nhất. Roy Disney cũng được đề cử cho Phim hoạt hình ngắn hay nhất đối với *Destino*. Doanh thu phòng vé trên toàn cầu của *Nemo* đạt ngưỡng 1 tỷ đô la, vượt xa *Lion King* của Disney để trở thành phim hoạt hình ăn khách nhất mọi thời đại.

Tuy nhiên, đối với Disney, thành công vang dội của *Nemo* lại là con dao hai lưỡi. Bộ phim góp phần gia tăng doanh thu của xưởng phim Disney lên mức kỷ lục 3 tỷ đô la nhưng đúng như Eisner lo sợ, thành công đó đã tạo cơ hội cho Pixar và vị chủ tịch đồng bóng Steve Jobs của Pixar đòi hỏi nhiều hơn từ phía Disney trong những cuộc đàm phán có nhiều bất đồng giữa đôi bên nhằm gia hạn hợp đồng. Mới hai tuần trước, Disney khước từ đề xuất mới nhất của Pixar, trong đó Pixar muốn được độc quyền sản xuất các tập phim tiếp theo, cùng với những yêu cầu trước đó là nhận được phần chia lớn hơn đối với các khoản lợi nhuận và phải bao gồm các phim *The Incredibles* và *Cars* trong hợp đồng mới. Eisner và Dick Cook hy vọng Pixar sẽ quay lại với một bản đề xuất có chỉnh sửa.

Nhưng chỉ hai ngày sau khi canh sách các đề cử của giải Oscar được đưa ra, Jobs đã gọi cho Cook nói rằng ông quyết định chấm dứt các cuộc thảo luận. Ông thông báo với giới truyền thông: “Chúng tôi đã có quyết định rõ ràng sau 10 tháng nỗ lực thảo luận hợp đồng mới với Disney. Hai công ty chúng tôi đã hợp tác rất ăn ý – có lẽ đây là một trong những sự kết hợp thành công nhất trong lịch sử Hollywood – nhưng chúng tôi rất lấy làm tiếc vì Disney sẽ không tham gia vào những thành công trong tương lai của Pixar.”

Nhưng Eisner lại đáp trả với thái độ hòa giải: “Chúng tôi có mối quan hệ đối tác cực kỳ tuyệt vời với Pixar và chúng tôi hy vọng Steve Jobs và nhóm sáng tạo tuyệt vời của Pixar, dưới sự lãnh đạo tài tình của John Lasseter, sẽ gặt hái nhiều thành công hơn nữa trong tương lai. Mặc dù chúng tôi có thể tiếp tục hợp tác thành công theo các điều khoản mà đôi bên có thể chấp nhận được nhưng Pixar đã lựa chọn lối đi riêng là phát triển với tư cách là một công ty độc lập.”

Sau khi gọi cho Cook, Jobs gọi cho Roy Disney. Ông thừa nhận Disney là đối tác hợp lý của Pixar nhưng “tôi không thể nào ký hợp đồng với Disney nếu Michael Eisner vẫn còn ở đó.”

Roy cảm thông với Jobs. “Khi mụ phù thủy độc ác ra đi, chúng ta sẽ lại hợp tác với nhau.”

Tôi có lịch hẹn với Eisner tại New York vào hôm sau và tôi rất ngạc nhiên vì sau khi bản thông báo của Pixar được công bố, nhân viên văn phòng của ông gọi điện xác nhận lại thông tin ngày, giờ cuộc gặp với tôi thay vì hủy hẹn. Giới truyền thông đồng loạt có những bài viết tiêu cực đối với Eisner mặc dù Disney đã nhanh chóng cử Iger và giám đốc tài chính Tom Staggs đưa ra lập luận rằng Pixar đã yêu cầu Disney phải từ bỏ lợi nhuận tiềm tàng từ *Incredibles* và *Cars* nhiều hơn mức mà công ty có thể thu được từ việc phân phối các bộ phim trong tương lai của Pixar. Khi đến nơi, tôi nhận thấy Eisner đã bị choáng ngợp trước thất bại với Pixar và ông không muốn nói về việc này. Ông mời tôi cùng tham dự buổi “đọc kịch bản đầu tiên” của bộ phim âm nhạc *Tarzan*. “Đây mới là điều tôi quan tâm đến, chứ không phải mấy chuyện tào lao kia,” ý ông muốn nói đến những bài viết trên truyền thông về sự tan vỡ giữa Disney với Pixar.

Hiếm khi tôi nghe thấy Eisner nói chêm vào mỗi câu nói. Nhưng tôi được nghe ông nói vậy về Pixar với thái độ bức tức. Ông nói rằng ông đang ở vào tình thế thảm bại: nếu ông ký hợp đồng theo đúng điều kiện của Pixar, chắc chắn ông sẽ bị chỉ trích vì chấp thuận các điều kiện đó; nhưng sau khi các cuộc đàm phán bất thành, ông lại bị chỉ trích vì không cứu vãn hợp đồng. “Tôi nói với Steve Jobs, ‘Chúng ta sẽ kí một hợp đồng tương tự như bản hợp đồng mà các xưởng phim khác chấp thuận.’ Tôi sẽ trao cho ông những câu chữ mà chúng tôi đã trao cho họ! Các ủy viên hội đồng quản trị của ông ta không tin rằng họ lại đồng ý để bản hợp đồng đó tuột khỏi tầm tay. Các ủy viên hội đồng quản trị của Disney đều gửi email cho tôi.” Eisner nói rằng hội đồng quản trị của Disney, bao gồm cả Roy và Gold, đều nhất trí bác bỏ các điều khoản do Pixar đề xuất. “Đó là mảnh khốe ư?” Eisner tự hỏi và tự trả lời. “Có thể lắm. Tôi nói với hội đồng rằng tôi cá tỷ lệ 60-40 là ông ta vẫn sẽ ký hợp đồng.”

Mối quan hệ rạn nứt giữa Disney và Pixar trở thành nước cờ có lợi cho Roy và Gold và hai người liên tục xuất hiện trên truyền thông với những lời bình phẩm về cuộc đàm phán thất bại. “Thật đáng

buồn, điều này đã chứng minh rằng chúng tôi đã đúng,” Roy nói với tờ *Los Angeles Times*. “Chúng tôi đã hao tâm tốn sức vun đắp cho mỗi quan hệ này suốt 5 năm qua và lẽ ra Eisner không nên đẩy mỗi quan hệ đó đến bước đường cùng thế này. Nguyên nhân là do năng lực quản lý dài hạn kém cỏi.”

Eisner tiếp tục gạt ngang và coi Roy và Gold là những người chỉ biết chỉ trích người khác trong vô vọng, nhưng nhóm chiến lược ngày nào cũng họp ít nhất 15 phút, hoặc là gặp mặt trực tiếp, hoặc là qua điện thoại. Eisner có vẻ lúng túng, nếu như không muốn nói là bị tổn thương, khi Roy công khai quay lưng với ông.

“Roy không làm gì cho phòng hoạt hình đâu,” Eisner nói với tôi và nhấn mạnh vào từ ‘không làm gì’. “Tôi và Katzenberg cùng tạo dựng bộ phận đó. Bao nhiêu năm qua tôi vẫn khuyến khích mọi người đối xử tốt với Roy. Frank Wells nói: ‘Roy muốn làm việc này.’ Tôi nói: ‘Tại sao không?’ Jeffrey chưa bao giờ học được điều đó. Tôi nói với ông ta: ‘Hãy đối xử tốt với ông ấy. Nếu có thể đối tốt với Jack Nicholson và Warren Beatty, ông hoàn toàn có thể đối tốt với Roy.’ Nhưng Jeffrey nói: ‘Tôi không có thời giờ.’”

“Tôi mất tới 17 năm nuông chiều ông ta,” Eisner nói về Roy. “Từ những việc nhỏ nhất: Liệu tôi có thể có chân trong ủy ban ‘lồng tiếng’ [ủy ban này quyết định những người có giọng nói phù hợp để lồng tiếng cho các nhân vật hoạt hình] không? Tôi mắng mỏ những người không tôn trọng ông ấy. Sau 50 năm, ông ấy cứ tưởng ông ấy được tất cả mọi người kính trọng. Sự thực là tôi đã yêu cầu mọi người kính trọng ông ấy. Đó là lợi ích chung của hai chúng tôi. Tôi mời ông ấy tham gia hoạt động của các công viên giải trí, tôi biến ông ta trở thành Chúa của Disney. Nhưng tôi chưa bao giờ để ông ta phải làm bất cứ việc gì.”

Eisner kể cho tôi nghe một câu chuyện nhỏ về ông bà của ông. “Ông tôi cứu người Do Thái khỏi người Đức. Sau đó là người Hungari. Ông đưa người Do Thái đến đất nước này. Bà tôi nói: ‘Họ không bao giờ gửi cho bà một mẫu giấy cảm ơn! Họ thật không biết phải trái.’ Tôi thầm nghĩ, ông bà làm vậy không phải vì muốn nhận được một lời cảm ơn. Ông bà cứu cuộc đời họ! Họ bị đồng hóa. Đừng hy vọng họ cảm ơn và tôn kính ông bà. Cứ để họ là chính họ thôi.” Ông cũng nói rằng bà ông luôn luôn boa tiền cho bồi bàn trước bữa ăn, thay vì sau khi ăn xong. “Như vậy cháu sẽ được phục vụ tốt hơn,”

bà nói.

Trái ngược với bà, Eisner nói rằng ông không bao giờ tìm kiếm hoặc mong chờ lời cảm ơn của Roy. Nhưng ông không bao giờ nghĩ Roy lại quay lưng với ông. “Roy và Patty không hề biết tôi phải làm những gì để thay đổi hình ảnh của Roy tại công ty,” ông nói. Ông nhắc đến chuỗi bộ phim *Fantasia 2000*, rằng ông phải nỗ lực ra sao để thuyết phục Leonard Bernstein tham gia bộ phim trước khi viên nhạc trưởng qua đời, và mô tả các họa sĩ hoạt hình đã “nổi loạn” khi ông có ý tưởng đưa đoạn nhạc *Pomp and Circumstance* vào phim và ý tưởng về các nhân vật của Disney có em bé. “Thực lòng, tôi không thể đổ lỗi cho Roy về *Fantasia*,” Eisner công nhận, nhưng sau đó ông nói: “Tất cả các ý tưởng của tôi đều biến mất. Vì vậy tôi đầu hàng. Chắc chắn Bernstein có thể biến bộ phim này thành một bộ phim thành công lớn về mặt thương mại. *Fantasia 2000* không gặp may. Trong một cuộc họp hội đồng, Stanley nói rằng bộ phim đã thua lỗ 100 triệu đô la. Ông ta gọi cho tôi. ‘Đừng bao giờ để khách hàng của tôi sản xuất dự án tương tự nữa.’ Eisner nói rằng Gold thường gọi điện thúc giục ông để ý kĩ đến Roy. ‘Ông biết Roy rồi đấy, ông ấy không quan tâm đến tiền bạc. Roy chỉ quan tâm đến nghệ thuật thôi,’ Gold nói, ấy là theo Eisner kể lại.

“Chắc chắn chúng tôi khó có thể chọn được hai kẻ thù đáng gờm hơn hai người ấy,” Eisner nói về Roy và Gold. “Họ không phải là Warren Buffett và Tom Murphy... Stanley nói rằng: ‘Giờ thì tôi tha hồ rảnh rang và có thể nói chuyện,’ nhưng bấy lâu nay họ vẫn nói chuyện với nhau đấy thôi.” Eisner xác nhận những điều Ray Watson thuật lại sau bữa ăn trưa với Gold. “Stanley nói với Ray, ‘Tôi, ông và Tom [Murphy] sẽ ra đòn và sa thải Michael,’” Eisner nói. “Tôi chợt nghĩ, đó thực sự là thái độ vô ơn bạc nghĩa sau tất cả những gì mà tôi đã làm... Chỉ khi hoạn nạn người ta mới biết ai là bạn, ai là thù.”

Tôi hỏi Eisner về những “cải cách” đã khiến Gold mất hết quyền lực và buộc Roy phải rút lui khỏi hội đồng quản trị. “Tôi không giảng bầy,” Eisner nói. “Chúng tôi chỉ làm theo đúng quy định và chỉ có vậy. Tôi là người gánh vác trách nhiệm. Các cổ đông đều mong chờ việc đó. Ông muốn vận hành hoạt động quản trị mới nhất. Đúng là các quy định mới đã buộc Stanley rơi vào tình thế không còn uy quyền. Ông ta không nên ngồi lại ủy ban quản trị hoặc ủy ban bồi thường. Stanley cảm thấy ông ta bị cho ra rìa. Nhưng chính hội đồng quản trị, dù bị Stanley chỉ trích không hay, vẫn phải xử lý tình huống này.”

Về phần Roy, ông ấy đã hơn 73 tuổi, “và ủy ban nói rằng không có ngoại lệ,” Eisner nói. “Chúng tôi đã thảo luận về việc trao cho ông ấy chức danh giám đốc danh dự và ông ấy sẽ không có quyền bỏ phiếu. Một số ủy viên hội đồng quản trị nói với ủy ban rằng: ‘Có đáng không? Tại sao không để ông ấy làm thêm một năm nữa?’ Nhưng hội đồng quản trị không đồng ý.” Eisner nói lúc đó ông cũng rất lo lắng nhưng lúc này, khi Roy đã từ chức, “Tôi rất vui vì việc đó đã đến,” và việc Gold từ chức “là một món quà. Cuối cùng chúng tôi cũng có một cuộc họp hội đồng quản trị nhanh nhạy và êm đềm.”

Đó là một buổi chiều mùa đông tươi sáng, ánh nắng chan hòa khi tôi cùng Eisner đi trên chiếc SUV đến quảng trường Thời đại và tham gia “buổi đọc kịch bản đầu tiên” của bộ phim ca nhạc *Tarzan* mà Disney mong muốn sẽ khởi chiếu vào mùa thu năm 2005. Trông ông có vẻ trầm ngâm. “Lĩnh vực kinh doanh này đang thay đổi,” ông nói. “Tôi chắc chắn ông sẽ không gặp được một giám đốc điều hành điều hành nào tại Hollywood giống như tôi đâu. Tôi nghĩ có lẽ tôi là người cuối cùng trong số những người sáng tạo tham gia quản lý một công ty như thế này. Họ muốn những người có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh hay kế toán cơ.” Ông lắc đầu.

Eisner nhắc đến chủ đề về ABC và ông thừa nhận khung giờ vàng không cho thấy bất cứ dấu hiệu tiến bộ nào. “Chúng tôi đã xoay chuyển vị thế của xưởng phim 180 độ,” ông nhắc tôi nhớ. “Hội đồng quản trị kiên quyết yêu cầu tôi phải trực tiếp tham gia và giám sát kênh này, và tôi đã làm đúng như vậy. Tôi có thể làm điều tương tự cho ABC nếu mỗi tuần tôi dành trọn một ngày tại ABC và chỉ tập trung vào kênh này.”

“Sao ông không làm vậy?” Tôi đặt câu hỏi có vẻ rất hiển nhiên này.

“Bởi vì tôi không thể ngáng chân Bob,” ông nói giọng khó chịu. Theo ông giải thích, vì đã giao phó rất nhiều trách nhiệm của kênh này cho Bob nên ông không thể ngầm hủy hoại Bob bằng cách thay đổi cách thức quản lý. “Nhưng đến tháng Năm, nếu mọi chuyện không tiến triển, chắc chắn sẽ có một sự thay đổi lớn,” ông nói như muốn báo hiệu một điềm xấu. Người ta vẫn đồn đại rằng Eisner sẽ tìm người thay thế Iger, thậm chí Eisner đã tiếp cận Peter Chernin, vị tổng giám đốc rất được kính trọng của Twentieth Century Fox, về việc gia nhập Disney. Iger đã nghe thông tin này nhiều lần và ông cũng hỏi

Eisner liệu có đúng là như vậy không. Nhưng Eisner đều phủ nhận.

Tình thế ngày càng bất lợi cho Iger và ông gọi điện cho nhiều vị lãnh đạo bên ngoài Disney để phàn nàn. Trong một lần trò chuyện qua điện thoại, ông có nói: “Tôi có cảm giác mỗi khi đọc tạp chí, tôi đều đọc được thông tin rằng công ty không có người kế nhiệm. Tôi vô hình. Không ai thực sự coi tôi là một ứng viên thực thụ. Tôi khổ tâm lắm.” (Iger nói rằng mặc dù cũng có lúc ông nói đùa với mọi người về việc bỏ việc, ông vẫn không nhớ liệu có khi nào ông nói ông “khổ tâm” và ông rất hài lòng với nhiệm kỳ làm tổng giám đốc tại Disney.)

Khi chúng tôi đến xưởng tổng duyệt phim tại đường 42, Thomas Schumacher đang chủ trì và đội chuyên viên sáng tạo đã có mặt đông đủ – nhà soạn nhạc kiêm tác giả Phil Collins, tác giả Henry David Hwang, giám đốc kiêm thiết kế sân khấu Bob Crowley. “Bàn đọc kịch bản” hội tụ đầy đủ các vai, một dàn nhạc nhỏ và buổi diễn tập tinh tế, chuyên nghiệp hơn cả sự mong đợi của tôi. Có khoảng 40 người ngồi theo dõi và tất cả khán giả đều vỗ tay tán thưởng không ngớt. Mặc dù tất cả mọi người, bao gồm cả Eisner, đều có vẻ biết rằng chuỗi thành công Broadway của Disney rồi sẽ đến lúc kết thúc nhưng cảm giác phấn chấn trong căn phòng này cho thấy vở nhạc kịch *Tarzan* mang âm hưởng của một chương trình bom tấn.

Sau đó, đội chuyên viên sáng tạo cùng Eisner tụ họp trong căn phòng bên cạnh. “Tôi nghĩ chương trình này rất tuyệt vời,” Eisner nói. “Chương trình này hay hơn tất cả các chương trình trước đây của chúng ta. Tôi có một ý tưởng thế này. Cuối cùng tôi cũng hiểu tại sao bộ phim không thể thu về 200 triệu đô la. Bởi nó có khiếm khuyết... cái kết của bộ phim không thỏa đáng. Thế là nó trở thành một bộ phim truyền hình bình thường.”

Trong bộ phim hoạt hình và trong vở nhạc kịch này, Tarzan đều được đàn khỉ nuôi lớn và sau đó, cậu bé phát hiện ra mình là con người rồi đem lòng yêu Jane. Cao trào xuất hiện khi Tarzan phải quyết định nên trở lại nước Anh với Jane hay ở lại rừng xanh với gia đình khỉ; Tarzan chọn đàn khỉ và Jane cũng quyết định ở lại với Tarzan – một cái kết có hậu mà ai cũng có thể phỏng đoán.

“Chúng ta không nên làm kết thúc phim của Disney,” Eisner nói tiếp. “Hãy làm phần kết giống như trong sách – đàn khỉ đưa Tarzan quay trở lại Anh. Cứ để đàn khỉ kết luận rằng Tarzan là con người và

cậu ta nên quay trở lại với thế giới của con người... Con người cũng là một sinh vật và các sinh vật cũng là con người. Tác giả Edgar Rice Burroughs đã viết như vậy. Tại sao chúng ta phải làm cái kết khác đi?”

Tuyên bố này của Eisner khiến các nhóm không nói được câu gì. “Nhưng bộ phim đó mang về 175 triệu đô la,” Schumacher lên tiếng bảo vệ phim hoạt hình *Tarzan* – bộ phim được khởi chiếu trong khi ông vẫn là người đứng đầu bộ phận hoạt hình.

Nếu *Tarzan* quay trở lại Anh, “vậy sau đó xảy ra chuyện gì?” Schumacher hỏi Eisner.

Eisner nhún vai. “Đó là việc của phần kế tiếp.”

“Cái kết đó chưa ổn,” Schumacher nói. “Chúng ta đều biết cái kết đó chưa ổn.”

“Tôi thì không thích cái kết kia,” Eisner khẳng định nói. “Như thế là quá nhiều. Nó tạo cảm giác bắt buộc cho người xem.”

“Đó là một cái kết độc đáo, sau đó nó trở thành... *Beauty and the Beast*,” Schumacher nói.

“Ừm, đó là ý tưởng lớn của tôi,” Eisner nói. “Chỉ có 5 trang cuối. Nếu không thì đã khác.”

“Ý ông là pháo xịt vì dính nước ao,” Schumacher nói.

Vào thứ Ba sau giải Super Bowl, Mark Shapiro của ESPN gọi cho John Eisendrath, tác giả của “Playmakers”. Mặc dù sê-ri chương trình này khá thành công nhưng Eisendrath vẫn rất lo lắng. Anh biết Tagliabue vẫn hay phàn nàn này nọ với Eisner. Thật ra giải NFL đã tiến rất xa. Ông chủ Pat Bowlen của đội Denver Broncos nói với tờ *Wall Street Journal* rằng chương trình này thật “kinh khủng” và ông ta không hiểu tại sao ESPN “có thể chiếu chương trình tào lao đến thế” về NFL.

“Bọn họ đang giết chết chương trình,” Shapiro nói giọng buồn bã. “NFL là một đối tác quá quan trọng với chúng ta và chúng ta không thể làm như vậy.”

“Tôi có thể bán chương trình cho kênh khác không?” Eisendrath hỏi.

“Không, vì NFL sẽ tức phát điên nếu chúng ta bỏ chương trình.”

(Dù phải thừa nhận rằng Disney đang phải đối mặt với tiến trình đàm phán hợp đồng mang tính chất quyết định với NFL nhưng Iger nói với tôi rằng chương trình bị hủy không phải vì áp lực của liên đoàn mà vì “chương trình không hay lắm.”)

Tại ABC, Lloyd Braun và Susan Lyne đang hối hả làm việc để xây dựng chương trình cho mùa chiếu 2004-2005. Mặc dù Eisner liên tục nhắc đi nhắc lại rằng ông có thể xoay chuyển tình thế 180 độ cho ABC nhưng lúc này đã quá muộn để bất cứ ai có thể cứu vớt mùa chiếu hiện nay. Thiếu đi một phép màu, ABC phải chấp nhận về vị trí thứ 4 trong lòng đối tượng khán giả từ 18 đến 49 tuổi, mặc dù năm trước kênh này vẫn ở vị trí thứ 3. Braun càng nản chí hơn nữa khi chương trình *The Apprentice* mà ABC để lọt vào tay NBC trở thành chương trình hút khách, thu hút tới 20 triệu khán giả và duy trì lịch chiếu tối thứ Năm vốn rất quan trọng của NBC.

Hè năm trước, Braun và Lyne đã tổ chức “chương trình công chiêng” của Eisner theo cách riêng, khi đó họ tập hợp tất cả các nhân viên của ABC tham gia kỳ nghỉ tại khách sạn Grand California tại California Adventure của Disneyland. Ngay cả Iger cũng thuyết minh về một vở hài kịch và “chương trình thay thế” – nghĩa là ý tưởng thực tế. Iger kể về một chương trình “Stacey’s Mom” (Mẹ của Stacey) dựa trên video ca nhạc *Fountains of Wayne*. Giả thuyết đặt ra là người mẹ đó là “người mẹ nóng bỏng” trong xóm và các cậu bé thiếu niên đến đây chơi với người mẹ trẻ đó hơn là với mấy đứa con của cô. Ý tưởng này được đưa vào sản xuất nhưng không bao giờ được coi là một chương trình thử nghiệm.

Braun đưa ra ý tưởng “Lost” (Mất tích). Ông mô tả chương trình này là sự kết hợp giữa *Cast Away* (Một mình trên hoang đảo), bộ phim được khởi chiếu năm 2000 do Tom Hanks đóng vai người sống sót trên đảo hoang và chương trình “Survivor”. (Giống như “The Sopranos”, rất nhiều ý tưởng của Braun đều xuất phát từ phim truyện.) Nhưng Braun giải thích “không chỉ có một chàng trai và một quả bóng trên hoang đảo; đó sẽ là một nhóm và họ sẽ phải cùng nhau sinh sống, cùng nhau tạo dựng một xã hội. Trong thế giới đó, không

ai biết người kia thực sự là người thế nào và đến một lúc nào đó, mọi người sẽ phải tìm ra cách ‘làm sao để thoát ra khỏi hoang đảo này?’”

“Lost” là một trong hàng chục ý tưởng xuất hiện trong buổi họp đó và các ý tưởng này được trình bày trước các nhà sản xuất của các công ty tại Hollywood để thu hút sự quan tâm của họ. Vài tuần sau, nhà sản xuất Aaron Spelling nói rằng ông muốn làm chương trình “Lost” và ABC đặt hàng tác giả Spelling viết kịch bản thử nghiệm cho chương trình. Tháng 12, khi kịch bản được gửi đến, Braun không đồng ý. Kịch bản viết lại được gửi đến vào tháng 1 và còn tệ hơn bản cũ. Sau khi nhận cảnh báo rằng chương trình sẽ bị trì hoãn một năm, Braun quả quyết cho rằng ông sẽ tìm một tác giả khác cứu vãn ý tưởng. ABC đang ở vị trí thứ tư nên “chúng ta phải nỗ lực hết sức có thể,” ông nói với Lyne. “Tôi có cảm giác chương trình này sẽ rất thành công.” Cô cũng đồng ý như vậy với ông.

Braun tìm gặp J. J. Abrams, người sáng tạo ra “Felicity” và “Alias”, hai chương trình gần giống nhất với chương trình ăn khách của ABC, và làm mọi việc ông có thể nhằm tạo hứng thú cho Abrams đối với ý tưởng trên. Cuối cùng Abrams cũng đồng ý suy nghĩ thêm về ý tưởng này vào cuối tuần. Heather Kadin, nhân viên làm việc tại bộ phận kịch của ABC, giới thiệu ông với một tác giả trẻ rất nhiều hứa hẹn tên là Damon Lindelof. Hai người họp tác ăn ý với nhau và trong cuộc gặp kế tiếp, Abrams tỏ ra vô cùng phấn khích. Ông và Lindelof có một ý tưởng mới: cùng với nhóm người sống sót sau vụ đâm máy bay, trên hoang đảo còn có sự xuất hiện vô hình của một cái gì đó rất kỳ bí. Nhưng lúc này đã là tháng Hai, đã quá muộn để hoàn thành kịch bản trọn vẹn. Braun và Lyne sẽ phải phê duyệt dự án chương trình mà không có kịch bản.

Năm 2004 là năm đầu tiên Braun và Lyne có quyền phê duyệt lịch chiếu mới. Những năm trước Iger vẫn là người đưa ra các quyết định cuối cùng sau khi tham vấn Eisner. Năm nay, với niềm hào hứng được tránh xa kênh truyền hình đang ì trệ bởi kênh này đang làm lu mờ khả năng Iger sẽ là người kế nhiệm Eisner, Iger nhượng lại quyền kiểm soát kênh, ít nhất là vậy nếu xét về mặt lý thuyết. Lyne cũng do dự khi phải phê duyệt chương trình “Lost” mà không có kịch bản; nhưng cô ngưỡng mộ niềm đam mê của Braun đối với chương trình và cô đồng ý với lập luận của ông rằng ABC cần phải thử sức với một chương trình khác lạ, mới mẻ, một chương trình mà theo Braun là phải “tạo sự ồn ã” và “có tầm ảnh hưởng, khác biệt và cô không thể

tránh được chương trình đó.”

Lyne nhiệt tâm ủng hộ “Lost” và đổi lại, Braun ủng hộ chương trình Lyne rất yêu thích có tên “Desperate Housewives” (Những bà nội trợ kiểu Mỹ) – chương trình là sự kết hợp của thể loại kịch nhiều kỳ và kịch trào phúng về một nhóm các phụ nữ vùng ngoại ô, tác giả kịch bản là Marc Cherry. Lyne vẫn đang tìm kiếm một chương trình có thể thu hút chị em phụ nữ, bởi cô cảm thấy các kênh truyền hình đang bỏ qua đối tượng khán giả này trong lúc phải vội vàng cho lên sóng các vở kịch về cảnh sát. Chương trình “Sex and the City” (Chuyện ấy là chuyện nhỏ) rất được yêu thích của HBO đã kết thúc, để lại chỗ trống cho một chương trình phải-xem dành cho nữ giới vào mỗi tối Chủ nhật. Thậm chí Lyne cũng đã thuê đạo diễn Charles McDougall của “Sex and the City” .

Khi Braun và Lyne gặp Iger để rà soát các dự án mà họ đã phê duyệt, Iger có vẻ đồng ý với “Desperate Housewives” nhưng lại kịch liệt phê bình “Lost”. “Lãng phí thời gian,” ông nói. “Chương trình này có thể là các chương trình ngắn phát nhiều tối liên tục, nhưng không thể được coi là một sê-ri được.” “Lost” cũng khiến người ta nhớ đến ký ức không mấy vui vẻ của “Twin Peaks”. Tương tự như “Twin Peaks”, sáng tạo viên David Lynch không bao giờ biết ai đã giết Laura Palmer (và kết quả là chương trình trở thành mớ bòng bong rời rạc), người sáng tạo của “Lost” cũng không biết hoặc không thể nói sự xuất hiện kỳ bí trên hoang đảo kia là ai hoặc cái gì.

Phản ứng của Iger chính là thông báo rõ ràng để Braun hủy dự án này nhưng thay vào đó, Braun công khai không tuân thủ lệnh của Iger mặc dù hai bên đã nhất trí làm việc trên tinh thần cộng tác mới. Braun hối thúc Abrams hoàn thiện kịch bản, bắt đầu tiến hành phân vai và chỉ định một nhóm tiền sản xuất để thực hiện chương trình. Steve McPherson, người đứng đầu Touchstone, cũng tỏ thái độ phản đối kịch liệt đối với chương trình, đến mức Braun dọa sẽ không cho ông ta tham gia các vòng chọn diễn viên.

Eisner cũng tỏ thái độ tương tự. Tại một trong những cuộc họp giữa Braun và Lyne với Iger, Eisner bước vào từ cánh cửa nối với văn phòng của Iger và ngồi xuống. “Các ông chọn dự án nào rồi?” ông hỏi. Khi họ mô tả “Lost”, ông cau mày nói: “Chương trình đó không thành công được đâu.” Ông cho rằng đó sẽ là một dự án “điên” nữa của Abrams. Ông và Iger vẫn thường chỉ trích “Alias” phức tạp một cách

thừa thãi và chê trách mọi người đã “nuông chiều” Abrams. Lần khác, Eisner đưa cho Braun và Lyne danh sách các chương trình thử nghiệm mà họ đã đặt hàng và được Eisner chấm điểm từ 1 đến 10, trong đó chương trình được 1 điểm là tồi tệ nhất. Eisner chấm “Lost” 2 điểm.

Cuối cùng, kịch bản thử nghiệm mới cũng hoàn thành. Braun và Lyne cho rằng kịch bản này rất hay nhưng giá để mua 1 tập dài 2 tiếng, trong đó bao gồm việc dàn cảnh đâm máy bay phức tạp, lên tới 12 triệu đô la. Braun thuyết phục Abrams làm chương trình thử nghiệm 2 tiếng để nếu chương trình này không phải là một sê-ri thì họ vẫn có một bộ phim chiếu trên truyền hình để thu hồi vốn. Ông và Lyne làm mọi việc có thể để công tác sản xuất diễn ra thuận lợi. “Nếu chúng ta thành công, họ sẽ không bắt chúng ta ngừng sản xuất chương trình đâu,” Braun nói. Đồng thời, ông cũng nhận thấy mình đang tham gia một cuộc phiêu lưu. Nếu Eisner hoặc Iger muốn tống khứ ông, chắc chắn họ sẽ có cớ: vì ông đã chấp thuận một chương trình thử nghiệm trị giá 12 triệu đô la trước khi có kịch bản.

Thông báo bất ngờ của Pixar về việc ngừng đàm phán với Disney tạo ra sự cấp bách và động lực mới cho kế hoạch của Comcast với Disney. Theo như Jobs nói trong cuộc điện thoại với Roy, có lẽ ban quản lý mới tại Disney có thể cứu vãn hợp đồng với Pixar sau khi ban quản lý này được giải phóng khỏi gánh nặng của mối quan hệ căng thẳng giữa Eisner-Jobs.

Thứ Năm, ngày 5 tháng Hai năm 2004, hội đồng quản trị của Comcast cùng ăn tối và họp bàn về giá bỏ thầu cho Disney. Tính đến nay giữa Mitchell và viên sứ giả kia đã có rất nhiều cuộc trò chuyện. Trong buổi thuyết trình dài một giờ đồng hồ, Roberts và Burke nhấn mạnh rằng đây là cơ hội có một không hai vì từ trước đến nay chưa có công ty giải trí nào được rao bán. Anh cũng nhấn mạnh rằng, sau nhiều năm đầu tư vào công nghệ băng tần rộng, hệ thống truyền hình cáp hiện nay hoàn toàn có thể sinh lời từ các nội dung giải trí, đặc biệt là nhờ cung cấp các video theo yêu cầu và tạo ra các kênh truyền hình cáp mới. Một vấn đề quan trọng là Comcast phải trả bao nhiêu cho Disney. Thư viện phim ảnh, các kênh truyền hình cáp và đặc biệt là các hợp đồng hiệp vận chủ chốt giữa ESPN và các đơn vị cung cấp dịch vụ truyền cáp. Các công viên giải trí không đáng tính đến. Và có lẽ Eisner sẽ rất đau lòng khi biết Comcast định giá kênh truyền hình ABC ở mức 0 đồng. Dựa trên bản phân tích này, Comcast cảm thấy họ

có thể chấp nhận con số khoảng hơn 20 cho mỗi cổ phiếu và sẽ chỉ dừng lại ở đó. Brian Roberts là người đưa ra kết luận cuối cùng, trong đó anh ủng hộ thương vụ sáp nhập này với các điều khoản hợp lý và giá cả phù hợp; hội đồng quản trị hoàn toàn nhất trí sẽ tiến hành các bước tiếp theo.

Thứ Năm, ngày 6 tháng Hai, Comcast lại tiếp cận Mitchell. Lúc này giữa các lãnh đạo của Comcast và Mitchell có hai viên sứ giả. Phương thức “gọi điện” này vừa không chính thống, vừa có nguy cơ gây ra hiểu nhầm. Lần này, viên sứ giả gọi cho Mitchell từ văn phòng công ty Davis, Polk tại New York. Hersch nói với lãnh đạo của Comcast rằng ông đã chuyển thông điệp: “Chúng tôi đang đến. Ông có chắc chắn không?” Thông qua viên sứ giả, Mitchell trả lời: “Có, chúng tôi muốn các ông làm việc này.”

Chiều thứ Hai, ngày 9 tháng Hai, Roberts, Burke, Larry Smith, giám đốc tài chính của Comcast và 6 viên cố vấn của công ty họp mặt tại phòng hội thảo khách sạn Westin tại Philadelphia, phía bên kia đường so với trụ sở của Comcast để đưa ra quyết định cuối cùng. Hôm thứ Tư, Comcast có lịch gặp các nhà phân tích của Phố Wall và công ty này cảm thấy cần phải công khai nói về mối quan tâm của họ với Disney trong buổi gặp. Sau nhiều cuộc thảo luận về thời điểm thích hợp để đưa ra lời đề nghị vì cuộc họp hội đồng quản trị của Disney sẽ diễn ra vào tuần đầu tiên của tháng Ba, tức là chỉ còn vài tuần nữa, nên các lãnh đạo của Comcast quyết định phải hành động nhanh chóng.

Roberts vẫn băn khoăn về tính chính xác của những thông điệp Mitchell gửi đến. Một giám đốc ngân hàng đầu tư khác, không phải Hersch hay viên sứ giả mọi khi, xung phong gọi điện cho Mitchell. Ông bước ra khỏi phòng họp và gọi điện di động cho Mitchell – tối hôm đó Mitchell đang ở London. Mitchell trả lời điện thoại.

“Chúng tôi đã sẵn sàng, sáng mai thôi,” viên giám đốc ngân hàng nói về bức thư mà Comcast sẽ gửi đến hội đồng quản trị Disney. “Đây sẽ tin lớn,” ông nói. “Tin rất lớn.”

“Tôi hiểu,” Mitchell nói. “Chúng tôi coi đây là một việc tích cực. Chúng tôi sẽ nghiên cứu kỹ lưỡng.”

Sau khi viên giám đốc ngân hàng thuật lại cuộc trò chuyện, Burke

nói: “Được rồi, đến lúc rồi. Chúng ta tiến hành thôi chứ?”

“Tôi phải gọi cho Eisner đã,” Roberts nói. Ông cảm thấy ông nợ Eisner một cuộc điện thoại riêng, đặc biệt là vì Comcast mong muốn coi lời đề nghị này là “thân thiện.” Do lo lắng về chất lượng đường truyền và Roberts cũng muốn được riêng tư nên ông quyết định gọi bằng điện thoại công cộng. Dennis Hersch đi cùng ông và đứng bên ngoài chờ đợi với tâm trạng hồi hộp.

Roberts vào booth điện thoại và bấm số điện thoại văn phòng của Eisner. Lúc đó, Eisner đang ngồi tại bàn làm việc. Chưa đầy 5 phút sau, cuộc gọi kết thúc và Roberts lắc đầu bước ra khỏi booth điện thoại.

“Các ông sẽ không tin đâu,” ông nói. “Michael nói ông ta không quan tâm đến việc này. Thậm chí ông ta còn không thèm nghe giá chào. Tôi không thể nào nói thêm gì được. Ông ta không hứng thú với bất kỳ mức giá nào.”

Không ai mong chờ tình huống này – không hề, nhất là trong kỷ nguyên hậu Enron về nghĩa vụ ủy thác ngày càng gia tăng đối với các cổ đông. Ít nhất họ vẫn nghĩ Eisner sẽ cân nhắc đến việc bán công ty ở mức giá nào đó. Nhưng ông không cho họ bất cứ cơ hội nào.

Theo Roberts kể lại, ông hỏi Eisner: “Có cách nào để ông cân nhắc việc sáp nhập giữa hai công ty của chúng ta không?”

“Không,” Eisner dứt khoát nói.

“Ông không bán sao?”

“Không,” Eisner trả lời cộc lốc.

Roberts chỉ tường thuật lại có vậy vì cuộc nói chuyện kết thúc rất chóng vánh.

Các lãnh đạo Comcast dành cả ngày hôm sau để bàn thảo với các giám đốc ngân hàng đầu tư, các luật sư và tư vấn viên quan hệ công chúng. Một mặt, phản ứng của Eisner cho thấy họ sẽ sớm phải tham gia một cuộc chiến. Không có dấu hiệu cho thấy Eisner muốn nghỉ hưu hoặc muốn tìm kiếm một sự ra đi êm thấm như Mitchell nói ban đầu. Nhưng lúc này, họ không quan tâm lắm đến lời động viên của

Mitchell nữa. Họ cảm thấy hợp đồng này hợp lý và nếu cổ đông của Disney và Comcast có cơ hội cân nhắc hợp đồng, Disney sẽ phải đàm phán.

Sáng thứ Tư, họ phát hành bức thư của Roberts gửi cho Eisner – bức thư này mới được gửi đến cho Eisner và lúc đó Eisner đang có mặt tại Disney World để chuẩn bị cho buổi thuyết trình trước các nhà phân tích của Phố Wall. “Michael thân mến,” bức thư bắt đầu như vậy.

“Tôi viết thư này sau khi chúng ta đã nói chuyện hồi đầu tuần về việc tôi đề xuất chúng ta nên thảo luận về việc sáp nhập Disney với Comcast nhằm tạo ra một công ty truyền thông và giải trí hàng đầu. Thật không may là ông không có thiện chí tham gia cuộc thảo luận này. Do đó, chúng tôi chỉ còn cách duy nhất là công khai đưa ra đề xuất với ông và hội đồng quản trị của Disney.”

Roberts đề xuất một bản hợp đồng, trong đó các cổ đông của Disney sẽ nhận được 0,78 cổ phần của Comcast cho mỗi cổ phần tại Disney, tương đương tổng giá trị 54 tỷ đô la theo giá cổ phiếu trong phiên chốt giá ngày hôm trước. Bức thư cũng thể hiện niềm tự hào vì Comcast có 21 triệu thuê bao đăng ký sử dụng truyền hình cáp, 5 triệu khách hàng sử dụng Internet tốc độ cao và khả năng sẽ cung cấp video theo yêu cầu và video băng tần rộng từ nguồn tư liệu nội dung phong phú của Disney. “Chúng tôi hy vọng hội đồng quản trị của Disney sẽ nắm bắt cơ hội mà đề xuất kết hợp này của chúng tôi đem đến cho các cổ đông của công ty,” Roberts kết luận.

Phía Comcast hồi hộp chờ đợi tín hiệu của một cuộc *khởi nghĩa* từ ban giám đốc của Disney. Họ không phải chờ lâu. Buổi sáng hôm đó, Barry Diller gọi cho Brian Roberts để thông báo ông đã nói chuyện với Eisner và Eisner khuyên ông nên ngăn chặn đề nghị của Comcast. Theo đề xuất của Diller, Disney đã thuê viên luật sư nổi tiếng Martin Lipton của công ty luật Wachtell, Lipton, Rosen & Katz tại New York về bảo vệ các doanh nghiệp bị đề nghị tham gia thương vụ mua bán, sáp nhập không thân thiện. Các khách hàng thuê Lipton hiếm khi nào có ý định đàm phán một bản hợp đồng sáp nhập thân thiện, chưa nói đến một bản đề nghị mang tính thù địch. Hơn nữa, Lipton cũng từng đại diện cho AT&T trong thương vụ thu tóm dai dẳng nhưng cuối cùng cũng thành công của Comcast để mua lại khoản tài sản truyền hình cáp của AT&T. Họ cảm thấy Lipton vẫn còn bực tức với Comcast

trong cuộc chiến đó.

Cuối ngày hôm đó, sau khi hội đồng quản trị thảo luận qua điện thoại, Disney có phản ứng cực kỳ lạnh nhạt trước lời đề nghị của Comcast: “Hội đồng quản trị của công ty Walt Disney đã nhận được và sẽ đánh giá bản đề xuất tự nguyện của tập đoàn Comcast. Trong lúc này, các cổ đông của Disney sẽ không đưa ra bất kỳ hành động nào. Hôm nay và ngày mai, công ty chúng tôi sẽ thuyết trình trước các tổ chức đầu tư và các nhà phân tích trong một buổi hội thảo đã được lên kế hoạch từ trước về hệ thống kinh doanh độc đáo và giàu giá trị của công ty, cùng với đó là các chiến lược sẽ được triển khai để đạt được giá trị lâu dài của các tài sản đó.”

Roberts, Burke và những người còn lại trong nhóm nhận thấy sự việc đang thực sự đi theo chiều hướng không như mong đợi, mặc dù trước đó họ đã tiến hành nhiều đợt giao tiếp sơ bộ. Khi đối mặt với một lời chào giá thực sự của Comcast, rõ ràng là Mitchell đang hoang mang và rút vào vòng vây bảo vệ của Disney. Phương thức giao tiếp qua trung gian của Comcast đã sôi hồng bỏng không.

Đề nghị chào giá của Comcast phải đối mặt với những rào cản ngay tức khắc. Tại Orlando, nơi Eisner, Iger và các lãnh đạo chóp bu của Disney đang họp bàn với các nhà phân tích của Phố Wall, các quan chức của Disney rất tức giận với thời điểm mà Comcast đưa ra lời đề nghị, bởi họ cho rằng Comcast cố tình chọn thời điểm này để làm lu mờ các bài thuyết trình của Disney. Nhưng các bài thuyết trình này cũng tạo cơ hội cho công ty được nâng giá cổ phiếu bởi đây là biện pháp phòng vệ hiệu quả nhất. Disney gấp rút tung ra kết quả kinh doanh hàng quý và kết quả này được củng cố nhờ hiệu ứng của *Nemo* và *Pirates*. Cổ phiếu của Disney tăng 16% trong hai ngày nhờ kết quả kinh doanh có tiến triển và nhờ các nhà buôn chứng khoán đổ xô vào mua cổ phiếu của Disney với hy vọng giá cổ phiếu sẽ tiếp tục gia tăng sau đề xuất của Comcast hoặc của một tổ chức khác.

Mặc dù Roberts và Burke đang ra sức giải thích về lý do của lời đề nghị nêu trên với các nhà phân tích của Phố Wall và các cổ đông lớn nhưng các nhà đầu tư lại có phản ứng khắc nghiệt hơn sự mong đợi của các lãnh đạo và cố vấn của Comcast. Cổ phiếu của một công ty đưa ra lời đề nghị mua bán sáp nhập mang tính thù địch luôn luôn giảm và họ cũng chờ đợi những phản ứng tiêu cực ban đầu. Nhưng sau nhiều năm đầu tư vốn và sau thương vụ thu tóm AT&T với giá 51

tỷ đô la năm 2002, các cổ đông của Comcast đang mong đợi giai đoạn gia tăng nguồn tiền mặt và thu nhập cao hơn, thay vì một thương vụ sáp nhập khổng lồ khác. Các cổ đông chất vấn về năng lực của một đơn vị cung cấp dịch vụ truyền hình cáp trong việc quản lý một công ty sáng tạo; họ không quan tâm đến việc nhờ có Steve Burke, Comcast sẽ có một cựu lãnh đạo dày dạn kinh nghiệm làm việc tại Disney giúp họ nắm quyền chỉ đạo. Chỉ sau 2 ngày giao dịch, cổ phiếu Comcast giảm 12% – một tỷ lệ rất đáng báo động.

Comcast đã đưa ra lời đề nghị thanh toán toàn bộ bằng cổ phiếu với Disney nên điều đó có nghĩa 0,78 cổ phần của Comcast lúc này chỉ đáng giá 23,53 đô la, trong khi cổ phần của Disney đã tăng vọt lên 28 đô la. Tổng giá trị của lời đề nghị tăng mạnh từ 49 tỷ đô la lên 54 tỷ đô la chỉ trong 2 ngày. Khả năng Comcast phải tăng giá chào khiến các cổ đông càng giận dữ và buộc Comcast phải đưa ra một thông báo nhấn mạnh rằng “với mức giá phù hợp, đây là một hợp đồng lớn và chúng tôi rất có kỷ luật về giá cả.” Comcast cũng đề nghị khả năng sẽ tăng giá chào lên một chút nếu Disney quyết định tham gia đàm phán một bản hợp đồng thân thiện. Nhưng những hy vọng đó tiêu tan vào ngày 16 tháng Hai, khi hội đồng quản trị của Disney nhất trí bác bỏ đề nghị của Comcast: “Chúng tôi cam kết sẽ tạo giá trị cho các cổ đông hôm nay và trong tương lai, và chúng tôi sẽ thận trọng cân nhắc bất cứ đề xuất chính đáng nào có thể giúp chúng tôi hoàn thành mục tiêu đó,” hội đồng nói. Hơn nữa, “lợi ích của các cổ đông của Disney, vốn đại diện cho mối ưu tiên cơ bản của hội đồng, sẽ không được phục vụ bởi việc chấp thuận các đề xuất mua bán sáp nhập không phản ánh đúng giá trị nội tại và triển vọng thu nhập của Disney.”

Dù vậy, phía Comcast vẫn bất ngờ khi Disney, do George Mitchell đại diện, công khai tuyên bố các thông tin cho rằng Mitchell là người khuyến khích Comcast đưa ra lời đề nghị hoặc gợi ý cho rằng việc các ủy viên hội đồng quản trị không mấy vui vẻ với hiệu quả làm việc của Eisner “là hoàn toàn bịa đặt.”

Khi tôi đề nghị Mitchell nói thêm về vấn đề này sau khi phía Comcast nói về rất nhiều cuộc giao tiếp giữa đôi bên, Mitchell trả lời qua email: “Tôi nhận được điện thoại của một người bạn (người này sau đó được coi là một viên sứ giả) đề nghị tôi sắp xếp một cuộc gặp gỡ giữa Brian Roberts, bố của ông ta, Michael Eisner và tôi. Sau khi xem xét đề nghị trên, tôi gọi cho ông ta và từ chối. Ông ta lại gọi cho tôi và đề nghị tôi gặp Brian Roberts. Tôi vẫn từ chối. Tôi nói với ông

ta rằng nếu Brian muốn nói gì đó, ông ta nên gọi điện nói chuyện trực tiếp với Michael. Sự việc chỉ có vậy. Hóa ra giá đề xuất của Comcast quá thấp, đến mức hội đồng quản trị, các cổ đông của Disney và thị trường đều phải từ chối.”

Diane Disney Miller là một trong số những người rất lo lắng trước đề xuất của Comcast. Mặc dù bà đã thề sẽ đứng ngoài cuộc chiến giữa Roy và Eisner nhưng mối đe dọa về việc Disney sẽ bị nắm quyền bởi một doanh nghiệp lại là chuyện khác. Bà đặc biệt lo lắng sau khi đọc bản tin cho thấy Comcast phân phối sách báo khiêu dâm. (Giống như hầu hết các công ty truyền hình cáp khác, Comcast cung cấp các chương trình dành cho người lớn theo dạng thức xem bao nhiêu trả tiền bấy nhiêu và các kênh truyền hình cáp vẫn thi thoảng trình chiếu các chương trình chứa đựng nội dung tình dục.) Vì vậy, vào ngày cuối tuần kỷ niệm ngày Tổng thống, bà viết thư gửi hội đồng quản trị, sau đó gọi điện đến văn phòng của Roy để xin địa chỉ của các ủy viên hội đồng quản trị và gửi cho mỗi người một bản sao của bức thư qua dịch vụ Federal Express. Sau khi thể hiện thái độ phản đối đề xuất của Comcast, bà viết: “Tôi hy vọng sự độc lập của công ty này có ý nghĩa quan trọng với các ông tương tự như với chúng tôi. Tôi không tin bất cứ ai trong các ông lại mong muốn nhìn thấy công ty này phải chịu chung số phận trở thành nạn nhân của ‘các thương vụ sáp nhập khổng lồ’ trong giới truyền thông. Đặc biệt là Comcast hoàn toàn không phù hợp với Disney, bởi Disney bấy lâu nay vẫn hết lòng cống hiến cho nền giải trí gia đình chất lượng cao.”

Bộ phận quan hệ công chúng của Disney đã thảo ra một bức thư nhưng bức thư của Diane đã tạo ra một hướng đi mới:

“Chúng tôi hy vọng hội đồng quản trị sẽ làm những điều tốt nhất cho công ty. Một trong những yếu điểm lớn nhất của công ty là Michael Eisner không sẵn lòng xác định rõ và ủng hộ ứng viên được coi là người kế nhiệm của ông ta. Chúng tôi tin rằng, cũng giống như chúng tôi, các cổ đông của Disney sẽ cảm thấy nhẹ lòng khi biết sẽ có một ứng viên giàu năng lực thay Michael Eisner lãnh đạo công ty khi hợp đồng của ông ta kết thúc năm 2006. Chúng tôi tin rằng công ty Walt Disney là công ty giải trí ấn tượng nhất thế giới và khó có công ty nào có thể sánh được. Công ty đã tập hợp được những con người tài năng, sáng tạo và họ đều hãnh diện khi được đóng góp một phần vào lĩnh vực kinh doanh mà cha và chú tôi gây dựng. Công ty đó xứng đáng được độc lập và được duy trì tính độc lập như suốt nhiều năm

qua.”

Vào thứ Ba, sau ngày nghỉ lễ, Eisner gọi điện cho bà. “Diane, đúng là một bức thư hay,” ông nói. “Nếu như bà thay đoạn cuối đi.”

“Nhưng Michael này,” bà nói, “ông đã làm ở đó 20 năm rồi. Ngay cả các hiệu trưởng trường đại học cũng không tại vị lâu đến vậy.”

“Chẳng lẽ bà không thể nói rằng bà ủng hộ ban quản lý hay sao?” ông hỏi.

“Tôi không nói vậy được,” Diane nói. “Tôi nghĩ ông nên nghỉ đi thôi. Ông đã làm được những điều tuyệt vời nhưng đã đến lúc ông nên gác kiếm rồi.”

“Còn vấn đề nào cần xử lý nữa không?” ông hỏi.

“Michael ạ, tôi không muốn tham gia mấy chuyện đó.”

“Một chuyện thôi cũng được.”

“Được rồi, chuyện liên quan đến Ovitz.” Chuyện liên quan đến Ovitz và kéo theo đó là khoản tiền bồi thường khổng lồ vẫn luôn khiến Diane khó chịu. Bà biết Ovitz là bạn thân của Eisner và với việc sa thải Ovitz, bà có cảm giác Eisner đang coi Disney là câu lạc bộ riêng của ông ta.

“Ôi, Diane, để tôi giải thích thế này,” Eisner nói. “Thực ra ông ta không kiếm được nhiều trong khoản tiền đó đâu.” Ông bắt đầu giải thích rằng Ovitz không bán quyền mua trong khi lẽ ra ông ta nên bán, nhưng Diane đã cắt ngang lời ông.

“Vấn đề không phải là Michael Ovitz kiếm được bao nhiêu tiền; vấn đề là công ty Disney phải chi số tiền đó. Dù sao thì,” bà nói tiếp, “tôi nghĩ rằng đã đến lúc ông nên nhường chỗ cho người khác.” Bà cũng nói thêm rằng bà sẽ không nói về vấn đề này theo cách của Roy nhưng “có vẻ như mọi người đều coi Roy là một vị anh hùng.”

“Nhờ ông ta mang họ Disney thôi!” Eisner kêu lên với thái độ bức tức thấy rõ. “Nhờ ông ta mang họ Disney thôi! Chúng tôi đã tiến hành bỏ phiếu và ai ai cũng yêu mến Roy.”

“Tôi không muốn ông nghĩ rằng tôi cùng hội cùng thuyền với Roy và Stanley, bởi vì tôi nghĩ điều đó sẽ mang tính tiêu cực đối với công ty.”

Eisner nắm ngay lấy cơ hội này. “Diane, làm ơn thay đổi đoạn cuối của bức thư. Tôi sẽ viết giúp bà.”

“Michael!”

“Tôi sẽ gửi điện tín cho bà một bức thư đã được sửa lại nhé.”

Diane không có ý định thay đổi nội dung bức thư, và dù sao Eisner cũng không gửi điện tín cho bà; bà cũng không nghe được thông tin gì khác. Thời gian cứ thế trôi, bà rất thất vọng vì không ủy viên hội đồng quản trị nào phúc đáp thư của bà. Bà nghĩ ít nhất bà cũng sẽ nhận được thư phản hồi mang tính xã giao của họ; nhưng bà đã không nhận được bất kỳ phản hồi nào.

Dù bị phân tâm trước đề xuất chào giá của Comcast nhưng ủy viên hội đồng quản trị của Disney vẫn phải đối mặt với cuộc khởi nghĩa tiềm tàng của các cổ đông. Roy và Gold áp dụng đúng chiến dịch vận động trên Internet trong cuộc đua tìm người đại diện Đảng Dân chủ tranh cử chức tổng thống của cựu thống đốc bang Vermont, Howard Dean, và hai ông tung ra trang web SaveDisney.com như một công cụ trọng tâm để hạ bệ Eisner. Họ trở thành các cổ đông chống đối đầu tiên vận dụng Internet để dân chủ hóa hệ thống quản trị doanh nghiệp vốn không đem lại hiệu quả. “Dân chủ cho các cổ đông,” dù được tung hô là trọng tâm của chủ nghĩa tư bản dân chủ nhưng vẫn trở thành phép nghịch hợp, với phần lớn các doanh nghiệp đang trong gọng kìm của các giám đốc điều hành và hội đồng quản trị ngầm phục tùng các vị giám đốc điều hành này.

Nỗ lực ban đầu của Roy và Gold bị chỉ trích là cồng kềnh và không hiệu quả, nhưng đến tháng Một, trang web được thiết kế lại với hình ảnh nhiều màu sắc, âm thanh, video và các đường dẫn đến các trang web khác. Trang web được minh họa bằng các công trình độc đáo nhờ sự góp mặt của rất nhiều họa sĩ hoạt hình. Ngày đầu tiên, Roy và Gold đăng một bộ phim hoạt hình với hình ảnh Eisner ăn vận giống y như mục hoàng hậu độc ác trong *Snow White*. “Gương kia ngự ở trên tường; thế gian ai tham được dường như ta?” Eisner hỏi khi ông nhìn chằm chằm vào gương thần.

Với lối diễn đạt nghiêm túc hơn, họ vận dụng trang web để công khai tuyên bố mục đích chính: một chiến dịch “bỏ phiếu chống” nhằm ngăn chặn các cổ đông ủng hộ Eisner và 3 ủy viên hội đồng được cho là chịu ảnh hưởng lớn nhất từ phía Eisner: Mitchell, Judith Estrin và John Bryson. Đúng như nhận định ban đầu của các lãnh đạo Disney, việc Roy và Gold từ chức là quá muộn để vận động một cuộc bỏ phiếu thay đổi ban lãnh đạo nhưng trong những năm gần đây, các cổ đông đã vận dụng chiến dịch tương tự để thể hiện thái độ không hài lòng của mình. Minh chứng nổi bật nhất là AOL Time Warner, khi 22% người bỏ phiếu không ủng hộ chủ tịch Steve Case khi Case dàn xếp thương vụ sát nhập AOL Time Warner cực kỳ nguy hại.

Quả thực là rất khó, nếu như không muốn nói là không thể, để chiến dịch này có thể ép các ủy viên hội đồng quản trị rời khỏi hội đồng. Ví dụ, các công ty môi giới vẫn thường bỏ phiếu cho khách hàng của họ ủng hộ các giám đốc quản lý đương nhiệm, trừ khi họ nhận được chỉ đạo khác của các cổ đông. Ngay cả tổ chức cổ đông và quỹ chung cũng không có thời gian và nguồn lực để đánh giá hàng ngàn đề xuất được nêu trong các bản tuyên bố ủy quyền. Các chiến dịch đó chưa một lần thành công nên người ta khuyến khích tổ chức chiến dịch phản đối thay vì đòi thay đổi hiện trạng. Roy và Gold không kỳ vọng gì nhiều. Họ cũng không trông mong sẽ giành được đa số phiếu “không,” mục tiêu của họ chỉ là 10% đến 20%. Có lẽ như vậy cũng đủ để buộc hội đồng quản trị của Disney phải quan tâm đến thái độ không bằng lòng của các cổ đông và như vậy, ít nhất hội đồng cũng sẽ có hành động nào đó.

Ngày 27 tháng Một, Roy và Gold công khai đăng trên trang web một bức thư gửi cho các cổ đông:

“Đã đến lúc tất cả các cổ đông của Disney tiến hành bước đi đầu tiên để tạo ra sự thay đổi cần thiết... Hãy cùng chúng tôi bỏ phiếu KHÔNG đối với việc tái bầu chọn Michael Eisner, George Mitchell, Judith Estrin và John Bryson làm ủy viên hội đồng quản trị... Với việc nói KHÔNG, quý vị sẽ gửi cho hội đồng quản trị một thông điệp mà họ không thể bỏ qua... quý vị sẽ buộc hội đồng phải nhận thấy rằng họ cần phải tiến hành những thay đổi quan trọng trong hội đồng và ban quản lý cấp cao.”

Ngoài những lời chỉ trích như thường lệ đối với Eisner, bức thư cũng chỉ trích Mitchell, đặc biệt nhấn mạnh đến khoản phí 1 triệu đô

la mà công ty của Mitchell nhận được từ Disney; bức thư chỉ trích Judith Estrin, chủ tịch ủy ban bồi thường, vì đã phê chuẩn khoản tiền thưởng “quá mức” là 40 triệu đô la năm 2002 cho Eisner, Iger và 3 ủy viên hội đồng quản trị trong khi giá cổ phiếu năm 2002 giảm tới 16%; chỉ trích Bryson vì “vợ ông ta được trả hàng triệu đô la nhờ giữ vai trò lãnh đạo kênh Lifetime do Disney sở hữu 50% cổ phần.”

Đương nhiên, sự ủng hộ của các cổ đông Disney lại là chuyện khác. Các dịch vụ cố vấn yêu cầu thay đổi ban lãnh đạo cần phải có sự ủng hộ tích cực, đặc biệt là sự ủng hộ của các cổ đông có tầm ảnh hưởng lớn nhất, ví dụ như Institutional Shareholders Services (ISS) và công ty luật Glass, Lewis & Company, các doanh nghiệp lớn và các quỹ lương nhà nước như CalPERS – các nhà quản lý quỹ lương hưu của California. Ngày 2 tháng Hai, khi các lãnh đạo của Comcast đang thăm dò Mitchell về cơ hội sát nhập, Gold, Roy và các đồng nghiệp tại Shamrock đã có buổi xuất hiện quan trọng tại ISS nhằm nhấn mạnh tình hình tài chính ì trệ của Disney và hoạt động kém cỏi của hội đồng quản trị. Mitchell giải thích về những chính sách cải tổ mà hội đồng đã áp dụng và hội đồng dự kiến sẽ phác thảo kế hoạch chính thức hơn, chi tiết hơn về việc tìm kiếm người kế nhiệm.

ISS chỉ mất 9 ngày để đưa ra quyết định cuối cùng và tổ chức này trở thành cổ đông độc lập đầu tiên tham gia chiến dịch của Roy và Gold. Ngày 11 tháng Hai, đúng ngày Comcast công khai bản chào giá, ISS phát hành một bản tuyên bố chỉ trích gay gắt năng lực lãnh đạo của Eisner. Công ty dịch vụ này nói rằng giá cổ phiếu đang ở mức thấp tương tự năm 1998 và chất vấn về triển vọng “bấp bênh” của Disney.

Thông báo mới đây về cuộc chia tay giữa Pixar-Disney và thất bại của chuỗi hoạt động bán lẻ của Disney khiến chúng tôi phải suy nghĩ về khả năng tăng trưởng trong tương lai và chiến lược phát triển của một công ty mà chủ tịch hội đồng quản trị và giám đốc điều hành đang bị phân tâm bởi vở kịch do hội đồng quản trị đề ra...

Thật đáng buồn, người ta vẫn thường nhận thấy rằng việc cải tổ hội đồng quản trị có mục đích xoa dịu bất đồng của hội đồng quản trị hơn là tạo ra một hội đồng quản trị mới... Mối quan hệ giữa hội đồng quản trị và ban quản lý của Disney là rất rõ ràng. Ranh giới giữa ban quản lý và hội đồng quản trị bị lu mờ. Báo cáo mới nhất sau cuộc điều tra của SEC và khả năng xử lý các vấn đề không được công khai nêu

bật khả năng rằng sự phụ thuộc và thói gia đình trị đã trở thành một quy phạm tại Disney...

Dù thế nào thì mọi vấn đề đều phải qua tay Eisner. Suốt 20 năm qua, cánh cửa xoay chiều tại Disney dành cho các ủy viên hội đồng quản trị và ban quản lý vẫn chỉ có một hằng số – đó là ông Eisner. Những cuộc chiến căng thẳng trong phòng họp hội đồng quản trị và sự ra đi của các thành viên trong ban quản lý – sự việc từng xảy ra trước khi diễn ra chiến dịch Disney/Gold – thật đáng thất vọng, tốn kém, gây nhiều buồn phiền và không phục vụ cho lợi ích cao nhất của các cổ đông. Công ty này là minh chứng hoàn hảo cho thấy cần phải tách bạch vai trò của chủ tịch hội đồng quản trị và giám đốc điều hành.

ISS đề xuất các cổ đông nên bỏ phiếu “chống” đối với Eisner và không kiến nghị bỏ phiếu tương tự với các ủy viên khác trong hội đồng, ít nhất là tại thời điểm tạm thời, vì các cổ đông có thể đợi một năm để theo dõi hiệu quả của chính sách cải cách, nếu không “sự thay đổi trong phòng họp hội đồng quản trị sẽ phục vụ tốt nhất cho lợi ích của các cổ đông.”

Disney ban hành một bản tuyên bố cho rằng, công ty nhận thấy đề xuất của ISS về trường hợp của Eisner là “không thể giải thích được và phi lý,” và ca ngợi “cam kết của Eisner trong việc nâng cao tính minh bạch và hoạt động quản trị” của công ty. Nhưng ngay cả giới báo chí cũng không quan tâm đến đề xuất này sau khi phía Comcast công khai đề xuất mua lại Disney và bóng tối ảm đạm tại Orlando không thể tiếp tục ẩn nấp. ISS là công ty tư vấn nổi bật, độc lập, có tiếng bảo thủ và có rất nhiều khách hàng nên quyết định của ISS chính là bước ngoặt mới cho Roy và Gold, đồng thời tiềm ẩn một sự thất bại cực kỳ nguy hại đối với Disney.

Mặc dù một số ủy viên hội đồng quản trị, đặc biệt là Judith Estrin, coi câu “tách bạch vai trò của chủ tịch hội đồng quản trị và giám đốc điều hành” là cái cớ để cho rằng bản án của ISS liên quan đến cơ cấu quản trị doanh nghiệp hơn là cá nhân Eisner nhưng có vẻ cái cớ này cũng không mấy sáng sủa. Dù được phân tích thế nào thì quyết định đó cũng là dấu hiệu nghiêm túc đầu tiên mà Roy và Gold gửi đến công ty Disney.

Các buổi thuyết trình kín trước ISS và các cổ đông là công ty tư cố

vấn không có sự tham gia của báo giới nhưng nhiều khách hàng của các công ty tư vấn như ISS cũng tham gia các buổi thuyết trình thông qua điện thoại. Tôi cũng được tham dự phiên thuyết trình trước Hội đồng các tổ chức đầu tư.

Sau bài giới thiệu của Gold, Michael McConnell của Shamrock phác thảo ba vấn đề chính của chiến dịch: hoạt động tài chính yếu kém của công ty Disney, thiếu năng lực lãnh đạo sáng tạo và trách nhiệm giải trình của hội đồng quản trị. “Chúng ta đang tìm kiếm một người lãnh đạo mới có tầm nhìn chiến lược nhằm khôi phục giá trị của các cổ đông,” ông nói. “Nói cách khác, chúng ta phải hạ bệ Michael Eisner.

Công ty có thành tích hoạt động rất kém cỏi. Chúng ta ủng hộ sự tăng trưởng mạnh mẽ và hiệu quả hoạt động cao. Sự sáng tạo là vấn đề cốt lõi. Sự sáng tạo bao phủ khắp công ty, từ các công viên giải trí, các chương trình giải trí đến lĩnh vực nghệ thuật hoạt họa, các sản phẩm truyền hình. Sự sáng tạo là trọng tâm của công ty và cần phải được khôi phục. Công ty cũng tiềm ẩn rất nhiều vấn đề liên quan đến hội đồng quản trị. Đó không phải là một hội đồng quản trị hiệu quả. Chúng ta mong chờ trách nhiệm giải trình lớn hơn nữa đối với các cổ đông. Khoản tiền bồi thường cho các lãnh đạo của công ty cũng là vấn đề cần tính đến. Cần có mối liên hệ rành mạch giữa khoản tiền bồi thường và thành tích làm việc. Cần phải có kế hoạch lựa chọn người kế nhiệm. Chúng ta phải gửi một thông điệp cho hội đồng quản trị. Nghĩa là không bỏ phiếu cho Michael Eisner.”

Kế đến là phần đặt câu hỏi, bao gồm nghi vấn về việc liệu những thay đổi của hội đồng quản trị Disney về quản trị doanh nghiệp có thể đem lại hiệu quả hay không. “Họ nói những lời chót lưỡi đầu môi về quản trị doanh nghiệp,” Gene Krieger, một lãnh đạo của Shamrock, nói, “nhưng nếu quý vị xem xét bài trắc nghiệm đầu tiên vào hôm thứ Hai dành cho họ, quý vị sẽ thấy họ đã thất bại. Trong vòng chưa đầy năm phút, Michael Eisner đã thẳng thừng từ chối bản đề nghị sáp nhập trị giá 50 tỷ đô la. Ông ta từ chối ngay lập tức mà không cần tham vấn ý kiến của bất kỳ ủy viên hội đồng quản trị nào. Việc này cho thấy họ vẫn chưa rút ra bài học kinh nghiệm và đặc biệt là Michael Eisner không chịu hiểu vấn đề. Hội đồng quản trị chỉ biết việc này khi tin tức được đăng dồn dập trên các phương tiện thông tin đại chúng.”

Lời đề nghị chào giá của Comcast đặt Roy và Gold vào tình thế kỳ quặc: một mặt họ đồng ý với Eisner và hội đồng quản trị Disney rằng mức chào giá đó là quá thấp; một mặt họ phải đồng ý với lập luận của Comcast rằng Disney cần có một ban quản lý mới. Gold nói thêm: “Đề nghị của Comcast đã bị bác bỏ; chắc chắn giá chào là lý do chính. Đây không phải là toàn bộ câu chuyện. Việc này công nhận giá trị của chiến dịch này. Chúng tôi đã thấy tình hình kinh doanh ngày càng đi xuống, và đó là sự giảm sút liên tục trong suốt 7, 8 năm qua. Phía Comcast cũng nhận thấy điều này. Điều đó quá rõ với họ, với chúng ta và các cổ đông cũng nên thấy rõ điều đó. Comcast là một minh chứng nữa cho thấy tại sao chúng ta nên bỏ phiếu chống.”

“Ông định làm thế nào?” có người hỏi Gold.

“Chúng tôi đang trong giai đoạn đầu,” Gold nói. “Chúng tôi đang thu hút được rất nhiều người ủng hộ. Rất nhiều người đang lắng nghe chúng ta. Sự đồng thuận của ISS chính là sự công nhận lớn nhất đối với chúng tôi. ISS hoàn toàn độc lập. Đây là lần đầu tiên công ty này đề xuất bỏ phiếu chống dựa trên chỉ số Dow.” (Cổ phiếu của Disney là một trong 30 cổ phiếu trên bảng chỉ số Dow Jones.)

Một giám đốc quỹ lương hỏi: “Thay vì hạ bệ Michael Eisner, tôi chưa nhìn thấy bất cứ định hướng chiến lược nào trong bài thuyết trình của ông. Đó là những ngôn từ đẹp nhưng ông sẽ đưa công ty đi theo định hướng khác như thế nào? Ông sẽ thực hiện ra sao?”

“Phục hồi sức sáng tạo chính là hoạt động kinh doanh cốt lõi của công ty,” Gold đáp lời. “250 lãnh đạo và các nhân sự liên quan đến hoạt động sáng tạo đã rời bỏ công ty, họ từng cống hiến cho phòng phim, truyền hình, công viên giải trí, hoạt hình... Nếu ông có thể phục hồi sự sáng tạo cho công ty, ông sẽ gặt hái được nhiều thành công hơn từ những tài sản này. Về định hướng phát triển trong tương lai, chúng tôi sẽ thuê một CEO có tầm nhìn chiến lược và hiểu rõ lĩnh vực kinh doanh này. Chúng tôi muốn tìm một người phù hợp thay vì quyết định trước việc này... Chúng tôi đã dự tính 5 đến 10 ứng viên có thể lèo lái công ty. Nhưng sẽ là ngốc nghếch nếu lúc này chúng ta bàn thảo về những cái tên đó. Chúng ta sẽ không đóng vai các quần thần chọn vua; chúng ta muốn hội đồng quản trị phải tranh luận thực sự về người có đủ năng lực phẩm chất để quản lý công ty. Michael Eisner quá kiêu căng ngạo mạn. Chúng ta không muốn rơi vào cạm bẫy tương tự.”

Lúc này Roy cũng tham gia ý kiến. Mặc dù ông vẫn thích người khác thoải mái phát biểu ý kiến nhưng khi tiến hành chiến dịch này, ông đã vượt qua nỗi e dè phải phát biểu trước công chúng. Tính ít nói của ông, cộng với họ Disney, dường như tạo ra vẻ trang trọng nhất định khi ông lên tiếng, và cả phòng im phăng phắc khi ông nói. “Cảm ơn quý vị,” ông nói. “Tôi rất vinh dự được nói về phần sáng tạo của công ty. Gốc rễ căn bản của công ty chúng tôi chính là năng lực sáng tạo. Ban đầu, chúng tôi chỉ là một xưởng phim nhỏ sản xuất phim hoạt hình. Xưởng phim đó chỉ có những con người miệt mài sáng tạo. Tôi sinh ra và lớn lên trong môi trường sáng tạo đó. Công ty cần phải tin tưởng vào đội ngũ nhân viên sáng tạo của mình. Mỗi quan hệ với Pixar là minh chứng điển hình về vấn đề chưa thực sự ổn. Cuối cùng, chính Steve Jobs đã phải thốt lên rằng: ‘Tôi không thể ký hợp đồng với người đàn ông đó nữa.’ Có một điều rất rõ ràng: công ty chúng tôi rất bất ngờ. Nhưng thực ra, mối quan hệ này đã bắt đầu rạn nứt từ sáu, bảy năm trước... Lẽ ra mối quan hệ này không bao giờ nên đi đến một điểm mà Steve Jobs phải nói rằng, ‘Tôi sẽ không ký hợp đồng với công ty đó nữa nếu Michael Eisner vẫn giữ chức giám đốc điều hành.’”

“Một khía cạnh nữa,” Roy nói tiếp, “chính là các công viên giải trí. Nếu quý vị đến các công viên này trong mấy năm gần đây, chắc hẳn quý vị sẽ nhận thấy ở đây thiếu sự bảo dưỡng cần thiết, càng ngày càng ít các nhân vật xuất hiện trên đường phố. Các vai diễn... bị cắt giảm không thương tiếc. Giờ diễn bị cắt, phúc lợi cũng không còn. Điều này được phản ánh rõ nét qua thái độ của họ với các vị khách... Đó là hai ví dụ cho thấy công ty đang được quản lý như thế nào. Quý vị cần phải bắt tay xử lý việc này ngay lập tức.”

“Ông phản ứng thế nào trước bài viết của tờ *Wall Street Journal*?” Một người lên tiếng hỏi về bài viết có tựa đề *Disney Dissidents Didn't Block Moves They Now Criticize* (Những bất đồng của Disney không ngăn được bước tiến mà họ đang chỉ trích).

Gold trả lời câu hỏi trên. “Thật là không công bằng. Họ đang ra sức hạ bớt phẩm giá của chúng tôi. Công ty này thường gán cho người khác những cái tên rất xấu mỗi khi bị hỏi dồn về hiệu quả hoạt động. Jeffrey Katzenberg bị gọi là ‘tên lùn nhỏ thó.’ Steve Jobs bị gọi là ‘kẻ theo đạo Hồi dòng Shia.’ Và bây giờ đến lượt Stanley Gold và ‘khách hàng’ của ông ta. Đúng vậy, chúng tôi cùng nhau đưa ra một số quyết định,” Gold thừa nhận. “Chúng tôi đã gắng sức hối thúc ban quản lý hiểu rõ lợi ích của thái độ ngờ vực. Chúng tôi không muốn

gây ồn ào ầm ĩ trong phòng họp hội đồng quản trị. Fox Family là ví dụ điển hình nhất. Tôi và Roy bỏ phiếu cho hợp đồng này dựa trên các kế hoạch do ban quản lý xây dựng. 3 tháng sau khi ký hợp đồng, chúng tôi đặt nghi vấn và họ nói rằng họ vẫn chưa đạt được mục tiêu. Chúng tôi nói: ‘Từ từ đã, các vị sẽ không làm được đâu.’ Chúng tôi muốn họ phải tỏ rõ trách nhiệm giải trình. Chúng tôi nói: ‘Michael Eisner và Bob Iger không nên nhận tiền thưởng.’ Sẽ không có khoản tiền thưởng nào được đưa ra nếu quý vị mắc sai lầm lớn như vậy. Nhưng Eisner vẫn nhận được 5 triệu đô la và Bob Iger 4 triệu đô la. Đúng là chúng tôi bỏ phiếu nhưng chúng tôi làm vậy dựa trên kế hoạch của ban quản lý và khi họ thất bại, chúng tôi muốn họ phải có trách nhiệm. Tôi tự hào với chiến dịch của chúng tôi.”

Sau phiên thảo luận chi tiết về khoản gia tăng doanh thu mới đây của Disney mặc dù Mike McConnell của Shamrock không thừa nhận vì “sự gia tăng này không ổn định, bởi sẽ không có nhiều bộ phim thành công rực rỡ như *Nemo* và *Pirates*, công ty sẽ phải trả dần tiền bản quyền phát sóng các sự kiện thể thao và sự đầu tư chưa đầy đủ vào các công viên giải trí.” Gold kết luận:

“Tôi muốn có nhận xét cuối cùng về hoạt động quản trị doanh nghiệp. Công ty đã thừa nhận rằng, trong tương lai gần, Michael Eisner sẽ phải kí vào một bản thừa nhận rằng ông ta đã vi phạm luật chứng khoán và ông ta sẽ phải nhận lệnh cảnh cáo vì hành vi vi phạm pháp luật đó. Đây là vấn đề cực kỳ nghiêm trọng, nhất là khi vị CEO thừa nhận đã vi phạm luật chứng khoán. Tôi xin phép được nhắc lại câu nói của ISS – rằng trăm sông rồi cũng đổ về biển cả là Michael.”⁽⁷⁵⁾

“Quý vị tin tưởng ai?” Gold hỏi. “Họ không hoàn thành kế hoạch. Họ không tuân thủ các quy tắc quản trị. Họ không cải tổ cấu trúc khi nhận được một lời chào giá. Quý vị có thể tin tưởng chúng tôi. Chúng tôi sẽ đem đến ban quản lý một người có tầm nhìn và chiến lược, và người đó sẽ vận dụng khối tài sản của công ty một cách hiệu quả hơn.”

Ngày 23 tháng Hai, chiến dịch chuyển sang chiến trường then chốt, đó là văn phòng công ty Glass, Lewis chuyên cung cấp dịch vụ cố vấn và là cổ đông có tầm ảnh hưởng rất lớn. Phái đoàn tham dự của Disney cũng rất đông đảo: Eisner, Mitchell (qua điện thoại), Judith Estrin, Ray Watson (cũng qua điện thoại), và Tom Staggs, giám đốc

tài chính. Roy và Gold đã gặp gỡ công ty và khách hàng của công ty từ tuần trước để nhắc đi nhắc lại về các nội dung trong bản thuyết trình trước đó của họ.

Greg Taxin, giám đốc điều hành của Glass, Lewis, chủ trì phiên chất vấn.

Sau phiên thảo luận sơ bộ, Taxin đặt câu hỏi tại sao hội đồng quản trị lại quyết định 72 tuổi là tuổi bắt buộc phải nghỉ hưu, “tôi cho rằng đây không phải là một con số tròn trĩnh. Vì vậy tôi có phần tò mò. Tôi biết, thưa Thượng Nghị sĩ Mitchell, rằng ông đã 70 tuổi... Khi ông thông qua chính sách nghỉ hưu bắt buộc ở tuổi 72, Roy Disney cũng 72 tuổi. Tại sao lại là 72 mà không phải là 70 hay 75?”

Mitchell không trả lời đúng trọng tâm câu hỏi: “Có người cho rằng 70 tuổi nghỉ hưu thì tốt hơn, người thì cho rằng nên là 75 tuổi... theo đánh giá của chúng tôi và theo kinh nghiệm của các công ty khác trong cả nước thì 72 tuổi có vẻ hợp lý hơn cả,” ông nói.

Sau đó Taxin nói ông muốn tập trung vào Fox Family, một bản hợp đồng mà cả Roy và Gold đều chỉ trích nhưng vẫn bỏ phiếu thuận khi còn là thành viên hội đồng quản trị. “Hợp đồng này có phải là ý tưởng của họ không?” ông hỏi.

Sau một hồi Judith Estrin trả lời dài dòng nhưng không đúng trọng tâm, Eisner cắt ngang. “Fox Family là công trình cuối cùng dọc bờ biển trong hệ thống truyền hình cáp được phân bố rộng khắp trên cả nước, và lâu nay công ty chúng tôi vẫn tìm kiếm khối tài sản như vậy. Hội đồng quản trị đã nhất trí 100% phê chuẩn hợp đồng mua lại Fox Family. Ông Gold vẫn luôn nhiệt liệt ủng hộ hợp đồng này... Tôi không nên nói rằng ông ấy ít nhiều cũng nhiệt thành hơn ban quản lý và các thành viên khác trong hội đồng... Một trong những người bạn thân thiết nhất của ông ấy [Haim Saban] là người bán Fox Family, vì vậy chúng tôi phân tích đề xuất mua lại kênh này. Chúng tôi đã nghiên cứu kỹ lưỡng, và ông ấy là người đã giúp đỡ chúng tôi rất nhiều; ông ấy chính là cầu nối giữa ban quản lý và bên bán, và vậy là chúng tôi cùng nhau tiến hành hợp đồng mua lại kia...”

Taxin nói tiếp: “Ông Staggs, nhân nói về Fox Family, có lẽ ông sẽ cho chúng tôi biết thêm nhiều thông tin. Tôi nghe nói dường như ông Eisner đã trả giá quá cao cho hợp đồng này... Công ty chưa bao giờ

tiến hành bút toán giảm đối với các tài sản liên quan đến hợp đồng mua lại kênh Fox Family. Ông có nên làm như vậy không? Trong tương lai ông sẽ làm như vậy chứ? Liệu việc này có dẫn đến việc phải sửa đổi báo cáo tài chính cũ không?”

Rõ ràng là câu hỏi này trực tiếp nhắm đến một trong những điểm yếu mong manh nhất của Disney, đặc biệt là khi Staggs là người yêu cầu tiến hành hoạt động nghiên cứu định giá.

“Ừm, tôi ghét phải nói ra những điều đã rõ ràng,” Staggs trả lời, “nhưng nếu công ty tin rằng công ty cần phải tiến hành bút toán giảm, chắc chắn công ty sẽ làm việc đó... đúng như Michael Eisner nói, ít nhất là dần dần, chúng tôi sẽ có được khối tài sản vô cùng đáng giá đó.”

Taxin chuyển sang đề xuất của Comcast. “Bà Estrin, với tư cách là ủy viên hội đồng quản trị, bà có thể cho chúng tôi biết lần đầu tiên bà biết thông tin về Comcast là khi nào và hội đồng quản trị đã làm gì sau khi biết tin về bản đề nghị chào giá đó?”

“Tôi nghĩ rằng, tôi biết thông tin về đề xuất chào giá đó ngay sau khi Eisner nhận được một cuộc điện thoại,” bà nói đến cuộc điện thoại của Brian Roberts với Eisner ngày 9 tháng Hai.

Mitchell xen ngang trước khi Estrin đi quá xa trong bài tường thuật tiềm ẩn nhiều rủi ro này. “Các ủy viên hội đồng đều được thông báo và chúng tôi hiểu rõ rằng, một khi người ta đã gọi điện thoại thì cuộc điện thoại đó không có gì là bất ngờ, và tất cả các ủy viên đều được biết về mối quan tâm của phía bên kia. Ông Eisner đã đáp lời phù hợp với mong muốn của hội đồng quản trị.”

Eisner nói chi tiết hơn: “Những cuộc giao tiếp không rõ ràng và không trực tiếp khiến chúng tôi tin rằng sớm muộn gì họ cũng sẽ gọi điện. Thượng Nghị sĩ Mitchell, hoặc chính cá nhân tôi, đều thông báo cho các ủy viên hội đồng quản trị về các cuộc giao tiếp này. Bởi vì chúng tôi được dẫn dắt... chúng tôi có cảm giác họ sắp đến, vì vậy chúng tôi đã thảo sẵn một bản phúc đáp trước khi cuộc gọi đó được thực hiện. Lời phúc đáp đó được xem xét kỹ lưỡng với ba cố vấn bên ngoài. Chúng tôi đã thảo luận sâu rộng về lời phúc đáp và thật tình cờ, khi tôi đang ngồi tại bàn làm việc thì ông Roberts gọi điện cho tôi; tôi mở lời phúc đáp đã lưu trong máy tính lên và đọc đúng từng từ,

từng chữ... và rồi ông ta đột ngột chuyển chủ đề; cuộc gọi đã kết thúc như vậy đấy.”

Công ty Glass, Lewis chỉ mất 2 ngày để đưa ra khuyến nghị và đây là một lời khiển trách khác đối với Eisner và George Mitchell. Với ngôn từ gay gắt vốn không được cổ động là một công ty cung cấp dịch vụ tư vấn sử dụng, báo cáo của công ty này nêu rõ: “Hội đồng quản trị Disney vốn có tiếng là hẹp hòi, cả tin và trung thành một cách mù quáng với ông Eisner... Với quyền kiểm soát mà ông Eisner được giao phó, chúng tôi lo ngại ông ta sẽ tiếp tục vận dụng quyền hành khủng khiếp đó để lấn lướt hội đồng... Mọi lo ngại của chúng tôi là có thật.” Đối với Mitchell, công ty kết luận rằng, “Chúng tôi không tin ông ấy độc lập theo đúng tinh thần của một ủy viên hội đồng quản trị độc lập,” và báo cáo cũng đặt nghi vấn về việc hội đồng bổ nhiệm John Bryson làm người đứng đầu ủy ban quản trị trong khi vợ Bryson đang giữ chức vụ lãnh đạo trong một công ty liên doanh của Disney. Lẽ ra Mitchell “nên biết nhiều hơn thế,” công ty quở trách.

Báo cáo của công ty Glass, Lewis cũng tiết lộ rằng Eisner đã tham vấn các ủy viên hội đồng quản trị trước khi Roberts gọi điện vào ngày 9 tháng Hai và rằng Eisner phúc đáp lời đề nghị của Comcast bằng cách đọc bản phản hồi được soạn thảo sẵn, đã gây ra phản ứng giận dữ từ phía Comcast và các tổ chức đầu tư của Disney. Eisner nhắc đến “những giao tiếp mơ hồ, không trực tiếp” nhưng lại khẳng định Mitchell đã nói chuyện với người trung gian, và đây không phải là “lời nói dối hoàn toàn” như Disney công khai thông báo. Lúc này, các lãnh đạo và cố vấn của Comcast càng tin rằng Mitchell đã hoảng sợ và phải trốn sau hàng rào bảo vệ của Disney. Có lẽ giữa đôi bên đã có sự hiểu lầm nào đó và Comcast đã coi những nhận định của Mitchell mang tính khích lệ hơn ý định của ông ta nhưng họ vẫn tin rằng những lời nói đó đã được nói ra.

Nhưng liệu đề xuất chào giá của Comcast có được thảo luận trước khi Roberts gọi điện như Mitchell nói không? Câu trả lời của Judith Estrin trước công ty Glass, Lewis quả thực không thuyết phục chút nào. Disney buộc phải phát hành một thông cáo báo chí khi những nghi vấn ngày càng gia tăng về việc các ủy viên hội đồng quản trị của Disney đã biết những thông tin gì và biết khi nào. “Hội đồng quản trị đã đề ra một quy trình về cách thức đối phó với các thông tin liên quan đến những lời chào giá và quy trình xử lý phù hợp. Quy trình đó đã được tuân thủ nghiêm ngặt.” Nhưng thông cáo báo chí trên vẫn để

ngộ khả năng rằng “bản phúc đáp” mà Eisner đọc chỉ là một câu trả lời chung chung cho những đề nghị chưa rõ ràng như đề nghị của Steve Case tại AOL, chứ không phải là lời phúc đáp cụ thể mà hội đồng quản trị đề ra để đối phó với bản chào giá nghiêm túc của Comcast. Dù công bằng hay không thì việc này vẫn cho thấy Eisner đã chủ động từ chối đề nghị của Comcast, còn Mitchell và các ủy viên còn lại trong hội đồng chỉ làm theo chỉ đạo của Eisner.

Mặc dù sự tiết lộ nêu trên được coi là có tính toán nhằm làm tăng giá trị những lời chỉ trích của Gold rằng Eisner đã đơn phương từ chối Roberts trước khi tham vấn hội đồng quản trị Disney, nhưng sự tiết lộ đó cũng khiến người ta đặt câu hỏi tại sao hội đồng quản trị lại yêu cầu Eisner từ chối lời đề nghị kia trước khi họ biết mức giá hoặc các điều kiện của bản chào giá. Đúng như Roberts nói với tờ *New York Times*, “Tôi chủ định nêu ra vấn đề kết hợp hai công ty với ông Eisner theo cách có thể đưa đến một cuộc thảo luận. Ngay cả đàm thảo với chúng tôi ông ấy cũng không đồng ý thì làm sao có thể coi việc đó sẽ phục vụ tốt nhất lợi ích của các cổ đông Disney?”

Khi cuộc họp hội đồng quản trị thường niên và cuộc bỏ phiếu then chốt của các cổ đông đang đến gần, chiến dịch bắt đầu giai đoạn cao trào với những băng rôn quảng cáo, những bài viết dồn dập xuất hiện trên các tờ báo lớn, kể đến là những lời bác bỏ và sự xuất hiện liên tục của các nhân vật chính trên truyền hình – Gold xuất hiện trên chương trình “Kudlow & Cramer” của CNBC, Iger trên CNBC và Eisner vẫn xuất hiện trên kênh truyền hình quen thuộc “Larry King Live” của CNN.

Diane Disney và Ron, chồng bà, là một trong số những khán giả theo dõi cuộc phỏng vấn trên chương trình “Larry King”. Khi trả lời câu hỏi của một khán giả rằng, liệu thi hài Walt Disney đã thực sự đóng băng chưa, Eisner nói rằng ồ, chưa, Walt được chôn cất dưới một ngôi mộ bí mật tại một vị trí bí mật. “Ước nguyện của ông ấy là ngôi mộ đó phải bí mật và không ai có thể tìm thấy ngôi mộ,” ông nói. “Nhưng tôi đã đến đó và thuyết phục họ chỉ cho tôi nơi chôn cất ông ấy.”

“Tại sao ngôi mộ đó lại bí mật đến vậy?”, King hỏi.

Walt “muốn được riêng tư vĩnh viễn,” Eisner nói. “Đó là một nơi nhỏ xinh và không ai có thể tìm thấy ngôi mộ đó; cá nhân tôi rất tự

hào vì tôi đã được đến đó.”

Diane không biết nên khóc hay cười. Tại sao Eisner có thể nói chuyện này trên truyền hình? Ông ta thừa biết rằng Walt không được chôn cất trong một ngôi mộ bí mật. Trong một bữa tối cách đây nhiều năm, chính Diane đã nói với ông ta rằng Walt đã được hỏa táng. Có một đài kỷ niệm trong nghĩa trang Forest Lawn dựng tro của Walt và Lillian, và nơi đó không phải là một địa điểm bí mật. Không có một ngôi mộ bí mật và như vậy, rõ ràng là Eisner chưa hề tìm ra và cũng chưa từng ghé thăm ngôi mộ. Diane thực sự phát mệt với những người, nhất là Eisner, đang ra sức tuyên bố này nọ về di sản của Walt.

Diane buồn lòng đến nỗi, khi James Bates, phóng viên của tờ *Los Angeles Times*, để lại tin nhắn thoại, bà quyết định phá vỡ sự im lặng bấy lâu nay trước công chúng và trả lời tin nhắn của ông ta. Lúc đó Bates đi vắng nhưng bà để lại tin nhắn. “Roy, cháu họ tôi, rất yêu công ty nhưng tôi nghĩ ông ấy đang đi lạc hướng. Tôi nghĩ ông ấy đang đặt công ty vào một vở kịch. Tính đến nay, Michael đã gặt hái được những thành công rực rỡ cho công ty. Nhưng đã đến lúc ông ta nên ra đi.” Sau đó bà cúp máy.

Khi Bates gọi lại cho bà, bà bổ sung thêm nhiều thông tin và nói rằng: “Cần phải có người lãnh đạo mới. Tôi nghĩ Michael Eisner đã làm được những điều lớn lao cho công ty nhưng đâu đó vẫn còn những việc không-hề-lớn-lao,” và bà cũng hối thúc hội đồng quản trị nhanh chóng thay thế Eisner. “Disney’s Daughter: Eisner Must Go” (Cháu gái của Disney: Eisner phải ra đi) là tiêu đề xuất hiện trên tờ *Los Angeles Times* ngày 10 tháng Ba năm 2004.

Khi Disney và Save Disney tiếp tục đẩy mạnh chiến dịch bỏ phiếu suốt ngày đêm của các cổ đông, cả hai bên đều nhận thấy khả năng sẽ xảy ra một việc không tưởng: có tới 35% cổ đông của Disney từ chối bỏ phiếu cho Eisner. Với nỗ lực làm giảm các hành vi tiêu cực có thể xảy ra sau khi có kết quả nêu trên, Disney bắt đầu loan tin với các phóng viên rằng khoảng một phần ba người có quyền bỏ phiếu có thể sẽ bỏ phiếu chống Eisner. Dường như mỗi ngày lại có thêm tin xấu đối với Disney.

Ngày 25 tháng 2, CalPERS tuyên bố họ sẽ bỏ phiếu ủng hộ Roy và Gold và bỏ phiếu chống Eisner, kể đến là tuyên bố của các quỹ lương hưu tại Connecticut, Massachusetts và New Jersey. Ngay cả New York,

nơi Disney đóng góp rất nhiều để góp phần hồi sinh quảng trường Thời đại và bang Florida, với sự xuất hiện rộng khắp của Disney, cũng hăm hở tuyên bố sẽ bỏ phiếu không ủng hộ Eisner. T. Towe Price, một công ty quỹ chung và là cổ đông lớn thứ 14 của Disney, với 19 triệu cổ phần, cũng kêu gọi Eisner thôi việc. Alan Hevesi, trưởng ban tài chính kiêm giám đốc quỹ lương hưu bang New York – quỹ ngày sở hữu 8,7 triệu cổ phần – cũng cho ban hành một tuyên bố nêu rõ: “Tôi kêu gọi các ủy viên hội đồng quản trị Disney phải tách bạch vai trò chủ tịch hội đồng quản trị và giám đốc điều hành cũng như thay thế ông Eisner càng sớm càng tốt.”

Disney phủ nhận động thái của quỹ lương hưu và cho rằng động thái đó nhằm phục vụ cho lợi ích chính trị cá nhân thay vì lợi ích của các cổ đông Disney. Nhưng phe ủng hộ Eisner vẫn giữ im lặng. Không chính quyền của bang nào nói rằng họ sẽ ủng hộ Eisner. Disney tiến hành chiến dịch thu thập chữ ký ủng hộ Eisner từ phía các lãnh đạo tài ba trong lĩnh vực giải trí và các doanh nhân nhưng chiến dịch thu được rất ít chữ ký. Marty Sklar, người đứng đầu bộ phận sáng tạo của Disney, có bài viết tôn vinh Eisner là “một con người sáng tạo tuyệt vời và một đối tác sáng tạo lý tưởng.” Khi được hỏi về Eisner trên CNBC, Barry Diller chỉ nói rằng Eisner là một “người bạn và một người ủng hộ lâu năm” và Diller nghĩ rằng Eisner sẽ tiếp tục tại vị. Jack Welch của General Electric cũng xuất hiện trên CNBC và ca ngợi Eisner là “một thiên tài sáng tạo.” Nhưng sự ủng hộ chỉ có vậy. Ngay cả Sid Bass, người vẫn trung thành ủng hộ Eisner, cũng im lặng.

Ngày 2 tháng Ba, George Mitchell được giao nhiệm vụ nói về trường hợp của Disney trên tờ *Wall Street Journal*. Ông lập luận rằng không cần phải gấp gáp tách bạch chức vụ chủ tịch hội đồng quản trị và giám đốc điều hành; ông cũng tập trung nói đến các cuộc cải cách hoạt động quản trị của Disney. “Những thay đổi mà chúng tôi tạo ra bắt nguồn từ việc chúng tôi lắng nghe. Chúng tôi lắng nghe những mối băn khoăn về công ty và về các doanh nghiệp tại Mỹ. Rằng hội đồng quản trị quá cồng kềnh; hội đồng chưa đủ độc lập; hội đồng không đa dạng và chưa có đủ chuyên môn; hội đồng quá hẹp hòi. Chúng tôi lắng nghe và chúng tôi hành động. Michael Eisner cũng lắng nghe. Ông ấy là người khởi xướng và tiến hành rất nhiều thay đổi và ông ấy cũng là người hối thúc chúng tôi nhanh chóng thay đổi.”

Hai ngày trước khi diễn ra cuộc họp thường niên của Disney tại Philadelphia, Eisner dành một tối ở lại New York với Jane. Hôm sau,

trên đường đến Philadelphia thì Eisner nhận được điện thoại thông báo Disney mới nghe tin từ tổ chức Fidelity hiện đang nắm hơn 3% cổ phần tại Disney. Disney vẫn hy vọng vào sự ủng hộ của Fidelity và mới vài ngày trước Eisner vẫn tin tưởng tuyệt đối vào sự ủng hộ đó. Vậy mà lúc này ông được tin Fidelity sẽ ủng hộ Gold và Roy.

Eisner quay sang Jane. “Mọi người đều ghét anh,” ông nói.

Ngày 2 tháng Ba năm 2004, một ngày trong xanh, thanh mát tại Philadelphia. Mặc dù 4 giờ chiều cuộc họp của Save Disney mới bắt đầu nhưng lúc 1 giờ chiều, một hàng dài người đã đứng dọc vỉa hè khách sạn Loews, một công trình hiện đại nhưng không có gì nổi bật tọa lạc ở một góc đường. Lúc 3 giờ 30 phút, có hàng trăm người đứng chờ đợi. Rất nhiều người trong số đó giờ cao áp phích chống Eisner, một số người mang áp phích chống Comcast. Gần đó, Christian Action Network, tổ chức hoạt động chống Hồi giáo, đang phát tờ rơi phản đối sự kiện “Gay Days” (Ngày đồng tính) tại các công viên giải trí của Disney và video “Gay Day at Disney Gone Wild”. 5 chiếc xe truyền hình vệ tinh khiến con đường nhỏ chật cứng.

Save Disney tìm mua vé máy bay giá rẻ và đặt phòng khách sạn cho các cổ đông muốn tham dự cuộc họp thường niên của Disney. Một đám đông ngồi chen chúc trong khán phòng Loews Millennium và giờ cao khẩu hiệu “Save the Magic!” (Hãy cứu lấy phép màu) khi loa phóng thanh phát nhạc của một ban nhạc jazz.

Tracey Lunquist, một sinh viên 34 tuổi đã tốt nghiệp trường đại học Illinois, vốn là cổ đông của Disney từ năm 1992 và cô hy vọng một ngày nào đó sẽ được làm việc tại Disney. Cô đến đây cùng với Ian Mitchell, một người sinh sống tại bang Philadelphia. Họ đều cho rằng Disney dưới thời Eisner đang suy tàn. Họ viện dẫn những sai lầm tại các công viên giải trí, sự ra đi của các lãnh đạo cấp cao và đội ngũ sáng tạo, việc sa thải các họa sĩ hoạt hình, các tập phim nối tiếp rẻ tiền và mối quan hệ rạn nứt với Pixar. Họ biết nhiều thông tin một cách ngạc nhiên, và đó là nhờ họ liên tục cập nhật thông tin trên các trang web trực tuyến của những người hâm mộ Disney.

“Tất cả đều tại Eisner,” Lunquist nói về mối quan hệ rạn nứt với Steve Jobs. “Ông ta sẵn sàng tống khứ bất cứ ai dám trái ý ông ta. Nhưng chế độ chuyên quyền và khả năng sáng tạo không thể tồn tại song hành đâu.”

Mitchell gật đầu đồng ý. “Người ta mua cổ phiếu của Disney

không phải chỉ để lấy lợi tức,” Lunquist nói tiếp. “Chúng tôi muốn tham gia vào các hoạt động của công ty.”

Mặc dù trên phố có rất nhiều người phản đối người đồng tính nhưng Scott Ross và tình nhân Nathan Lee vẫn lái xe 15 tiếng từ Springfield, bang Missouri đến đây để ủng hộ Roy và Gold. Là người hâm mộ các công viên giải trí, mỗi năm họ ghé thăm Disney World 3 lần. “Mấy năm qua, chất lượng tại các công viên này xuống cấp nhanh chóng,” Ross nói với tờ *New York Sun*. “Họ quan tâm đến lợi nhuận hơn là đảm bảo du khách sẽ có một trải nghiệm thần tiên.”

Khi đèn sân khấu mờ dần và tiếng nhạc rộn lên, Gold xuất hiện trên sân khấu. Ông giới thiệu các thành viên của gia đình Disney đang ngồi ở hàng ghế trước: Roy, Patty, Abby, Tim, Susan, Roy P. và Andrea Van de Kamp, cựu ủy viên hội đồng quản trị Disney và hiện nay, Van de Kamp công khai ủng hộ Roy và Gold trong chiến dịch hạ bệ Eisner. Tiếng vỗ tay tán thưởng vang lên rộn rã khi những người được giới thiệu đứng lên chào đám đông.

Sau phần trình chiếu những hình ảnh cũ của Disneyland từ khoảng năm 1959, Michael McConnell, lãnh đạo của Shamrock trình bày về các chủ đề và những tranh luận được nêu ra trong buổi thuyết trình trước các tổ chức đầu tư và các công ty cung cấp dịch vụ tư vấn cho các cổ đông trong suốt hai tháng qua.

Sau đó Roy bước lên sân khấu và đi về phía bục phát biểu. Rõ ràng, đối với khán giả, ông là hiện thân của Disney, là những giá trị vượt trội hơn hẳn những con số lợi nhuận và thua lỗ, và những giá trị đó đã thu hút đám đông khán giả đến Philadelphia. Khán giả đứng lên vỗ tay hoan hô một hồi lâu.

“Tất cả chúng ta đều mong muốn được nhìn thấy danh sách dài gồm những thay đổi,” ông nói với khán giả. “Ví dụ, tôi nghĩ danh sách ngắn sẽ bao gồm thay đổi về mặt quản lý. Chúng ta biết chắc chắn điều đó. Cần phải cải thiện môi trường sạch sẽ, chất lượng bảo dưỡng và dịch vụ khách hàng tại các công viên giải trí, và cần phải đem lại nụ cười trên môi các diễn viên và các du khách.”

Khán giả hoan hô rộn rã. “Phải làm những bộ phim, những chương trình truyền hình hay hơn,” ông nói tiếp, “đặc biệt là những bộ phim hoạt hình hay hơn. Xử lý triệt để kênh ABC và đưa kênh này

ra khỏi vị trí thứ tư suốt mấy năm nay. Trở thành những công dân tốt hơn của quốc gia và thế giới, và đơn giản thôi, hãy là Disney như cũ.” Tiếng vỗ tay tán thưởng còn râm ran hơn nữa.

Gene Krieger, lãnh đạo của Shamrock, đọc các câu hỏi do khán giả gửi đến cho Gold, Roy và McConnell. Một trong những câu hỏi đầu tiên là về Pixar và Roy trả lời: “Chúng tôi đều mong muốn ê kíp tại Pixar quay trở lại. Họ nói với chúng tôi rằng...” Ông ngừng lại. “Tha lỗi cho tôi khi tôi nói từ ‘chúng tôi.’ Tôi vẫn quên rằng mình không còn làm việc ở đó nữa. Nhưng buổi tối trước ngày làm việc cuối cùng của tôi tại Disney, tôi được tin rằng phía Pixar sẽ nhanh chóng quay lại nếu Michael Eisner rời khỏi Disney.”

Krieger đọc một câu hỏi khác. “Nếu Eisner ra đi, ai sẽ quản lý công ty? Ông có ý định nắm quyền quản lý không?”

“Không,” Gold trả lời. “Chúng tôi có một danh sách ngắn gồm năm đến mười người có thể quản lý công ty giỏi hơn Eisner.”

“Ông có đứng về phe theo đuổi quyền tự do tín ngưỡng không⁽⁷⁶⁾? Hay là ông sẽ chấp nhận tất cả các bên?”

“Không, và có,” Roy trả lời; ông vẫn mong muốn được tách mình ra khỏi một vài những người biểu tình bên ngoài. (Abby và Tim Disney rất buồn khi các nhóm mà họ coi là cực đoan đang ra sức gia nhập vào sự nghiệp của cha họ.)

“Sau ngày mai, chúng ta cần phải mạnh hơn nữa,” Gold nói tiếp. “Chúng ta cần phải duy trì nhiệt huyết...”

“Hãy vững tâm,” Roy nói. “Đến nay, chúng ta đã có 31 nghìn người đăng kí tham gia nhưng chúng ta cần thêm nữa. Tôi vẫn thường nói rằng, nếu chúng ta có đủ súng trường, ngày mai chúng ta sẽ thắng trận.”

Khán phòng xuất hiện tiếng cười ngượng nghịu. Abby, con gái của Roy, đang cúi xuống để giấu tiếng cười trước câu nói hớ của Roy. (Sau này Roy nói rằng câu nói đó chỉ là lời nói đùa, và ông hối tiếc ngay khi nói ra điều đó.)

“Tôi cho rằng đây là một chiến dịch chưa từng có trong lịch sử

phát triển kinh doanh của Mỹ,” Gold nói với nỗ lực đưa câu chuyện trở về đúng trọng tâm.

Krieger đọc một câu hỏi khác. “Các vị nghĩ sao về Comcast?”

“Tôi vẫn kiên quyết cho rằng Disney phải là một xưởng sản xuất phim, là các công viên giải trí và kèm theo đó là hoạt động xuất bản và nhượng quyền thương mại,” Roy trả lời. “Nhưng tôi cũng đủ thực tế để nhận ra rằng công ty vẫn còn tồn tại nhiều chi nhánh phụ thuộc, chẳng hạn như kênh ABC, mà quý vị không thể nào cắt bỏ là xong. Nhưng nếu quản lý hiệu quả, chúng ta sẽ thu hút được nhiều công ty khác.”

Tiếng vỗ tay tán thưởng kéo dài hơn nữa và sau đó bản nhạc *Moon River* của Henry Mancini ngân lên. Hàng trăm người đứng xếp hàng xin chữ ký của Roy Disney, trong đó có Lunquist và Mitchell. “Đâu phải ngày nào người ta cũng có cơ hội được bắt tay một người mang họ Disney bằng da bằng thịt đâu,” Mitchell nói. “Roy có mối quan hệ sâu sắc với công ty và với thứ mà người ta mong đợi ở công ty này. Lúc này, tôi cũng không biết ông ấy đã chuẩn bị sẵn sàng chưa nhưng ông ấy nói đúng. Ông ấy hiểu rõ chúng tôi.”

Sau đó, Save Disney tổ chức tiệc chiêu đãi miễn phí với món đồ nguội khai vị, nước ngọt, bia và rượu. Roy hòa vào đám đông, dưới ánh sáng liên tục của máy quay truyền hình; ông bắt tay và đưa ra những lời bình phẩm hài hước. Dù bản tính nhút nhát nhưng đối với những người trung thành với Disney, ông chính là hiện thân bằng xương bằng thịt của Disney. Một trong những người hâm mộ Disney là Michelle Kitch, một giáo viên ở Brandywine, Delaware. Cô đang mang thai tháng thứ 7 và đã có một bé 2 tuổi. Hai mẹ con cô đã ghé thăm Disney World hai lần và một lần du ngoạn biển trên tàu thủy của Disney. Cô lái chiếc Volkswagen được trang trí giống hệt chiếc xe con bộ Herbie trong phim *The Love Bug* (Con bộ tình yêu).

“Cảm ơn Chúa vì Roy đã đến cứu giúp chúng con,” cô nói.

Buổi tối trước hôm diễn ra cuộc họp thường niên, Eisner, Iger và hội đồng quản trị Disney tụ họp đông đủ tại khách sạn Four Seasons, một địa điểm yên tĩnh cách xa trung tâm hội nghị. Không khí trong phòng rất ảm đạm. Những dấu hiệu mới nhất đều cho thấy cuộc bỏ phiếu sẽ tồi tệ hơn những gì mà họ từng lo sợ – thậm chí sẽ còn tồi tệ

hơn cả con số 30% mà Disney đã âm thầm dự đoán và thông tin cho giới báo chí. Cuộc bỏ phiếu mới nhất do các luật sư của Disney tiến hành cho thấy kết quả cuối cùng có thể đạt xấp xỉ 40% – tỷ lệ bỏ phiếu không ủng hộ một vị giám đốc điều hành cao nhất từ trước đến nay.

Eisner giữ vững lập trường cho rằng ông sẽ bắt đầu bằng hành động có khả năng gây chú ý, tức là ông sẽ đề nghị từ chức. “Nếu các vị cho rằng mọi việc sẽ kết thúc khi tôi từ chức, tôi sẵn sàng lui bước,” ông sẽ nói vậy. Người ta sẽ hò lên phản đối: Eisner không thể ra đi vì không ai có thể đảm đương công việc, và khi đó Disney sẽ càng yếu đuối hơn nữa trước lời đề nghị của Comcast. Phần đông hội đồng quản trị đều nghĩ rằng họ phải tìm cách vừa giữ chân Disney vừa xoa dịu nhóm các cổ đông đang hết sức giận dữ kia.

10 ngày trước, luật sư Martin Lipton đã gợi ý nên tách biệt vai trò chủ tịch hội đồng quản trị và giám đốc điều hành như phần lớn các cổ đông mong muốn và theo đề xuất lâu nay của Gold và Roy. Hội đồng quản trị không đồng ý, nhưng lúc này Lipton quả quyết cho rằng hội đồng quản trị cần phải làm gì đó để chứng minh rằng hội đồng đang đáp ứng đúng nguyện vọng của cổ đông. Việc phớt lờ phần đông phiếu chống có thể sẽ khiến Disney sa vào chiến lược của Comcast: hình ảnh các ủy viên hội đồng quản trị là những người ủng hộ ban quản lý thay vì ủng hộ các cổ đông. Eisner căm ghét ý nghĩ cho rằng ông phải đầu hàng trước áp lực từ phía cổ đông, hoặc là ông bị “tước” quyền lực, nhưng về mặt nguyên tắc, ông đã nói ông không quan tâm đến việc phải nhường lại chức chủ tịch hội đồng quản trị nếu như ông vẫn là CEO và quyền hạn của ông vẫn được giữ nguyên. Nhưng điều đó nghĩa là vị chủ tịch hội đồng quản trị kia phải là một người mà ông cảm thấy yên tâm.

Mĩa mai thay, việc tách bạch vai trò chủ tịch hội đồng quản trị và giám đốc điều hành khiến Eisner có rất nhiều ảnh hưởng đối với hội đồng quản trị. Theo hợp đồng (được soạn thảo bởi Irwin Russell, luật sư của Eisner và hiện vẫn là ủy viên hội đồng quản trị) thì việc làm giảm bớt trách nhiệm chủ tịch hội đồng quản trị hoặc giám đốc điều hành sẽ là hành vi vi phạm hợp đồng, khiến Eisner có quyền ra đi trong vòng 30 ngày mà vẫn được hưởng toàn bộ các khoản lợi ích nêu trong hợp đồng, và điều đó nghĩa là Disney sẽ phải chi nhiều triệu đô la để bồi thường cho ông. Thật ra Russell có mặt để nhấn mạnh vào chi tiết này. Vì vậy, nếu Eisner bị giảm bớt chức vụ theo các điều kiện

mà ông không mong muốn, ông có thể rời khỏi Disney ngay lập tức và buộc Disney phải trả cho ông một khoản tiền khổng lồ.

Eisner chọn George Mitchell làm người kế nhiệm vị trí chủ tịch hội đồng quản trị; ông cảm thấy Mitchell là người duy nhất trong hội đồng có đủ uy thế để chế ngự những lời chỉ trích của công chúng, và Eisner ngày càng tin tưởng Mitchell hơn, ít nhất là vậy đến thời điểm này, bất chấp vụ việc kỳ quặc liên quan đến những cuộc giao tiếp với Comcast. Tuy nhiên, trong mắt của ít nhất vài ủy viên hội đồng quản trị, động lực của Eisner ngày càng rõ ràng hơn: Eisner có thể kiểm soát Mitchell.

Nhiều giờ đã trôi qua và lúc này Mitchell bày tỏ hoài nghi về việc đảm nhận vị trí chủ tịch. Ông nói rằng ông không thực sự hiểu rõ lĩnh vực kinh doanh giải trí và ông cũng thiếu kinh nghiệm làm kinh doanh. Ông cũng không muốn dành nhiều thời gian hơn tại California; ở đây quá xa xôi vì gia đình ông ở tận bờ Đông. Cuối cùng, đến nửa đêm, Eisner nhắc các ủy viên hội đồng quản trị rằng hôm sau ông sẽ có bài phát biểu quan trọng. Ông cùng Zenia Mucha xem lại bài phát biểu và hai người đi vào phòng ông. Nhưng lúc 1 giờ sáng, ông nhận được điện thoại yêu cầu quay trở lại cuộc họp của hội đồng quản trị. Vẫn chưa có việc gì được giải quyết ổn thỏa nhưng Mitchell đã đồng ý đêm nay sẽ cân nhắc đến việc đảm nhận chức vụ chủ tịch hội đồng quản trị. Đồng thời, họ cũng muốn đảm bảo chắc chắn là Eisner không cảm thấy bị tổn thương hoặc bị hất hủi. Các ủy viên hội đồng quản trị giải tán lúc gần 2 giờ sáng.

Sáng hôm sau, hàng ngàn cổ đông và rất nhiều đơn vị truyền thông ùn ùn kéo về trung tâm hội nghị Philadelphia gần khách sạn Marriott. Bên ngoài, hàng trăm người phản đối đã kéo đến, tay họ giơ cao các biểu ngữ lên án Comcast, các công xưởng bóc lột công nhân tàn tệ và việc thuê ngoài việc làm tại các nước châu Á.

Phòng họp khổng lồ chật nhe vào lúc 10 giờ sáng khi nghi thức của cuộc họp bắt đầu. Sự căng thẳng lơ lửng trong không trung, thái độ cảnh giác hiển hiện rõ ràng đến mức có thể sờ thấy được, và đâu đó là cảm giác lịch sử sắp được tạo ra. Những lời bình luận mà tôi nghe được xung quanh cho thấy đám đông đang thể hiện thái độ thù địch đối với Eisner, và thậm chí tôi còn ngửi thấy mùi chém giết. Các cổ đông quan tâm đến một điều còn sâu sắc hơn cả kết quả tài chính hàng quý mới nhất của Disney. Tôi chỉ có thể tự hỏi, rằng có

phải đây là cảm giác mà người ta nhận thấy trong trận thi đấu quần vợt nổi tiếng vốn thu hút đông đảo giai cấp tư bản vào đêm diễn ra cuộc Cách mạng Pháp hay không.

Bên dưới vang lên những tiếng rì rầm, thậm chí cả tiếng la ó, khi Eisner bước lên bục phát biểu. “Xin chào tất cả quý vị, tôi là Michael Eisner,” ông nói giọng khàn khàn, có lẽ vì đêm hôm trước ông phải thức rất khuya. “Như thường lệ, cuộc họp thường niên này diễn ra đúng thời điểm mà một lần nữa, các tầm nhìn chiến lược đem lại hiệu quả hoạt động mà chúng tôi tin rằng rất ấn tượng và bền vững của Disney... Lúc này, chúng tôi dự đoán khoản tiền lãi thu được từ các hoạt động liên tục của công ty sẽ vượt mức 30% trong năm tài khóa 2004 và chúng tôi cũng đã đặt mục tiêu tăng trưởng kép là 2 con số đối với khoản tiền lãi từ nay đến năm 2007... và đương nhiên, chúng tôi cũng rất hài lòng vì giá cổ phiếu đã tăng gần 60% so với cuộc họp hội đồng cổ đông kì trước.”

Eisner thừa nhận “sự chuyển động chậm chạp” của các chương trình phát sóng trên khung giờ vàng của ABC và đàm phán thất bại với Pixar. Chủ nhật hôm đó, *Finding Nemo* đã qua mặt *Brother Bear* của Disney để giành giải Oscar và “Chắc chắn không có ai mong muốn được tiếp tục duy trì mối quan hệ với Pixar hơn tôi,” Eisner quả quyết nói. “Nhưng yếu tố tài chính của mối quan hệ này không phục vụ lợi ích của các cổ đông.” Eisner cũng có sự đánh giá sinh động về triển vọng của Disney. “Tôi yêu công ty này. Hội đồng quản trị cũng yêu công ty này và tất cả chúng tôi đều tha thiết mong chờ sản phẩm đầu ra của công ty.”

Sau bài phát biểu ngắn gọn của các ủy viên hội đồng quản trị sắp nghỉ hưu là Tom Murphy và Ray Watson, Eisner thông báo hội đồng quản trị đã nhất trí để Gold và Roy có phần thuyết trình dài 15 phút. Gold bước lên bục phát biểu trước tràng vỗ tay hoan nghênh nhiệt liệt thể hiện tình cảm yêu mến của khán giả. “Tôi và Roy Disney đang thực hiện một sứ mệnh,” ông nói. “Sứ mệnh đó không phải nhằm quảng bá bản thân chúng tôi, mà nhằm cứu công ty này.” Sau khi nhắc lại một loạt những thất bại và sự thỏa hiệp của hội đồng quản trị và ban quản lý, ông nói “Đây là câu chuyện mà tôi và Roy Disney đã kể nhiều lần khi chúng tôi đi khắp đất nước này trong suốt 30 ngày qua để nói chuyện với các cổ đông, không kể lớn hay nhỏ, của công ty... Tôi xin phép được nói rõ thế này. Sẽ không ai tiếp tục chịu đựng những biện pháp nửa mùa, những lời biện minh và những hành động

vòng vo. Michael Eisner phải rời khỏi công ty ngay lập tức.” Gold quay sang Eisner và nói thẳng: “Ông đã làm tổn hại đến tâm hồn và đánh mất sự liêm chính của chính ông.”

Đứng trên sân khấu, mặt Eisner đùng đùng sát khí khi Gold ra đòn tấn công. Eisner nhìn chằm chằm ra phía trước, và trông có vẻ như ông đang phải gồng mình để kiềm chế bản thân. Thực sự là không có nhiều vị giám đốc điều hành bị đả kích kịch liệt đến vậy trước mặt hàng ngàn cổ đông.

Và rồi, trên sân khấu tối mờ, Roy đột nhiên xuất hiện trên bục phát biểu và rất nhiều cổ đông đứng bật dậy vỗ tay nhiệt liệt. Khi tiếng vỗ tay ngớt dần, Roy bắt đầu lên tiếng. “Công ty Walt Disney không chỉ là một công ty kinh doanh. Công ty là biểu tượng đích thực của nước Mỹ, bởi suốt nhiều năm qua, cùng với thời gian, công ty là hiện thân của một thứ gì đó có thật, giàu ý nghĩa và rất quan trọng đối với hàng triệu người ở mọi lứa tuổi và các tầng lớp khác nhau trên khắp thế giới này... Chúng tôi có sứ mệnh là người đem đến niềm vui, là người tạo nên điều tốt đẹp trong mỗi chúng ta, là những người thầy, người cô tận tụy. Đúng như Walt từng nói, ‘Không phải dành cho những đứa con, mà dành cho đứa trẻ ở bên trong mỗi chúng ta.’ Đây chính là yếu tố cốt lõi của Disney.”

Từ hình ảnh đám đông đang chăm chú lắng nghe bên dưới, có thể thấy rõ rằng họ đến đây để nghe những lời này, thay vì phải nghe những kế hoạch tăng trưởng kếp của công ty. “Sự sáng tạo là một yếu tố cực kỳ thú vị,” Roy nói tiếp. “Đó là động lực sống, một động lực sinh động có sinh khí và sự sáng tạo đó sẽ phát triển rực rỡ giữa các cá nhân và trong từng nhóm nhỏ.” Disney phải “khôi phục hướng phát triển khả năng sáng tạo và hiệu quả tài chính” bằng cách “tin tưởng tài năng và khả năng tưởng tượng của những con người sáng tạo – và tôi không thể nói cho hết tầm quan trọng của từ “tin tưởng” – vậy nên công ty cần phải hỗ trợ họ với tất cả những nguồn lực mà họ cần. Chúng ta cần thành lập một ban quản lý mới... Với tư cách là một người mang họ Disney, tôi tuyệt đối tin rằng chúng ta không phải là một loại hàng hóa. Chỉ cần chúng ta tiếp tục tin tưởng vào sức mạnh của các ý tưởng sáng tạo, những năm tháng tuyệt vời nhất của chúng ta vẫn luôn ở phía trước.”

Tiếng vỗ tay dồn dập vang như sấm.

Eisner bước lên bục phát biểu. “Cảm ơn Stanley. Cảm ơn Roy. Tôi rất thích bài phát biểu của hai vị. Nhưng tôi nghĩ tôi phải nói rằng, về cơ bản, những kết luận mà quý vị vừa nghe đều không đúng... Quý vị mới chỉ nghe được những lời nói hoa mỹ của những người chỉ trích chúng tôi dù họ không đưa ra bất cứ lý do nào.”

Trong 2 giờ tiếp theo, các lãnh đạo và người đứng đầu các bộ phận của Disney như Bob Iger, Tom Staggs, Dick Cook, Lloyd Braun, Susan Lyne và Anne Sweeney có những bài thuyết trình rất ấn tượng về các hoạt động và các sản phẩm mới của công ty, ví dụ như *Hidalgo* (Biển lửa) và *The Alamo* vốn rất được mong đợi của xưởng phim, *Home on the Range* của bộ phận hoạt hình, sê-ri “Kingdom Hospital” (Vương quốc bệnh viện) của đạo diễn Stephen King và sự trở lại của “Super Millionaire” (Siêu triệu phú) trên kênh ABC. Nhưng khi giờ ăn trưa trôi qua, khán giả tỏ rõ thái độ lo lắng được đến với thời điểm cao trào của cuộc họp – đó là kết quả bỏ phiếu của các cổ đông.

Buổi chiều muộn hôm ấy, sau phần câu hỏi của khán giả, Eisner bất ngờ đồng ý với đề nghị tạm ngừng cuộc họp vì hình như họ quên chưa công bố ban kiểm phiếu. “Tôi nghĩ đã đến lúc... cuộc họp sẽ tạm ngừng,” ông nói.

Những tiếng la ó phản đối vang lên và khán giả yêu cầu “Bỏ phiếu! Bỏ phiếu!”

Eisner thừa nhận sơ suất của mình. “Tôi suýt quên việc đó,” ông nói giọng châm biếm. “Tôi mới được thông báo rằng viên thanh tra cuộc bầu cử vẫn đang chuẩn bị...”

Và một viên thanh tra xuất hiện trên bục phát biểu. “Đối với việc bầu ủy viên hội đồng quản trị,” viên thanh tra nói và sau đó đọc số phiếu chính xác.

Tiếng la ó càng dữ dội hơn vì nếu không có máy tính, sẽ rất khó để biết tỷ lệ phần trăm số phiếu được giữ lại. Cuối cùng, ban kiểm phiếu cho biết 43% cổ đông không bỏ phiếu ủng hộ Eisner và 24% không ủng hộ Mitchell. Dù không được công bố nhưng một thông tin khác còn nguy hại hơn nữa đối với Eisner: 72,5% “diễn viên” của Disney bỏ phiếu thông qua kế hoạch nghỉ hưu, 401(k)⁽⁷⁷⁾ lại bỏ phiếu “không” đối với Eisner. 63,7% bỏ phiếu chống Mitchell.

Trước tiếng vỗ tay ngày càng bớt sôi động và tiếng rì rầm ngày càng giảm bớt, đám đông bắt đầu giải tán. Các cổ đông vừa mới thể hiện thái độ không công nhận khả năng lãnh đạo của Eisner.

Tại khách sạn Four Seasons, hội đồng quản trị Disney họp vào lúc gần 5 giờ chiều. Kết quả bỏ phiếu cuối cùng không phải là một kết quả gây sốc. Buổi sáng hôm đó, các ủy viên hội đồng quản trị rỉ tai nhau rằng phiếu “không” có thể vượt quá 40%, một con số nằm ngoài sức tưởng tượng của họ. Số phiếu đáng kể chống lại Mitchell – thực ra con số này lớn hơn con số 22% phiếu phản đối từng hạ bộ Steve Case của AOL – gần như không thể nào là cơ sở để đảm bảo chắc chắn bất cứ điều gì.

Dù vậy, Eisner vẫn nói với Mitchell rằng ông muốn Mitchell giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị. Sau khi bị các cổ đông khiển trách, Mitchell nói rằng ông đã suy nghĩ kỹ về việc này và quyết định không ngồi vào vị trí đó. Dù sao, số phiếu phản đối ông chỉ kém số phiếu phản đối Eisner. Ông vẫn luôn bị chỉ trích là quá thân thiết và chịu sự chi phối của Eisner. Là một người được trao giải Nobel và là cựu Thượng Nghị sĩ vốn được kính trọng, ông vẫn cần phải cân nhắc đến việc gìn giữ danh tiếng cho mình.

Cuộc thảo luận tập trung vào hai ứng viên tiềm năng: Robert Matschullat, chủ tịch hội đồng quản trị của Clorox, một thành viên mới tham gia hội đồng quản trị và là cựu giám đốc ngân hàng đầu tư tại Morgan Stanley; Gary Wilson, chủ tịch hội đồng quản trị của hãng hàng không Northwest và cựu giám đốc tài chính của Disney. Hội đồng quản trị cho rằng năng lực tài chính của Wilson và Matschullat sẽ bổ sung cho thiên hướng sáng tạo của Eisner. Nhưng trước khi các gợi ý này kịp thu hút sự chú ý của mọi người, Eisner đột nhiên yêu cầu ngừng thảo luận. “Có lẽ tôi sẽ bắt đầu rút lui,” ông nói – thực ra, ông đang dọa sẽ bỏ việc và áp dụng các điều khoản vi phạm hợp đồng. Ông quay sang Mitchell: “George, tôi thực sự muốn ông làm việc này.”

Ít nhất cũng có vài ủy viên hội đồng quản trị cảm thấy bất ngờ trước việc Eisner không còn nắm quyền hành. Rõ ràng, họ đều nhận thấy Eisner sẽ không hài lòng với một vị lãnh đạo trong lĩnh vực kinh doanh, bởi rất có thể vị lãnh đạo mới đó sẽ thử thách năng lực của ông và ông vẫn thích một cựu chính trị gia dễ bảo, dễ điều khiển hơn.

Lúc này, Eisner gọi ý ông và Mitchell nên rời khỏi phòng để nói chuyện riêng. Khi hai người ra đến hành lang, Eisner khoác vai Mitchell nói rằng: “Ông là người duy nhất tôi có thể hợp tác cùng. Một người có khả năng chấm dứt 600 năm chiến tranh tại Ai Len có thể quản lý tốt hội đồng quản trị của Disney,” Eisner tặng bốc Mitchell để Mitchell nhận lời đảm nhận vị trí kia. “Chúng tôi cần khả năng phán đoán theo kinh nghiệm của ông,” Eisner lập luận.

Trước 9 giờ tối, Disney phát hành một thông cáo báo chí: hội đồng quản trị “quan tâm đến cuộc bỏ phiếu của các cổ đông ngày hôm nay, họ tuyên bố sẽ tách bạch vai trò giám đốc điều hành và chủ tịch hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị bổ nhiệm ngay chủ tịch hội đồng quản trị mới. Hội đồng nhất trí bầu cựu Thượng Nghị sĩ George Mitchell tham gia đảm nhận chức vụ này. Dù có sự thay đổi về mặt quản trị, hội đồng vẫn nhất trí ủng hộ ban quản lý của công ty và Michael Eisner – người vẫn tiếp tục giữ chức giám đốc điều hành.”

Dù tiếp tục công khai ủng hộ Eisner nhưng hội đồng không mắc sai lầm trong hành động: gần 20 năm nắm quyền, Michael Eisner đã bị phế truất khỏi vị trí chủ tịch hội đồng quản trị của Disney.

Dù mệt lả sau một ngày diễn ra rất nhiều sự kiện mang tính chất lịch sử nhưng tối hôm đó Eisner vẫn xuất hiện trên chương trình “Nightline” của ABC để bảo vệ chính mình trước Roy và Gold – hai người này đã thề sẽ dồn dập tiến hành chiến dịch. Thật là bẽ mặt khi kênh truyền hình ABC Network thuộc sở hữu của Disney lại dành riêng một chương trình để bỏ phiếu cho Disney, và chắc chắn đây cũng là đòn trả miếng nữa của Ted Koppel vì Koppel vẫn rất tức giận về sự việc với David Letterman. Nhưng nếu ông đưa Roy và Gold tham gia chương trình, chắc chắn Eisner sẽ quyết tâm nói cho rõ quan điểm cá nhân. Sau đó, Eisner cùng Mitchell và hai người nữa đáp máy bay của Disney đến New York để Eisner có cơ hội củng cố thêm mối quan hệ mới này.

Sáng hôm sau Eisner đọc được nhiều dòng tít trên các trang nhất: “Defied in Vote, Disney Leader Loses One Post” (Thất bại trong việc bỏ phiếu, lãnh đạo của Disney đã bị tước mất chức vị) (*New York Times*); “Eisner Loses 43% of Vote, Rebuke by Shareholders Weakens CEOs Grip, May Spark Board Shift” (Eisner đã thất bại với 43% phiếu chống và bị các cổ đông quở trách vì khả năng điều hành yếu kém, cho thấy dấu hiệu dịch chuyển trong hội đồng quản trị) (*Wall Street*

Journal); “Eisner Under Fire: Disney’s Eisner Loses Top Post, Stays as CEO” (Eisner bị lên án: Eisner đã bị tước chức Chủ tịch Hội đồng quản trị, chỉ còn là CEO của Disney) (*Los Angeles Times*.)

Cuộc gọi của Martin Lipton khiến Eisner phấn chấn hơn. Lipton đã xem ông xuất hiện trên chương trình “Nightline”. “Tôi nhận được nhiều điện thoại,” Lipton báo cáo, “Jerry Speyer [chuyên gia bất động sản mà Eisner đã thay thế ở Disney World] và nhiều người khác. Ông không biết ông giỏi cỡ nào đâu. Tôi biết ông đã có một ngày vất vả.”

Vài tuần sau, vào ngày 30 tháng Ba, tôi gặp Eisner tại phòng làm việc của ông tại tòa nhà ABC ở New York. Disney mới có một vài tin tốt: giành phần thắng trong vụ kiện với những người thừa kế của Milne⁽⁷⁹⁾ về bản quyền đối với nhân vật Winnie the Pooh. Eisner cho rằng, giới truyền thông đang háo hức được viết mọi điều xấu xa về ông hoặc Disney và chắc hẳn họ sẽ viết rất ngắn gọn về chiến thắng “Pooh” của Disney.

Chiến thắng tại phòng xử án trở thành niềm vui cực kỳ ngọt ngào đối với Eisner, bởi ông nói rằng chiến thắng này đánh dấu sự thất bại của luật sư Bert Fiels, người từng đại diện cho Katzenberg và đại diện cho Harvey Weinstein; Eisner cũng tin rằng viên luật sư này đã tạo được danh tiếng nhờ việc tấn công Disney.⁽⁸⁰⁾ Eisner nói rằng: “Hollywood là mô hình thu nhỏ của thế giới. Trong thế giới đó có một nhóm người nghiêm túc, háo hức đi làm. Và trong đó có một nhóm rất dễ bị tấn công, một nhóm hạt nhân, những người tiếp tế cho nhóm dễ bị tấn công. Thế giới ấy cũng có những người phải gồng mình chạy trốn, những người phải bán thân nuôi miệng – cả đàn ông và đàn bà – những người còn sót lại trên trái đất. Những kẻ tham lam. Họ mặc comple, nói năng lưu loát...”

Với tinh thần phấn chấn, Eisner có thái độ phòng thủ trước kết quả bỏ phiếu của các cổ đông và ông sẵn sàng bác bỏ nhận định của giới truyền thông rằng hội đồng quản trị đã tước chức vụ chủ tịch hội đồng quản trị của ông. Ông quả quyết cho rằng hội đồng quản trị đã đề nghị ông ở lại và ông cũng kể cho tôi nghe về việc hội đồng quản trị mời ông rời khỏi phòng riêng lúc 1 giờ sáng chỉ để đảm bảo ông không cảm thấy bị tổn thương. “Tôi rất cảm động,” ông nói. “Tôi không bị ‘tước’ chức vụ đâu nhé. Hai năm trước tôi đã gợi ý việc này và nếu lúc đó không phải vì tôi thì việc đó đã được tiến hành rồi. Hội

đồng quản trị không muốn như vậy. Ira Millstein kiên quyết phản đối việc đó. Mục tiêu của tôi là noi theo tấm gương của Tom Murphy, Bill Gates. [Hội đồng quản trị] hoàn toàn có thể chỉ định người khác làm CEO, còn tôi sẽ trở thành chủ tịch hội đồng quản trị giám đốc sáng tạo. Nhưng lúc này, do ‘tình hình’ nên việc đó sẽ không hiệu quả nữa.

Dù sao thì tôi cũng không quan tâm lắm đến tước vị. Rất nhiều CEO cũng phải đối mặt với 35% đến 40% phiếu chống và rồi vẫn không xảy ra chuyện gì. Nhưng theo quan điểm của tôi và cũng là quan điểm của hội đồng quản trị thì việc này nên xảy ra.” (Theo Institutional Investor Services thì việc này là không đúng. Kết quả bỏ phiếu chống Eisner là kết quả cao thứ 7 từng được ghi nhận nhưng những người bị bỏ phiếu chống đều là các ủy viên hội đồng quản trị và không có ai giữ chức giám đốc điều hành. Patrick McGurn, phó tổng giám đốc ISS, nói rằng ông chưa thấy CEO nào bị bỏ phiếu chống như Eisner; McGurn cũng nói rằng việc bỏ phiếu chống đối với các CEO đang tại vị là “cực kỳ hiếm hoi.”)

Eisner nói với tôi rằng cuộc họp hội đồng quản trị “rất nhiều cảm xúc. Có ba lý do khiến họ muốn tôi ở lại: thứ nhất, họ quý mến tôi. Tôi biết việc mình làm. Nhưng tôi đã bị chỉ trích oan.

“Thứ hai, họ căm ghét Stanley và Roy. Ông không hiểu điều đó đâu. Ngoài sức tưởng tượng của ông đấy. Hai người họ đều là những kẻ nói dối...” Eisner dừng lại. “Họ nói những điều cực kỳ kinh khủng về hội đồng quản trị. Ban đầu họ tấn công tôi, sau đó tấn công hội đồng.

“Thứ ba là Comcast. Tôi mạnh mẽ. Tôi đá Steve Case đi xuống địa ngục. Họ không muốn công ty bị suy yếu khi đối diện với Comcast.”

Sau khi trò chuyện thêm một lát và trước khi chúng tôi đi ăn tối, Eisner lấy ra bút và một tờ giấy. “Disney là một cái tên bắt nguồn từ tiếng Pháp, không phải tiếng Ai Len đâu,” ông nói. “Nào, ông nhìn xem nhé.” Ông viết “D’Isner,” “Deez-nay,” theo cách phát âm của người Pháp, “là Eisner thiếu chữ D.”⁽⁸¹⁾

Nhưng dù Eisner có nói đùa về sự tương đồng kia với Disney thì nhiều người vẫn nhận thấy quyền lực của ông đang ngày càng suy giảm. Roy và Gold đã thề sẽ tiếp tục thực hiện chiến dịch vận động để lật đổ Eisner và yêu cầu bỏ phiếu thay đổi ban lãnh đạo, dù chiến dịch

đó có thể sẽ khiến họ phải chi tới 20 triệu đô la. Mặc dù ủng hộ Eisner trong cuộc họp hội đồng cổ đông vào tháng Ba nhưng ít nhất cũng có một số ủy viên hội đồng quản trị Disney nhận thấy rằng việc phân tách vai trò chủ tịch hội đồng quản trị và giám đốc điều hành sẽ chỉ diễn ra trong thời gian ngắn. Kết quả bỏ phiếu chống và mối đe dọa không ngừng về cuộc bỏ phiếu thay đổi ban lãnh đạo sẽ khiến tình hình hiện nay khó có thể kéo dài.

Bob Iger là người có nhiều cổ phần nhất tại Disney. Phát biểu tại một cuộc họp của các nhà phân tích sau khi diễn ra cuộc bỏ phiếu của các cổ đông, ông nói ông đã nhận được email đề xuất về một chương trình truyền hình thực tế mới “The Successor” (Người kế nhiệm). Đây sẽ là chương trình kết hợp “Survivor”, “Who Wants to be a Millionaire” và “The Apprentice” nhằm “tìm ra người kế nhiệm Michael Eisner.” Hợp đồng của Iger sẽ hết hạn vào tháng Chín năm 2005 và dù Eisner nói rằng Iger chưa bao giờ dọa sẽ từ chức nhưng Iger cũng nói ông không có lý do gì để tiếp tục ở lại công ty nếu không được Eisner chỉ định làm người kế nhiệm.

Đồng thời, theo yêu cầu của Eisner và một số ủy viên hội đồng quản trị, Iger đang ra sức tránh xa kênh truyền hình ABC vốn tiến triển vô cùng ỉ ạch. Trừ khi có một sự thay đổi ngoạn mục, thật khó có thể tưởng tượng Iger sẽ được chỉ định là người kế nhiệm Eisner làm giám đốc điều hành sau khi Eisner công khai nói rằng Iger liên quan đến sự thất bại trong việc giúp ABC hồi sinh. Mùa đông năm đó, Iger bắt đầu tạo khoảng cách với ABC khi ông giao toàn bộ trách nhiệm phê duyệt các chương trình thử nghiệm cho Braun và Lyne. Nhưng lúc này, ABC vẫn đang ở vị trí thứ 4 và họ cần phải đưa ra nhiều biện pháp hữu hiệu hơn nữa.

Tại cuộc hội thảo với các nhà đầu tư do Bear Stearns bảo trợ, Iger không thể hiện chút niềm tin nào đối với Lloyd Braun hoặc Alex Wallau khi ông được hỏi về ban quản lý của ABC. Thay vào đó, ông chỉ khen ngợi Susan Lyne. “Hai năm trước, chúng tôi đã tạo ra những thay đổi lớn khi chỉ định Susan Lyne giữ chức tổng giám đốc ABC Entertainment. Bây giờ, việc chúng tôi cần làm là ủng hộ cô ấy, dành cho cô ấy thời gian và không gian để chứng minh năng lực và tôi cho rằng việc này là vô cùng quan trọng. Tôi tuyệt đối tin tưởng Susan và tôi tin cô ấy có đủ năng lực để thay đổi ABC theo chiều hướng tích cực.”

Trong tuần cuối cùng của tháng Ba năm 2004, Lloyd Braun bay đến Hawaii, nơi J. J. Abrams đang quay chương trình thử nghiệm “Lost”. Người ta vẫn đồn rằng Braun sắp nghỉ. Braun biết Iger và Eisner ghét “Lost”. Braun phát một người ta chỉ thông báo thông tin cho ông khi việc đã rồi; ông cũng phát một vì bị chi phối. Thành công của “The Apprentice” trên NBC là giọt nước làm tràn ly. Hai tuần trước, ông nói với Kevin Brockman, người đứng đầu bộ phận quan hệ truyền thông của ABC rằng ông không muốn giữ bất kỳ vị trí gì trong cuộc tái tổ chức ban quản lý của ABC. “Tôi sẵn sàng rời bỏ vị trí này nếu việc đó được xử lý phù hợp,” ông nói vậy bởi ông biết Brockman sẽ chuyển thông tin này lên các cấp lãnh đạo cao hơn.

Vài ngày sau, vào ngày 25 ngày 3, trong khi Braun vẫn ở Hawaii, Iger gửi email yêu cầu Susan đến gặp ông. Sớm hôm đó, khi Susan bước vào phòng của Iger, ông tuyên bố: “Chúng ta sắp tiến hành một số thay đổi ở đây.” Ông nói ông có ý định đề nghị Anne Sweeney làm người đứng đầu kênh truyền hình và bộ phận truyền hình cáp. Alex Wallau sẽ được chuyển sang vị trí khác.

“Còn Lloyd thì sao?” Lyne hỏi.

“Lloyd muốn ra đi,” Iger nói. “Tôi sẽ để ông ta được toại nguyện.”

Lyne vẫn tự hỏi vị trí nào phù hợp với cô, mặc dù cô không thực sự lo lắng lắm sau khi Iger công khai lên tiếng ủng hộ cô trong cuộc hội thảo với các nhà đầu tư. “Mọi người đều muốn cô ở lại,” Iger đảm bảo với cô. “Đâu chỉ có tôi. Cô có thể nhận báo cáo trực tiếp của Lloyd.” Nhưng rõ ràng là cô không thể nhận tước vị của Lloyd. “Chức chủ tịch thật đáng buồn cười,” Iger nói. “Cô nghĩ sao về Mark Shapiro?”

Lyne sửng sốt khi chủ đề bị thay đổi nhanh chóng đến vậy. Shapiro, vị lãnh đạo trẻ phụ trách sê-ri chương trình “Playmakers” gây tranh cãi về NFL, là một ngôi sao đang lên tại ESPN. “Tôi mến cậu ấy,” Lyne nói. “Cậu ấy rất giỏi. Cậu ấy cần có thêm thời gian.”

“Tôi biết,” Iger nói. “Đó là lý do cậu ta sẽ làm việc dưới quyền của cô.”

Lyne tỏ thái độ ngạc nhiên khi cô nói rằng, giống như nhiều người khác tại ABC, cô có cảm giác Iger không quý mến Shapiro.

“Không đúng,” ông nói. “Đúng là Mark cũng mắc sai lầm. Cậu ta không xử lý Rush...” (chính là sự việc Rush Limbaugh bị sa thải khi còn là bình luận viên trên kênh ESPN vì có những nhận xét thiếu nhạy cảm về chủng tộc trên sóng truyền hình.)

“Ông có muốn tôi gọi cho cậu ta không?” Lyne hỏi.

“Không, cứ để tôi nói chuyện với cậu ta,” Iger nói.

Iger gọi cho Shapiro và Shapiro phải bay từ trụ sở của ESPN tại Connecticut đến Los Angeles để gặp Iger và Eisner. Họ đề nghị anh giữ chức tổng giám đốc ABC, trực tiếp báo cáo Lyne và họ cũng nói thêm rằng, trong vòng 6 tháng, nếu kênh này không hoạt động hiệu quả, họ sẽ sa thải Lyne. Nhưng Shapiro phản đối. “Tôi không có ý gì,” anh nói, “tôi mến Susan, nhưng sa thải Lloyd và thăng chức cho Susan thực sự là một việc vô nghĩa.” Anh nói rằng, nếu thiếu đi vị lãnh đạo từng gánh vác mọi trách nhiệm, họ sẽ “chỉ sắp xếp lại ghế mà thôi.” Anh cảm thấy anh có năng lực và uy tín để đương đầu với Jeff Zucker tại NBC và Les Moonves tại CBS. “ABC cần một vị lãnh đạo và cần phải được khơi nguồn cảm hứng,” anh nói.

“Cậu ta nói đúng,” Eisner bất chợt nói. “Susan không làm được đâu. Cứ gạt cô ta ra và giao việc đó cho Mark.”

Iger có vẻ lo âu. “Không được. Cánh báo chí lại tha hồ xỉa xối.”

Họ không đưa ra quyết định nào và Eisner cảnh báo Shapiro rằng nếu thông tin về cuộc thảo luận này bị rò rỉ, lời đề nghị này coi như chấm dứt. Hôm sau, Shapiro gặp riêng Iger. Shapiro thừa nhận anh vẫn thiếu kinh nghiệm làm truyền hình và anh vẫn còn trẻ, nhưng anh cũng nói rằng khi Iger trở thành tổng giám đốc của ABC, Iger cũng rất ít tuổi và kinh nghiệm còn non trẻ. Anh nói rằng truyền thông sẽ tán dương bước đi táo bạo của công ty khi đưa một ngôi sao 34 tuổi của ESPN lên đảm nhận chức vụ cao nhất tại ABC.

Khi rời khỏi Los Angeles, Shapiro thầm nghĩ anh sẽ thay thế Lyne. Nhưng trong những cuộc gọi sau đó, Iger nói rằng ông cảm thấy Shapiro cần có một giai đoạn chuyển đổi và Iger hối thúc Shapiro chấp nhận vị trí là báo cáo với Lyne. Đối với Lyne, Iger nói rằng các cuộc thương lượng không được tốt lắm và Shapiro không muốn báo cáo cô. Cô từ chối đề xuất hai người cùng đảm nhận một vị trí; cô và

Braun đã đảm nhận tốt vị trí đó nhưng cả hai đều cho rằng công việc đó không nên dành cho hai người.

Thứ Bảy, Braun từ Hawaii trở về với rất nhiều cuộc gọi của giới truyền thông. *Variety*, *Hollywood Reporter*, chuyên mục thể thao của *USA Today* đều đăng tin Shapiro sắp đảm nhận vị trí cấp cao tại ABC. Eisner và Iger rất giận khi thông tin trên bị rò rỉ và họ nghi ngờ Shapiro chính là người làm lộ thông tin, hoặc người làm rò rỉ thông tin có mối quan hệ mật thiết với cậu ta. (Shapiro nói với Iger rằng anh chỉ nói chuyện với vợ; anh cũng nói rằng vì Eisner đã cảnh cáo nên anh cũng không có lợi lộc gì nếu làm rò rỉ thông tin.) Nhưng vì tin đồn vẫn tiếp tục lan truyền nên Braun nhận thấy rằng sớm muộn gì ông cũng sẽ bị thay thế, nếu không phải bởi Shapiro thì cũng sẽ là người khác. Thứ Hai, ông nhận được điện thoại của Iger khi đang đi chung xe với Brockman tham gia một buổi đọc kịch bản cho sê-ri chương trình mới. Cuối cùng, Iger cũng quyết định sa thải ông. Giọt nước làm tràn ly chính là các báo cáo của Alex Wallau, một lãnh đạo khác của Disney kiêm nhà sản xuất, đạo diễn truyền hình tại Hollywood, rằng Braun chỉ trích và ngầm hại Lyne. Iger kết luận rằng ban quản lý của ABC “bất thường.” (Braun phủ nhận việc nói xấu Lyne.) “Tôi không biết ông đang ở thị trấn,” Iger nói. “Tôi biết ông đã có vài cuộc thảo luận và chúng ta đều muốn tạo một số thay đổi. Ông nên yêu cầu luật sư riêng gọi cho Alan Braverman.” (Cố vấn trưởng của Disney.)

Vậy đấy. Sự kình địch lâu nay giữa hai người đã chấm dứt. Braun hủy ngay buổi đọc kịch bản và gọi cho Lyne. “Xong rồi,” ông nói. Giọng nói của ông có vẻ nhẹ nhõm. “Việc này sẽ tốt cho cô,” ông dự đoán. “Họ cần cô. Đến lúc tôi đi rồi. Sáng mai tôi sẽ thông báo cho các nhân viên, nhưng sẽ chỉ như vậy thôi. Tôi đang đến sân vận động Dodger.” Braun là fan hâm mộ của Dodger và hôm đó là phiên khai mạc mùa bóng chày mới.

Sáng hôm sau, Lyne gặp Braun tại văn phòng của ông. Cô thừa nhận một tuần trước cô đã biết chuyện ông sẽ bị thay thế và cô rất buồn vì không thể nói việc này với ông. Cô hy vọng ông hiểu. Cô rất thích được làm việc với ông. “Tôi rất vui khi cô nói vậy,” ông nói. “Tôi biết cô cũng ở vào tình thế khó nói và tôi sẽ không để chuyện này ảnh hưởng đến mối quan hệ tốt đẹp giữa hai chúng ta.”

Khi Lyne quay trở lại phòng, mọi người đều thi nhau đặt câu hỏi.

“Cô có ở lại không?”, “Xảy ra chuyện gì vậy?” Lyne trấn an bọn họ. “Tôi hy vọng tôi vẫn sẽ ở đây,” cô nói. “Tôi mong mình vẫn ở lại đây. Hơn nữa, chúng ta phải làm các chương trình thử nghiệm thật hay. Hãy kiên trì. Đừng để bọn họ thấy chúng ta vã mồ hôi.”

Thứ Năm đó, Lyne có lịch họp với Iger vào lúc 5 giờ. Eisner gọi cho cô lúc 2 giờ. Ông mới đi công tác về. “Cô lên gặp tôi ngay,” ông nói. “Tôi chỉ có một tiếng thôi.”

Khi cô đến nơi, Eisner có vẻ như được tiếp thêm sinh lực nhờ cuộc khủng hoảng tại ABC nếu như không muốn nói là ông có vẻ rất thích thú với cuộc khủng hoảng đó. “Steve [McPherson, người đứng đầu Touchstone] sẽ đến đây lúc 3 giờ,” ông nói. “Cô nghĩ sao về ông ta?”

“Rất tài năng,” cô nói. Dù còn vài điều lo lắng nhưng cô vẫn kết luận rằng: “Tôi sẽ giữ ông ta ngay.”

Eisner bắt đầu thuyết giáo về ABC. “Chúng ta phải có một cú hích! Chúng ta cần một người như Mike Darnell tại Fox.” (Darnell là trưởng phòng sản xuất chương trình và phụ trách hai chương trình thực tế “American Idol 2” và “Joe Millionaire” (Joe triệu phú).)

“Chúng ta không thể làm các chương trình đó cho ABC,” Lyne nói. “Thậm chí chúng ta cũng không thể làm chương trình ‘Are You Hot?’ (Bạn có hấp dẫn không?)”

“Đúng đúng, nhưng chúng ta cần một người thực sự tài năng,” ông nói tiếp.

“Mark Shapiro thì sao?” Lyne hỏi. Việc cô nhắc đến Shapiro khiến Eisner nổi giận.

“Shapiro! Cậu ta chết quách rồi. Chúng tôi gạch tên cậu ta rồi. Mới 34 tuổi mà cậu ta nghĩ cậu ta có thể đảm đương vị trí đó. Rồi thì đòi hỏi này nọ. Tôi sẽ không đáp ứng yêu cầu của cậu ta đâu. Chúng tôi sẽ không trả lời email của cậu ta. Năm 1974, khi tôi được mời về làm việc tại ABC, tôi còn không dám hỏi mức lương cơ đấy! Bob cũng thế. Khi Tom Murphy mời ông ta về làm việc, ông ta đáp máy bay đến chỉ trong vòng một giờ. Không họp đồng, không đàm thảo gì hết.” Điều này khiến Lyne day dứt vì chính cô cũng chưa có hợp đồng làm

việc.

Khi Lyne gặp Iger vào lúc 5 giờ, Iger rất tức giận khi biết Eisner đã nói mọi chuyện với Lyne trước khi ông gặp cô. Lúc này, Eisner đang họp với McPherson. “Có lẽ ông ta đang mời McPherson đảm nhận công việc của tôi,” Lyne nói.

“Không có chuyện đó đâu,” Iger nói. “Kênh truyền hình này không hưởng lợi gì từ Steve đâu.” Ông trấn an cô rằng cô vẫn sẽ quản lý các chương trình chiếu khung giờ vàng. Ông cũng khẳng định đề nghị với Shapiro đã chấm dứt.

Lyne quay trở lại làm việc và cô tự tin vị trí của mình vẫn được đảm bảo. Thứ Tư sau đó, cô ăn tối với Anne Sweeney và thông báo sơ bộ về tiến độ sản xuất các chương trình thử nghiệm và những việc cần làm, với giả định rằng Sweeney sẽ thay thế Wallau làm tổng giám đốc kênh truyền hình và Lyne sẽ phụ trách bộ phận sản xuất chương trình. Đó là một tuần bận rộn và Lyne trở lại New York vào tối thứ Năm.

Thứ Hai, cô quay lại California gặp Iger. Trông ông có vẻ ủ rũ khi ngồi xuống ghế, và cô cũng ngồi xuống sofa. James Cantalupo, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của McDonald's, mới qua đời ở tuổi 60 vì truy tìm tại một hội nghị ở Orlando. “Mới hai tháng trước tôi ăn trưa với ông ta,” Iger nói.

“Ừm, việc này thực sự rất khó cho tôi vì tôi rất quý mến và trân trọng cô,” Iger nói. “Tôi đã nói cô sẽ quản lý các chương trình phát sóng khung giờ vàng. Chúng tôi đã quyết định khác. Rõ ràng là cô không muốn báo cáo Anne. Steve cũng nói vậy. Vì vậy, chúng tôi phải lựa chọn. Mọi người đều nhất trí để Steve làm việc đó.”

Lyne không nói lên lời. Cô biết mình đang bị sa thải.

“Chúng tôi muốn cô ở lại công ty,” Iger trấn an cô. “Cô vẫn được hưởng lương, quay trở lại New York, tùy cô chọn. Chúng tôi sẽ tìm công việc phù hợp với cô.”

“Bob ạ, ông lấy mất công việc của tôi. Tôi sẽ không nói bất cứ điều gì rõ ràng, nhưng việc đó sẽ không hiệu quả đâu.” Lyne đứng lên và đi ra thang máy. Cô đã muộn giờ tham gia buổi chiếu thử. Đột nhiên cô

quay trở lại. “Tôi phải nói sao với các lãnh đạo cấp trên?” Cô hỏi.

“Đừng nói gì,” Iger nói. Ông nói rằng ông, Sweeney và McPherson sẽ thông báo việc này với nhân viên của cô vào ngày hôm sau.

Khi ra đến ô tô, Lyne nhận thấy cô không thể tham dự buổi chiều thứ mà phải giả đờ như chưa xảy ra chuyện gì. Cô gọi cho chồng và luật sư riêng.

Sáng hôm sau, điện thoại của cô rung lên lúc 7 giờ 30 phút. Đó là Eisner. Eisner nói ông cảm thấy rất tiếc.

“Tôi bị tấn công bất ngờ quá, Michael ạ. Mới tuần trước Bob nói với tôi rằng ông ta hoàn toàn ủng hộ tôi,” cô nói.

Eisner bắt đầu chỉ trích Iger. “ABC đã hủy hoại Bob! Trừ khi ông ta có thể xử lý ổn thỏa, ông ta sẽ không bao giờ được làm CEO. Thậm chí ông ta sẽ không tìm được việc gì khác ở cái thị trấn này. Bob đang chịu rất nhiều áp lực căng thẳng. Ông ấy phải làm gì đó.”

“Nhưng ông ta đã làm gì đó rồi,” Lyne nói. “Ông ta đã đưa Anne lên làm quản lý kênh truyền hình.”

“Anne vẫn là chưa đủ để đưa ra một bản thông báo.”

Ngày hôm đó, Lyne nhận thấy cô đang ở trong tình huống rất kì cục: cô phải an ủi mọi người trong khi bản thân là người bị sa thải. McPherson gọi cho cô, rõ ràng giọng ông không được thoải mái vì ông chính là người góp phần gây ra sự ra đi của cô. “Tôi mong ông thành công,” cô nói.

Sau đó Sweeney gọi cho cô. Sweeney khóc. “Tôi cảm thấy thật kinh khủng.”

“Không sao mà,” Lyne trấn an cô. “Steve rất thông minh. Ông ấy sẽ làm tốt thôi.”

“Tôi không biết gì về ông ta,” Sweeney nói.

Iger cũng gọi cho Lyne khi cô trở về sau khi xem cảnh dựng của *Their Eyes Were Watching God* (Mắt họ đang nhìn Chúa), một bộ

phim mà cô đặt mua cho ABC, với sự tham gia của diễn viên Halle Berry và do Oprah Winfrey sản xuất.

“Tôi cảm thấy rất khó chịu,” Iger nói. “Ở đây tôi không thân thiết với nhiều người. Tôi vẫn coi cô là một người bạn và tôi hy vọng chúng ta vẫn là bạn của nhau.”

“Tôi hiểu,” cô nói. “Nhưng lúc này thì không. Phải có thời gian. Ngay lúc này tôi không làm thế được.”

Trong lúc ABC đang đối mặt với tình trạng hỗn độn, Harvey Weinstein thông báo với Eisner rằng bộ phim *Fahrenheit 9/11* vốn gây tranh cãi của Michael Moore đã hoàn thành và như ông đã nói một năm trước, ông muốn Eisner xem bộ phim này. Trong buổi chiếu thử, bộ phim “khiến mọi người cực kỳ hài lòng” đúng như Weinstein nói. Eisner tỏ thái độ ngạc nhiên vì mới một năm trước, ông và các lãnh đạo khác của Disney đều nói rằng Disney và Miramax sẽ không phân phối bộ phim này. Về phần mình, Weinstein không hiểu tại sao Eisner hay bất cứ ai ở Disney lại có thể ngạc nhiên vì công ty đã thanh toán toàn bộ các hóa đơn liên quan đến bộ phim. Disney nói công ty không nhìn kỹ hóa đơn và rằng Weinstein đã giấu *Fahrenheit* bằng cách không đưa thông tin vào báo cáo sản xuất. Dù sao thì Eisner cũng từ chối lời đề nghị xem bộ phim. Weinstein mời Bob Iger, Peter Murphy và George Mitchell tham gia buổi chiếu thử. Cả ba người đều từ chối. Cuối cùng Disney cũng cử Brad Epstein, phó giám đốc một xưởng sản xuất phim đến xem *Fahrenheit 9/11* vào ngày 24 tháng Tư.

Theo Weinstein, Epstein nói với Eisner rằng ông ta thích bộ phim và bộ phim “rất hay.” Nhưng trong bản báo cáo bằng văn bản gửi cho Eisner và sau đó được gửi cho hội đồng quản trị Disney, Epstein lại phê bình bộ phim. Eisner gọi cho Weinstein sau buổi họp của hội đồng quản trị. “Hội đồng phản đối bộ phim đó,” Eisner nói.

“Tại sao?” Weinstein hỏi.

“Tôi không muốn làm chính trị,” Eisner nói. Weinstein chột nghĩ điều đó chỉ mang tính đạo đức giả vì các đài phát do Disney sở hữu đều phát tin của những người dẫn chương trình thuộc phe bảo thủ, ví dụ Rush Limbaugh và Sean Hannity.

Hết sức giận dữ, Weinstein gọi cho George Mitchell để nài nỉ

Mitchell đến xem phim. Dù sao thì Mitchell cũng là một người nhiệt liệt ủng hộ đảng Dân chủ; chắc chắn Mitchell sẽ đồng cảm với bộ phim tài liệu phê phán chính quyền Bush. Nhưng Mitchell từ chối. “Đó là quyết định của ban quản lý,” ông nói, và hội đồng quản trị không nên tham gia việc này.

Weinstein mời luật sư David Boies đến xem phim nhưng cũng bị từ chối.

Mọi điều kiện cho một cơn bão quan hệ công chúng đã sẵn sàng; vào ngày 5 tháng Năm, tờ *New York Times* chạy dòng tít sau trên trang nhất: “Disney is blocking Distribution of a Film that Criticizes Bush” (Disney đang tạm hoãn phân phối bộ phim chỉ trích tổng thống Bush). Trong những bài báo dồn dập tiếp theo, công ty Disney, đặc biệt là Eisner, được gán cho chức danh ban kiểm duyệt bộ phim do áp lực về mặt chính trị. Công ty Disney từ chối xem xét lại việc này. Người phát ngôn Zenia Mucha có nhiệm vụ vô cùng nhạt nhẽo là bác bỏ những lời cáo buộc trên; nhấn mạnh rằng một năm trước Disney đã nói với Weinstein rằng Disney và Miramax sẽ không phân phối bộ phim, và rằng Weinstein và Moore được tự do tìm một nhà phân phối khác.

Cùng với những tranh cãi sôi nổi về bộ phim, cuối tháng Năm, *Fahrenheit 9/11* giành giải Cành cọ vàng do liên hoan phim Cannes trao tặng cho Bộ phim hay nhất của Năm và Weinstein không gặp khó khăn gì trong việc tìm kiếm nhà phân phối. Trước thời điểm bộ phim được công chiếu trên toàn nước Mỹ vào ngày 25 tháng Sáu, bộ phim thực sự là đề tài gây nhiều tranh cãi. Mặc dù bộ phim là một chương trình tuyên truyền thuần túy nhưng các nhà phê bình lại có cái nhìn rất tích cực. Không ai chỉ trích lập trường của Moore hay chất lượng của bộ phim; A. O. Scott của tờ *New York Times* nói rằng đạo diễn Moore đã “làm rạng danh nền Cộng hòa.” Vào ngày công chiếu, hàng dài khán giả xếp hàng chờ đợi trước các rạp chiếu phim và doanh thu từ tiền bán vé nhanh chóng vượt ngưỡng 100 triệu đô la, khiến *Fahrenheit 9/11* trở thành bộ phim tài liệu có doanh thu cao nhất từ trước đến nay.

Được sản xuất với chi phí 6 triệu đô la, *Fahrenheit 9/11* thu về tới 220 triệu đô la trên toàn thế giới. Sau khi trả 60 triệu đô la phí phân phối và 40 triệu đô la chi phí marketing và các chi phí liên quan, Miramax thu về khoảng 120 triệu đô la lợi nhuận và Disney nói công

ty sẽ quyên góp số tiền đó cho hoạt động từ thiện.

Mặc dù Eisner vẫn cho rằng trong nội bộ Disney, ông là người ủng hộ nhiệt thành nhất đối với anh em nhà Weinstein, trong khi Dick Cook và các lãnh đạo khác trong xưởng phim rất muốn tống khứ anh em họ, nhưng có vẻ như sự việc lần này đã quá sức chịu đựng của Eisner. Tại cuộc hội thảo diễn ra vào tháng Sáu với sự tham gia của các chuyên gia phân tích, ông nói rằng năm năm qua, Miramax mới chỉ thu lợi nhuận được hai năm và tuyên bố đó khiến Harvey Weinstein rất tức giận. Tuyên bố này đã ảnh hưởng đến nỗ lực của Weinstein trong việc quyên góp vốn trên Phố Wall để hoặc là mua lại Miramax từ Disney, hoặc là xây xưởng phim mới trong trường hợp ông và Bob rời khỏi Miramax và Disney. Weinstein nói rằng những con số Eisner đưa ra là không đúng; ví dụ trong năm 2003, lợi nhuận của Miramax đạt 211 triệu đô la. Weinstein cũng nói rằng hai anh em họ sẽ không được nhận tiền thưởng trong 5 năm qua nếu Miramax hoạt động không có lãi.

Nhưng Disney lại áp dụng các hoạt động kế toán vốn được chấp nhận bấy lâu nay; Miramax thì không như vậy. Miramax trả dần các khoản chi phí trong một thời gian dài và công ty Disney phân bổ cho Miramax một phần chi phí hoạt động doanh nghiệp. Nhưng việc tranh cãi về các khoản lợi nhuận theo năm không phải là vấn đề cốt lõi. Không ai hoài nghi việc Miramax đang ngày càng sản xuất ra những tài sản vô cùng giá trị cho Disney và những tài sản đó sẽ tiếp tục tạo ra các khoản doanh thu bền vững. Dù tính khí nóng nảy nhưng Harvey Weinstein vẫn luôn để mắt tìm kiếm các ngôi sao tài năng trong lĩnh vực nghệ thuật và thương mại – những tài năng này quả là có một không hai trên phim trường Hollywood.

Đến mùa hè, Eisner và anh em nhà Weinstein xảy ra bất hòa. Cú đòn nặng nề nhất đối với Weinstein chính là tuyên bố của Eisner trên tờ *New York Times*, rằng Harvey Weinstein đã giấu Disney để cấp vốn sản xuất cho *Fahrenheit*; Weinstein kịch liệt phản đối tuyên bố này và ông cho rằng đó là “lời nói dối trắng trợn.” Nhưng Eisner là người thắng thế bởi Miramax chỉ là một chi nhánh hoàn toàn trực thuộc quyền sở hữu của công ty Disney. Khi anh em nhà Weinstein muốn quyên góp tiền vốn để mua lại Miramax từ Disney, Eisner đã từ chối không chịu nêu đề xuất đó với hội đồng quản trị. Hai anh em Weinstein đề xuất nên tách ra: Bob và xưởng phim Dimension ở lại Disney còn Harvey sẽ tự do tìm chốn mới. Phía Disney đề nghị Bob kí

một bản hợp đồng không thỏa đáng đến mức Harvey cho rằng hợp đồng đó “mang tính chất sỉ nhục.” Những buổi thương lượng kí mới hợp đồng chỉ tập trung vào các điều khoản bồi thường thôi việc. Khi lựa chọn ngày càng eo hẹp, anh em nhà Weinstein nhận thấy sự không hài lòng của các cổ đông và họ thực sự quan tâm đến chiến dịch Save Disney. Xét trên các khía cạnh thực tế, mối quan hệ giữa họ và Eisner đã chấm dứt. Hy vọng duy nhất của họ là Eisner sẽ phải ra đi trước khi hợp đồng của họ kết thúc vào năm 2005. Câu hỏi đặt ra là, bên nào sẽ ở lại công ty lâu hơn?

Tại cuộc họp diễn ra hồi tháng Sáu năm 2004, hội đồng quản trị Disney tiến hành “rà soát hoạt động quản lý” của tất cả các lãnh đạo cấp cao của Disney và hối thúc Eisner tập trung vào kế hoạch tìm kiếm người kế nhiệm. Cuối cùng, Iger cũng thỏa niềm mong ước: nhờ sự tiến triển vượt bậc của ABC, Eisner nói với hội đồng quản trị rằng ông quyết định chọn Iger làm người kế nhiệm vị trí giám đốc điều hành. Tháng Bảy, Eisner và Iger cùng tham dự hội thảo truyền thông thường niên tại Sun Valley của Herb Allen. Sự kiện này khiến Eisner có phần e dè vì đây là hội thảo đầu tiên ông xuất hiện sau khi diễn ra cuộc họp đại hội đồng cổ đông hồi tháng Ba khiến ông bẽ mặt. Ông cũng hứa với Iger rằng ông sẽ giới thiệu với đông đảo đại biểu rằng Iger sẽ là người kế nhiệm ông.

Bài phát biểu của Eisner thu hút được lượng khán giả khá đông. Sau đó, khán giả đặt câu hỏi. Nhưng khi phiên thảo luận đi đến hồi kết và ngay cả trước khi Eisner nhận được một tràng pháo tay chúc mừng, Iger rời khỏi ghế và bước ra khỏi khán phòng với thái độ giận dữ, khiến mọi người tha hồ suy đoán này nọ. Eisner không hề nhắc đến Iger, ấy là còn chưa nói đến việc giới thiệu Iger là người kế nhiệm ông. (Sau này Eisner nói rằng ông cứ nghĩ sẽ có khán giả hỏi ông về người kế nhiệm và ông dự định lúc đó sẽ nhắc đến Iger. Nhưng không ai đặt câu hỏi đó.)

Trong cuộc họp hội đồng cổ đông hồi tháng Ba, Eisner đã đặt cược danh tiếng và tương lai của ông vào hiệu quả hoạt động tài chính của Disney và đúng như dự đoán, Disney vẫn duy trì tốc độ phát triển và đạt mục tiêu tăng trưởng như Eisner hứa hẹn. Nhưng phần lớn tiền lãi xuất phát từ việc bán đĩa DVD của *Finding Nemo* và *Pirates*, hai bộ phim bom tấn năm 2003 và nhờ nền kinh tế phục hồi

cũng như lượng khách ghé thăm các công viên giải trí tăng lên. Tại một cuộc họp về phim truyện mà tôi có dịp tham dự, Eisner đã đứng khi bày tỏ lo lắng về mùa hè năm 2004.

Năm 2004, thành tích của Disney tại phòng vé rơi xuống mức vô cùng tệ hại nếu so với thành tích vô cùng nổi bật năm 2003. Xưởng phim tung ra một loạt các bộ phim gây thất bại về doanh thu phòng vé và phải hứng chịu thái độ tiêu cực từ phía các nhà phê bình. Các bộ phim vốn được quảng bá rầm rộ như *Hidalgo*, *Alamo*, *Around the World in Eighty Days* (80 ngày vòng quanh thế giới), và đáng ngạc nhiên nhất là thiên anh hùng ca *King Arthur* (Vua Arthur) của Bruckheimer – chi phí cho mỗi bộ phim lên tới 100 triệu đô la hoặc hơn thế – được khởi chiếu nhưng bị phê bình nặng nề và có doanh thu phòng vé vô cùng đáng thất vọng (dù triển vọng của *King Arthur* có vẻ tươi sáng hơn ở thị trường nước ngoài). Ngay cả *The Woods*, hiện được đổi tên thành *The Village* (Ngôi làng), bộ phim kinh dị mới nhất của Shyamalan, cũng phai nhạt dần sau khi được công chiếu rầm rộ và nhận được nhiều lời khen của giới phê bình. Dù thu về 100 triệu đô la doanh thu bán vé trong nước nhưng rõ ràng bộ phim này không thể sánh với *The Sixth Sense*. Một bộ phim khác của Bruckheimer là *National Treasure* (Kho báu quốc gia) cũng gặt hái được nhiều thành công nhưng Disney vẫn không có nổi một bộ phim “sự kiện” để công chiếu trong mùa hè vốn là mùa công chiếu vô cùng quan trọng. Có vẻ như bộ phim có thể đem lại thành công chỉ là *The Incredibles* sẽ được khởi chiếu vào tháng Mười một, nhưng hóa ra đó lại là dự án phim của Pixar.

Bộ phim hoạt hình nòng cốt của Disney là *Home on the Range* được sản xuất theo công nghệ 2D bị chìm ngấm đến mức giới phê bình cũng không muốn bình luận, đánh dấu cho sự kết thúc của bộ phận hoạt hình vẽ tay truyền thống của Disney. Bộ phim bị tờ *New York Times* chỉ trích là “nhạt nhẽo,” phần nhạc nền thì “cổ lỗ, buồn cười.” Với hậu cảnh là tranh màu nước, bộ phim vấp phải sự so sánh vô cùng khập khiễng với hình ảnh sống động của *Finding Nemo*. Bản nhạc phim đáng quên lãng của nhà soạn nhạc nổi tiếng Alan Menken với phần nhạc *Beauty and the Beast* chỉ làm người ta tiếc thương sự ra đi của Howard Ashman. Điều gây khó chịu hơn cả là *Shrek 2* của Katzenberg trở thành bộ phim có doanh thu cao nhất trong năm; tính đến cuối mùa hè, bộ phim thu về 450 triệu đô la tại thị trường Mỹ và ngay cả *Shark Tale* (Gia đình cá mập), bộ phim hoạt hình của DreamWorks vốn phải hứng chịu sự so sánh với *Nemo*, cũng thu về

150 triệu đô la.

Khi cuộc họp hội đồng quản trị vào tháng Chín ngày càng đến gần, Eisner nhận thấy ông bắt đầu suy nghĩ miên man về tương lai của ông tại Disney. Sau khi có kết quả bỏ phiếu của các cổ đông, cơ hội của ông ngày càng bị thu hẹp nặng nề. Trừ một vài người trong hội đồng quản trị vẫn ngoan cố trung thành với Eisner, các ủy viên hội đồng quản trị đã quyết định sẽ không gia hạn hợp đồng với Eisner cho vị trí giám đốc điều hành nữa sau khi hợp đồng này hết hạn vào tháng Chín năm 2006. Mặc dù không ai thừa nhận đã công khai nói điều này với Eisner nhưng nhiều người nói rằng họ đã ngầm quyết định như vậy sau những cuộc thảo luận trước cuộc họp hội đồng cổ đông hồi tháng Sáu, khi Eisner chỉ định Iger làm người kế nhiệm. Hơn nữa, Eisner chính là cột thu lôi trong chiến dịch của Stanley và Roy. Nếu Eisner vẫn còn làm giám đốc điều hành, nhiều khả năng hai người kia sẽ giành phần thắng trong chiến dịch bỏ phiếu thay đổi ban lãnh đạo trong năm tới, và Eisner sẽ bị buộc phải ra đi trước khi hết hạn hợp đồng.

Vì vậy, khi lễ kỷ niệm 20 năm Eisner cống hiến cho Disney đến gần, ông bắt đầu dự thảo một bức thư gửi hội đồng quản trị Disney nhằm bày tỏ mong muốn từ chức giám đốc điều hành khi hợp đồng của ông hết hạn vào năm 2006. Ông nhờ Jane đọc lại bức thư và không cho bất cứ ai tại Disney xem bức thư này. “Tôi dự định sẽ thôi không giữ chức giám đốc điều hành của công ty nữa sau khi hợp đồng kết thúc vào ngày 30 tháng Chín năm 2006,” ông viết. “Từ giờ đến lúc đó, tôi sẽ tiếp tục nỗ lực hết mình để giúp công ty đạt các mục tiêu đã đề ra, hỗ trợ hội đồng quản trị lựa chọn vị giám đốc điều hành mới và tiến hành quá trình chuyển giao khẩn trương, hiệu quả và nhịp nhàng.”

Vào ngày cuối tuần lễ Lao động và trong tuần sau đó, Eisner gặp gỡ hoặc nói chuyện riêng với từng ủy viên hội đồng quản trị để thảo luận về kế hoạch của ông. Ông cũng đưa bản sao của bức thư cho một số thành viên. Suốt mùa hè, Bruce Orwall của *Wall Street Journal* vẫn nghe được tin rằng Eisner đang bắt đầu tiến hành một việc gì đó và Orwall đã sẵn sàng viết một câu chuyện khi biết tin về các cuộc gặp gỡ trên. Trước triển vọng về một câu chuyện sắp diễn ra, Eisner đưa cho Orwall bản sao bức thư do ông viết và đồng ý tham gia cuộc phỏng vấn duy nhất với Orwall vào thứ Năm đó. Eisner quả quyết cho rằng quyết định của ông không liên quan đến kết quả bỏ phiếu của các

cổ đông, việc ông bị mất chức chủ tịch hội đồng quản trị, chiến dịch của Stanley và Roy hay bất cứ áp lực nào từ phía hội đồng quản trị. Quyết định đó “không được yêu cầu, không bị hối thúc bởi tình hình hiện tại,” Eisner nói. Trong bài viết dài một trang ngày 10 tháng Chín, Orwall viết rằng: “Quyết định đó cho thấy sự kết thúc sau 2 thập kỷ giữ cương vị quản lý của ông Eisner tại một trong những công ty có thương hiệu nổi tiếng nhất thế giới.”

Nhưng liệu quyết định đó có là dấu hiệu kết thúc thế lực của Eisner không? Hay quyết định từ chức đó là một mảnh khóc khôn ngoan nhằm dập tan chiến dịch vận động bỏ phiếu thay đổi ban lãnh đạo của Roy và Gold và nhằm kéo dài thời gian? Cuộc trò chuyện giữa Eisner và các ủy viên hội đồng quản trị khiến các ủy viên này phải vội vã gọi điện và thảo luận thêm với nhau. Trừ Judith Estrin và Leo O'Donovan, tất cả các ủy viên hội đồng quản trị đều cho rằng bức thư của Eisner không nói gì đến việc ông vẫn ở lại hội đồng quản trị hoặc phục hồi chức chủ tịch hội đồng quản trị. Trong “kế hoạch tổng thể” của Eisner – như một ủy viên hội đồng quản trị mô tả – Iger sẽ giữ chức giám đốc điều hành năm 2006 còn Eisner sẽ vẫn là chủ tịch hội đồng quản trị – và khi đó, gần như mọi việc vẫn không có gì thay đổi.

Trong bức thư đề ngày 13 tháng Chín gửi các ủy viên hội đồng quản trị, Gold và Roy tỏ thái độ ngờ vực. “Nếu chỉ nhìn sơ qua, có vẻ như tuyên bố của ông Eisner là một sự thay đổi lớn nhưng thật ra đó chỉ là cách phô trương lòe loẹt để che giấu ý đồ khác,” họ cảnh báo. “Điều mà ông ta thực sự đề xuất chính là âm mưu giành lại thẩm quyền đối với hội đồng quản trị và duy trì hiện trạng tại công ty... ‘kế hoạch tìm người kế nhiệm’ của ông ta là dành cho một công ty được lãnh đạo bởi Michael Eisner và viên cấp phó biết ngoan ngoãn nghe lời ông ta, và người đó không ai khác chính là Bob Iger... Michael Eisner và Bob Iger.” Họ thúc giục hội đồng quản trị thuê một công ty tuyển dụng giàu năng lực và tuyên bố Eisner sẽ ra đi ngay khi hội đồng quyết định bầu người kế nhiệm – không muộn hơn cuộc họp thường niên năm 2005. Nếu không, họ sẽ tiến hành cuộc bỏ phiếu thay đổi ban lãnh đạo.

Ngoài Roy và Gold, rất nhiều các chuyên gia trong lĩnh vực quản trị và tuyển dụng nhân sự cấp cao đều phản nản rằng kế hoạch hai năm của Eisner có rất nhiều khiếm khuyết, vì không có ứng viên nào bên ngoài sẵn sàng tham gia ứng cử chức giám đốc điều hành nếu Eisner vẫn có kế hoạch ở lại công ty thêm 2 năm, và có khả năng ông

sẽ ở lại công ty lâu hơn với chức vụ chủ tịch hội đồng quản trị. Khi những tranh cãi ngày càng sôi nổi hơn, Eisner tham gia phỏng vấn với tạp chí *Fortune* – tạp chí này công bố các kết quả khi hội đồng quản trị Disney tụ họp đầy đủ tại Burbank để tham dự cuộc họp quan trọng vào tháng Chín. Trong buổi phỏng vấn, phóng viên của *Fortune* hỏi Eisner liệu ông có muốn ở lại hội đồng quản trị hoặc giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị sau khi kết thúc họp đồng hay không, Eisner trả lời như sau:

“Tôi không hề đề nghị hội đồng quản trị cho tôi ở lại hội đồng hoặc giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị sau khi họp đồng của tôi kết thúc. Giả định của tôi là tôi sẽ không tiếp tục ở lại hội đồng hoặc giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị. Phía trước tôi vẫn còn một quãng đời rất dài để làm việc. Chắc chắn tôi không phải tuýp người muốn nghỉ hưu ngay, nhất là sau khi tôi đã được các chuyên gia y tế khuyên bảo rằng cơ thể sẽ khỏe mạnh nếu đầu óc vẫn minh mẫn làm việc. Nhưng liên quan đến việc tôi có tiếp tục ở lại hội đồng quản trị hay có giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị hay không thì lúc này điều đó vẫn chưa xuất hiện trong tâm trí tôi.”

Và câu trả lời trên được hiểu là Eisner sẽ không tiếp tục làm ủy viên hội đồng quản trị hoặc giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị.

Hội đồng quản trị tụ họp vào tối thứ Bảy, ngày 20 tháng Chín, và tiếp tục họp đến trưa thứ Ba. Mặc dù chương trình nghị sự thảo luận về nhiều vấn đề nhưng vấn đề cốt lõi là thảo luận về người kế nhiệm diễn ra vào chiều thứ Hai. Với tín hiệu rõ ràng là tầm ảnh hưởng của Eisner đã chấm dứt, phần lớn cuộc thảo luận đều được tổ chức mà không có sự tham gia của Eisner. Các vấn đề chủ chốt là liệu hội đồng quản trị có nên thuê một công ty tuyển dụng chuyên nghiệp hay không; liệu Eisner sẽ ở lại Disney trong bao lâu và ở lại với tư cách gì. Đúng như Roy và Gold hiểu rõ, việc thuê một công ty tuyển dụng nhân sự cấp cao là động thái từ chối “kế hoạch tổng thể” của Eisner vì việc này sẽ chuyển quyền gây ảnh hưởng lên hội đồng quản trị của Eisner sang cho các chuyên gia bên ngoài. Và việc này cũng ẩn chứa tai họa tiềm tàng cho cơ hội của Iger. Chắc chắn hội đồng quản trị mong muốn họ chỉ cần chỉ định Iger làm người kế nhiệm Eisner tương tự như trường hợp Jeffrey Immelt của General Electric khi Jack Welch chọn Immelt làm người kế nhiệm.

Eisner chỉ được phép tham gia vào cuối phiên thảo luận. Lúc đó,

rõ ràng là Eisner đã mất quyền kiểm soát đối với hội đồng. Hội đồng đã quyết định thuê một công ty tuyển dụng nhân sự cấp cao và nêu rõ trong thông cáo báo chí rằng các ủy viên hội đồng quản trị độc lập đã kết luận Eisner sẽ không giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị sau năm 2006. Eisner kịch liệt phản đối việc thông cáo báo chí phủ nhận chức Chủ tịch của ông và cuối cùng, ông đã thắng thế.

Thông cáo báo chí bắt đầu như sau: “Một lần nữa, hội đồng quản trị xác nhận hội đồng nhiệt liệt ủng hộ Michael Eisner, Bob Iger và toàn bộ ban quản lý... Hội đồng cũng đặc biệt lưu tâm đến việc hôm nay là ngày kỷ niệm 20 năm Michael Eisner giữ chức giám đốc điều hành. Hội đồng chính thức thừa nhận quyết định mới đây của Michael liên quan đến vị trí CEO; hội đồng cũng chân thành cảm ơn ông Michael vì năng lực lãnh đạo sáng tạo nổi bật của ông, đồng thời hội đồng cũng mong muốn ông sẽ tiếp tục lãnh đạo công ty trong thời gian còn lại của nhiệm kỳ.”

Thông cáo cũng nói rằng một kỷ nguyên mới đã đến. “Hội đồng quản trị cam kết sẽ tiến hành quy trình tuyển chọn chặt chẽ, cẩn trọng và thấu đáo nhằm lựa chọn vị giám đốc điều hành mới xứng đáng là người xuất sắc nhất đối với công ty, các cổ đông, đội ngũ nhân viên, khách hàng và đối với hàng triệu triệu người đang dành sự mến mộ, quan tâm đặc biệt đến công ty Walt Disney. Hội đồng quản trị hiểu rõ vị trí đặc biệt của công ty chúng tôi trong lòng người mến mộ trên toàn thế giới, và chúng tôi cũng hiểu rõ trách nhiệm lớn lao mà chúng tôi phải gánh vác trong việc lựa chọn CEO.”

Mặc dù bản thông cáo báo chí cũng dành những lời khen được lựa chọn cẩn thận cho Eisner và ban quản lý nhưng bản thông báo này rất giống với bản tuyên bố độc lập của hội đồng. Trong một cuộc họp báo ngắn sau cuộc họp mà tôi được tham dự, Mitchell có vẻ muốn nói thẳng về điều mà Eisner không muốn nêu trong thông cáo báo chí. Khi trả lời câu hỏi về việc liệu Eisner có rút lui nếu một vị CEO mới được bổ nhiệm và liệu Eisner có tiếp tục giữ vai trò chủ tịch hội đồng quản trị hay không, Mitchell nói rằng, “Michael đã đích thân lên tiếng về việc này và chúng tôi tôn trọng quyết định của ông ấy.” Khi được hỏi về việc tuyên bố của Eisner không thực sự rõ ràng về hai điểm trên, Mitchell nhắc đến bài phỏng vấn trên tạp chí *Fortune* rằng Eisner sẽ không ở lại trên cương vị chủ tịch hội đồng quản trị. “Tôi đã đọc một vài bài báo và nhận thấy việc đó hoàn toàn rõ ràng. Việc đó rõ ràng như chúng tôi đã nói.”

Mặc dù quyết định của hội đồng quản trị không đáp ứng được yêu cầu của phía Save Disney là Eisner phải rút lui trong cuộc họp đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2005 – hội đồng hứa sẽ đưa ra quyết định lựa chọn giám đốc điều hành mới vào tháng 6 năm 2005 – nhưng đó là tất cả những gì mà Roy và Gold mong muốn. Sau khi cân nhắc kỹ lưỡng thêm vài ngày, vào ngày 28 tháng Chín, Roy và Gold tuyên bố đã giành được chiến thắng cần thiết. “Hội đồng quản trị đã tuyên bố sẽ thuê một công ty tuyển dụng nhân sự cấp cao để giúp công ty lựa chọn CEO mới... như vậy hội đồng đã có sự lãnh đạo và sự độc lập mà chúng tôi và phần lớn các cổ đông mong muốn... Chúng tôi sẵn sàng chấp nhận lời hứa của chủ tịch George Mitchell rằng ông Eisner sẽ thôi giữ chức CEO và ủy viên hội đồng quản trị ngay khi có người thay thế vị trí của ông ta.

Như chúng tôi đã nói ngay từ đầu, chúng tôi gắng công gắng sức không phải vì Roy Disney hay Stanley Gold. Chúng tôi thực hiện chiến dịch vì tầm quan trọng của chế độ dân chủ đối với các cổ đông và sự cần thiết phải thay đổi tại công ty Disney... Đối với George Mitchell và hội đồng quản trị: chúng tôi nhiệt liệt ủng hộ sự khởi đầu đầy khích lệ này đối với điều mà chúng tôi tin rằng sẽ là sự tái sinh của công ty Walt Disney – một trong những nơi vui vẻ nhất trên hành tinh này!”

Roy và Gold hoãn kế hoạch đầy tham vọng về việc bỏ phiếu yêu cầu thay đổi ban lãnh đạo. Đồng thời, họ cam kết sẽ hết sức cảnh giác và theo sát hội đồng quản trị nhằm đảm bảo hội đồng thực hiện đúng lời hứa. Trong một bức thư gửi những người ủng hộ chiến dịch Save Disney, Roy nhắc họ nhớ rằng “cách đây 8 hoặc 9 tháng, tôi được thông báo rằng vai trò ủy viên hội đồng quản trị của tôi không còn được mong chờ hoặc cần thiết trong hội đồng quản trị Disney nữa và do đó, tôi và Stanley Gold đã rút lui khỏi hội đồng. Có lẽ Michael Eisner đã nghĩ rằng chúng tôi sẽ làm rùm beng mọi chuyện trước công luận và chuyện lùm xùm đó rồi sẽ sớm chìm xuống, rằng hội đồng quản trị sẽ ngoan ngoãn ký một bản hợp đồng mới vô thời hạn với ông ta, và rằng cuộc đời cứ thế tiếp diễn như ‘bình thường.’

Nhưng lúc này mọi chuyện hoàn toàn khác. Eisner đã ‘quyết định’ chấm dứt thời kỳ trị vì của ông ta trong tương lai gần, ngay khi một CEO mới được lựa chọn và bổ nhiệm... Mặc dù chúng ta đều muốn coi đây là một chiến thắng cho những nỗ lực mà chúng ta đã bỏ ra nhưng thật ra, đây chỉ là một bước đi tạm thời và chúng ta cần phải làm rất nhiều việc nữa, phải giám sát rất nhiều việc nữa. Hãy ở bên

chúng tôi khi chúng tôi tiếp tục tiến lên và khi sát cánh bên nhau, chúng ta có thể dành cho câu chuyện cổ tích này một cái kết có hậu xứng đáng. Dù thế nào... thì chúng ta vẫn sẽ giám sát thật chặt chẽ.”

Ngày 29 tháng Chín năm 2004, chưa đầy một tháng sau khi Eisner gửi thư từ chức, tôi gặp Eisner tại văn phòng làm việc của ông tại trụ sở ABC ở New York. Ông có mặt tại thành phố này để tham dự buổi hội thảo truyền thông mà năm trước tôi được tham dự và một số sự kiện khác. Khi tôi bước vào phòng ông, ông đang đứng sau bàn làm việc nói chuyện điện thoại. Sáng hôm đó, tôi đã đọc nguyên một trang trên *New York Times* giới thiệu về thành công của “Lost”, bộ phim được khởi chiếu tuần trước và nhận được rất nhiều lời khen ngợi của giới phê bình và đông đảo khán giả. Sau rất nhiều năm, có vẻ như ABC đang có được một chương trình thực sự ăn khách. Chỉ với mục đích tỏ ra lịch sự, tôi nói rằng tôi đã nhìn thấy quảng cáo về “Lost”.

Tôi hết sức ngạc nhiên khi Eisner có vẻ khó chịu. “Bài quảng cáo trên tờ *New York Times* đó làm lãng phí cả trăm ngàn đô la,” ông nói giọng bức tức. “Cả bài quảng cáo chỉ nói về cảm nhận cá nhân nhằm gây ấn tượng với giới trí thức của New York. Để tôi nói với ông thế này, quảng cáo đó sẽ không có ai xem nữa đâu. Lẽ ra phải đăng trên tờ *USA Today* mới phải...” Giọng ông có vẻ lạc đi nhưng hóa ra đó là vì ông muốn nói thêm về chủ đề này. “‘Lost’ quá tệ hại,” ông nói. “Chương trình thử nghiệm kéo dài 2 giờ; sau đó bị tách thành 2 tập, mỗi tập 1 giờ. Sau đó, chương trình này đã đi quá giới hạn. Không còn vụ đâm máy bay nào nữa! Ai còn quan tâm đến mấy người đó trên đảo hoang?”

Phản ứng của Eisner khiến tôi lúng túng. Tại sao Eisner lại tấn công chương trình của chính mình như vậy cơ chứ?

(Sau đó tôi cũng tìm hiểu thêm thông tin và biết rằng “Lost” là dự án của Lloyd Braun, trong khi Eisner và Iger không thích chương trình này. Đương nhiên là Braun đã bị sa thải. Ngày Chủ nhật kế tiếp, “Desperate Housewives” được lên sóng và thu hút lượng khán giả đông đảo hơn; nhờ đó trong hai tuần đầu tiên của mùa chiếu mới, ABC đã đánh bại cả CBS và NBC trong việc thu hút khán giả trẻ. “Housewives” là dự án đặc biệt của Susan Lyne nhưng dự án đó vẫn không thể ngăn cản Anne Sweeney và Steve McPherson thôi tâng bốc *Variety* vì hai người đó “đã thấy sự khác biệt mà sự thay đổi về thể

chế mang lại.”)

Tôi đến đây để bàn thảo về việc Eisner từ chức thay vì nói về mùa chiếu mới của ABC. Eisner nói rằng hai tuần trước, khi ngồi trên máy bay của công ty, ông đã dự thảo đơn từ chức và chỉ thảo luận với vợ và Irwin Russell, luật sư riêng, trước khi nộp đơn. “Tôi thích lá đơn đó,” ông nói. “20 năm cống hiến được đúc kết ngắn gọn trong hai câu. Tôi thích phần kết của lá đơn.” (“Tôi sẽ đến Disneyland.”) Ông nói rằng, động lực chính của ông là “Làm việc đúng đắn.” Eisner nói rằng, tám năm trước, khi ông ký vào bản hợp đồng có thời hạn 10 năm, ông đã biết đó sẽ là bản hợp đồng cuối cùng của ông tại Disney. “Tôi muốn được trả lại để gây dựng sự nghiệp mới,” ông nói.

Eisner nói ông đã đưa ra quyết định đúng đắn trong bữa ăn tối hôm thứ Ba, ngày 7 tháng Chín, với diễn giả là tiến sĩ Mehmet Oz, trưởng khoa phẫu thuật tim mạch của bệnh viện Columbia-Presbyterian. Tiến sĩ Oz nói về những ảnh hưởng mà tình trạng căng thẳng và lối sống không lành mạnh có thể gây ra cho cơ thể. Lời nói của tiến sĩ Oz khiến Eisner chợt nhớ đến ca phẫu thuật tim, ấy là chưa nói đến những ý nghĩ về cựu tổng thống Bill Clinton mới được phẫu thuật tim cũng tại bệnh viện Columbia-Presbyterian. “Đó là hồi chuông cảnh tỉnh đối với mỗi chúng ta,” Eisner giải thích. “Tiến sĩ Oz khiến tôi suy ngẫm về những điều quan trọng và không quan trọng đối với bản thân. Tính đến khi tôi từ chức, tôi đã làm việc này 20 năm.” Ông cũng nói rằng trong suốt 28 năm làm việc trong ngành giải trí, ông chỉ nghỉ việc đúng một tuần.

Trong suốt buổi phỏng vấn, có đôi ba lần Eisner nhắc đến sự cần thiết phải giảm tải căng thẳng. Nhưng chỉ câu sau thôi là ông lại nói rằng công việc là yếu tố giúp ông cảm thấy khỏe khoắn. Ông cũng nói rằng Gershon Kekst, viên cố vấn quan hệ công chúng, mới nói với ông rằng chìa khóa để kéo dài tuổi thọ là làm việc liên tục đến khi bước vào tuổi 90.

Cuối cùng, tôi hỏi ông rằng, nếu ông rút lui khỏi vị trí CEO và có kế hoạch rời khỏi Disney, tại sao ông vẫn phải đợi hai tuần để nói rằng ông không muốn tiếp tục giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị hoặc làm ủy viên hội đồng quản trị. “Tôi nhận thấy đây không phải là một vấn đề,” ông nói. “Hơn nữa, tôi đâu có nói là tôi không muốn làm chủ tịch hội đồng quản trị. Zenia nói đấy chứ,” ông hướng về phía Zenia Mucha đang ngồi cùng chúng tôi. “Tôi muốn ít nhiều vẫn còn

liên quan đến hội đồng. Tôi không có ý định yêu cầu hội đồng chỉ định tôi làm chủ tịch. Tôi sẽ không nài nỉ hội đồng làm như vậy. Nhưng biết đâu hội đồng sẽ tìm đến tôi. Lúc đó thì tôi sẽ phải cân nhắc chứ. Liệu tôi có nên tiếp tục giữ vai trò sáng tạo nào đó không?” Ông ngẫm nghĩ về việc này trong chốc lát. “Điều đó phụ thuộc vào công ty Disney.” (Sau này tôi có kiểm tra lại những lời nói của Eisner được trích dẫn trên tạp chí *Fortune* và các phương tiện truyền thông khác và tôi nhận thấy ông đã nói đúng về mặt từ ngữ: ông chỉ nói rằng ông không yêu cầu hội đồng quản trị bổ nhiệm ông làm chủ tịch và không “trông mong” sẽ tiếp tục làm ủy viên hội đồng quản trị. Ông cũng nói rằng Mitchell đã đảm bảo với ông rằng hội đồng quản trị sẽ cân nhắc việc duy trì chức vụ chủ tịch cho ông.)

“Dù sao thì nói về tương lai cũng chỉ đem lại tác dụng ngược. Tôi mong đợi đến hai năm nữa. Tôi sẽ tham gia nhiều hơn vào quá trình sáng tạo.” Tôi chợt hiểu ra rằng, đối với Eisner, cuộc chiến này vẫn chưa đến hồi kết. Khác với trận đấu quyền Anh nhiều năm trước tại Camp Keewaydin, ông vẫn tiếp tục nghênh chiến. Cũng không có gì khó hiểu khi Roy Disney vẫn hết sức cảnh giác.

“Tôi có ý định sáng tạo nội dung mãi mãi,” Eisner nói. “Hoặc ít nhất là đến chừng nào tôi vẫn còn sức khỏe.”

PHẦN KẾT

Không gì có thể xóa mờ kỷ lục về những thành tích phi thường của Michael Eisner dù ông rời khỏi Disney khi nào hoặc như thế nào – ngay cả khi ông vẫn đeo tấm khiên bảo vệ như Stanley Gold dự đoán. Có rất nhiều bộ phim hoạt hình trở thành những tác phẩm kinh điển; thư viện phim ảnh khổng lồ gia tăng từ con số 158 đến 900 trong suốt 20 năm Eisner cầm quyền; 140 giải Oscar; hợp đồng thuê tóm ABC; sự tăng trưởng bùng nổ của các kênh truyền hình cáp, đặc biệt là ESPN và kênh Disney; các chương trình nhạc kịch sân khấu Broadway và nhà hát Amsterdam mới được trùng tu; lối kiến trúc tại các công viên giải trí và trụ sở Burbank của Disney được giới phê bình hết sức ngưỡng mộ. Bất chấp những lời chỉ trích của Roy về tiêu chuẩn sạch sẽ và bảo dưỡng trùng tu tại Disneyland và Disney World, văn hóa độc đáo và bền vững của các công viên giải trí này vẫn tồn tại.

Và thương hiệu Disney cũng vậy dù Roy cảm thấy khó chịu với ý niệm “xây dựng thương hiệu.” Thực vậy, thương hiệu của Disney rất mạnh mẽ mặc dù Disney vẫn đang nỗ lực phát triển các thương hiệu độc lập dưới tấm lưới bảo vệ của Disney. Và Eisner cũng không có sứ mệnh áp đặt các giá trị truyền thống của Disney lên giá trị văn hóa của quốc gia. Trong thời kỳ Eisner nắm quyền, Disney đã cố gắng đem lại những sản phẩm giải trí có thể bán được; và để làm được điều đó, Disney phải sẵn sàng đẩy xa giới hạn thương hiệu Disney. Đúng như Eisner nói: “Chúng tôi không có nghĩa vụ phải làm nghệ thuật... Chúng tôi không có nghĩa vụ phải đưa ra một bản tuyên ngôn.” Disney rất giống với tấm gương phản chiếu văn hóa của nước Mỹ bởi nền văn hóa đó ảnh hưởng đến Disney.

Eisner hoàn toàn có thể tự hào về kết quả tài chính đáng nể tại Disney. Năm 1984, khi Eisner mới gia nhập công ty, doanh thu trước thuế của Disney chỉ đạt 100 triệu đô la; nhưng dự kiến doanh thu này đạt 4,5 tỷ đô la năm 2004. Tổng thu nhập của công ty chỉ đạt 1,6 tỷ đô la năm 1984; 20 năm sau, con số này ước đạt 30 tỷ đô la. Năm 1984, giá cổ phiếu là 1,33 đô la nhưng 20 năm sau, mức giá này tăng lên 25 đô la. Hoạt động của Disney tăng trưởng mạnh năm 2004 khi dòng tiền mặt đạt mức cao kỷ lục. Năng lực tài chính của cá nhân Eisner cũng tăng vọt: năm 2003, ông đứng thứ 385 trong số 400 người giàu

nhất nước Mỹ do tạp chí *Forbes* bình chọn, với tài sản ròng ước đạt 630 triệu đô la. (cũng trong năm 2003, Roy xếp thứ 294 với tài sản ròng 900 triệu đô la.) Năm 2004, Eisner không nằm trong danh sách này nữa trong khi Roy xếp thứ 278 với tài sản ròng ước đạt 1 tỷ đô la.) Cùng với Jack Warner, Louis B. Mayer, Cecil B Demille, Eisner cũng vinh dự được vinh danh là một trong những huyền thoại Hollywood.

Nhưng cũng không thể phủ nhận rằng những hạt giống cho thời kỳ phục hưng về mặt tài chính và sáng tạo của Disney đã được gieo mầm trong những năm đầu tiên Eisner gia nhập Disney. Stanley Gold và Roy Disney đã đúng khi nói rằng nếu tính theo các phép đo lường kinh tế, hiệu quả hoạt động của Disney năm 1995 rất yếu ớt. Năm 2004, khi giá cổ phiếu của Disney đạt 28 đô la thì mức giá đó là 42 đô la năm 2000. Và ngay cả sự sáng tạo vốn được cường điệu hóa của Eisner cũng có vẻ bị lu mờ. Disney mới có thêm những bộ phim rất thành công như *Pirates of the Caribbean* nhưng dù vậy, Eisner vẫn là người chỉ trích hàm răng và thái độ cư xử có phần không mấy nam tính của nhân vật do Johnny Deep thủ vai. Phòng hoạt hình phát triển ì ạch và bị lu mờ trước hai đối thủ Pixar và DreamWorks. Xưởng sản xuất phim không thể lập lại kỳ tích là sản xuất ra chuỗi những bộ phim bom tấn như trong những năm đầu tiên Disney dưới quyền Eisner và Katzenberg. Eisner gạt bỏ *Finding Nemo* và Disney bán gần hết quyền công chiếu *Sixth Sense*. Eisner chỉ trích “Lost”, chương trình ăn khách đầu tiên của ABC sau nhiều năm ì ạch. Mặc dù Eisner vẫn kiên quyết nói rằng ông muốn được đánh giá dựa trên những thành tích mà ông gạt hái được thay vì những việc mà ông chưa làm được, nhưng các dự án ăn khách mà chính ông phản đối, ví như “CSI” hay *Lord of the Rings* và *Fahrenheit 9/11*, vẫn là những minh chứng nhãn tiền.

Nhưng nếu không có lợi ích của sự nhận thức muộn, con người ta khó có thể đưa ra những nhận định mang tính sáng tạo hay đánh giá về những nhận định đó. Vẫn còn đó rất nhiều những biện pháp mang tính khách quan và gây hại trong việc đo lường thành tích của Eisner. Trước hết là với việc chi tiêu hoang phí, thậm chí liều lĩnh đối với Euro Disney, kế đến là quyết định đầu tư hết sức kém cỏi vào lĩnh vực Internet; và có lẽ, quyết định tồi tệ nhất là việc mua lại mạng truyền hình cáp Fox Family – mỗi sai lầm đó trị giá hơn 1 tỷ đô la – Eisner đã lãng phí tài sản của Disney. Chỉ cần một sai lầm trong ba sai lầm kia thôi cũng đủ khiến Eisner mất đi tước vị giám đốc điều hành tại bất kỳ công ty cổ phần đại chúng nào, bởi loại hình công ty này phục vụ

lợi ích của các cổ đông và chịu sự giám sát chặt chẽ của hội đồng quản trị. Đó là chưa nói đến việc Jeffrey Katzenberg ra đi mà hợp đồng không được tôn trọng triệt để; việc thuê tuyển và sa thải Michael Ovitz; những sai lầm về mặt nhân sự và phán đoán sai lầm khiến Disney phải trả giá đắt và phải hứng chịu những lời chỉ trích gay gắt của giới chuyên môn và công luận – những sai lầm vốn không bao giờ tồn tại song song trong lịch sử ngành kinh doanh của Mỹ.

Với những lời chót lưỡi đầu môi về lợi ích tối cao đối với các cổ đông, Disney dưới thời Eisner không vì lợi ích của cổ đông mà vì ba người chủ chốt: Eisner, Sid Bass và lợi ích gia đình của ông ta, và gia đình Disney do Roy và Stanley Gold đại diện. Điều này được thấy rõ trong cơ cấu hội đồng quản trị Disney bởi trong suốt thời gian Eisner tại vị, cơ cấu này thể hiện rõ sự mâu thuẫn lợi ích. Chắc chắn các ủy viên hội đồng quản trị đều bị ru ngủ bởi cảm giác tự mãn với thành tích phi thường của Eisner trong những năm đầu tiên. Tuy nhiên, Eisner vẫn kiểm soát và điều khiển hội đồng quản trị bằng việc cô lập các ủy viên hội đồng; ông thường tìm cách trò chuyện trực tiếp với từng thành viên; cung cấp thông tin một cách có chọn lọc, trao tặng phúc lợi, ví như vé tham dự Super Bowl và ông cũng mạnh tay hắt cẳng bất cứ ai dám đối đầu với mình. Ví dụ nổi bật nhất chính là lối cư xử đáng hổ thẹn của Eisner đối với Andrea Van de Kamp trong khi các ủy viên hội đồng chỉ biết ngoan ngoãn nghe lời mà không ngăn chặn vụ việc. Chỉ có Reveta Bowers, một nhà sư phạm tiểu học, có đủ dũng khí để lên tiếng và khi đó chính cô cũng phải chuẩn bị tinh thần để rút lui.

Eisner và các ủy viên khác trong hội đồng, đặc biệt là Tom Staggs, xứng đáng được khen ngợi vì đã không vướng vào nghi án vi phạm luật chứng khoán trong thời kỳ xảy ra các bê bối doanh nghiệp. Nhưng khi Disney quyết định không định giá lại kênh Family, không tìm kiếm thuế lợi ích và không nhắc đến vấn đề này trước hội đồng quản trị, Disney thực sự khiến người ta phải đặt ra nhiều câu hỏi lớn.

Từ khi nào mọi việc bắt đầu đi sai hướng? Hầu như tất cả những ai từng làm việc tại Disney đều có chung một câu trả lời: đó là sự ra đi đột ngột và bi thảm của Frank Wells năm 1994, 10 năm sau khi Eisner lên nắm quyền. Họ nói rằng Wells chính là hệ thống kiểm tra và phân chia quyền lực, là nguyên tắc chỉ đạo của Eisner. Wells là người duy nhất dám lên tiếng chất vấn, dám bất đồng quan điểm với Eisner và thuyết phục Eisner thay đổi quyết định. Dù bất cứ ai, từ Katzenberg

đến những người cấp dưới, gặp vấn đề với Eisner, họ đều “tìm đến Frank.” Wells là viên thanh tra, là tòa phúc thẩm của họ. Wells khiến các lãnh đạo của Disney cảm thấy họ được trân trọng và chính Wells đã làm thay đổi những yêu cầu có lúc khắt khe của Eisner, để Eisner làm việc cật lực hơn và sau đó Wells chỉ dành những lời khen ngợi vừa đủ cho Eisner.

Chắc chắn những nhận định này ẩn chứa nhiều sự thật. Nhưng những nhận định đó vẫn không thể giải thích sự thật là Disney đã bắt đầu đà đi xuống trước khi Wells qua đời. Wells đã bất thành trong việc ngăn cản Eisner xây dựng Euro Disney. Wells cũng không thể giải quyết cuộc khủng hoảng ngày càng gia tăng giữa Eisner và Katzenberg. Mối quan hệ giữa Wells và Eisner ngày càng trở nên căng thẳng – điều này được thể hiện qua cơn giận của Eisner trước mặt Ovitz và vợ ông, và cả những lời than vãn của Wells đối với Stanley Gold.

Dường như câu trả lời xuất phát từ chính cá tính phức tạp của Eisner. Eisner thông minh, lôi cuốn và hài hước. Đúng như những năm đầu tiên mới về làm việc tại Disney, Eisner giàu năng lượng và có rất nhiều kỹ năng sáng tạo, và phong cách quản lý của ông trong những năm đầu tiên này, dù không mang tính truyền thống và tập trung cao độ, rất phóng khoáng. Và rồi, chậm nhưng chắc, khi thành công ngày càng nhiều, cá tính của Eisner ngày càng mâu thuẫn với đặc điểm nhận dạng của Disney. Rất nhiều nhà quan sát trong thời kỳ này nói rằng việc Eisner kiên quyết đòi dẫn chương trình truyền hình “The Wonderful World of Disney” như Walt từng dẫn, là minh chứng cho thấy ông muốn tuyên bố ông là người đảm nhận vai trò cực kỳ quan trọng của Walt Disney. Sự kiên quyết đó được củng cố thêm nhờ sự giàu có và quyền lực ngày càng gia tăng tại Disney, một công ty bắt rễ từ văn hóa tưởng tượng và phát ra tinh hoa từ truyền thống mang tính kế thừa. Eisner quả quyết nói rằng ông chỉ nói đùa về sự tương đồng giữa họ của ông và của Disney và “tôi không có sự gắn bó về gien di truyền” với Walt Disney. Nhưng tại sao ông lại nhắc đi nhắc lại sự so sánh đó nhiều lần đến vậy nếu như không nhằm mục đích nói rằng ông là người thừa kế hợp pháp đối với di sản của Disney?

Có lẽ điều này cũng giải thích lý do khiến Eisner đã thất bại với vai trò quản lý doanh nghiệp. Có lẽ Eisner đã đúng khi nói với tôi rằng sẽ không còn vị giám đốc điều hành nào như ông trong lĩnh vực truyền thông hoặc giải trí. Những thất bại của ông trong hoạt động

quản lý bao gồm việc ông không có khả năng giao phó công việc, không tin tưởng cấp dưới, đưa ra những nhận định hấp tấp và không phù hợp, khiến các ủy viên hội đồng quản trị mâu thuẫn với nhau, thường xuyên không công nhận thành tích của người khác, và trên hết là ông không có khả năng chuẩn bị cho người kế nhiệm mặc dù ông là người giới thiệu Bob Iger vào vị trí của mình. Iger được nhiều người khen ngợi là tận tụy với công việc và đứng đắn nhưng Eisner vẫn giới thiệu Iger vào những vị trí khó có thể gặt hái thành công, ví dụ như Iger có trách nhiệm quản lý ABC nhưng lại không có quyền tự quyết về mặt tài chính của kênh truyền hình đang ngày càng ì trệ này.

Đương nhiên, lẽ ra Iger và rất nhiều lãnh đạo khác của Disney nên thôi việc. Còn rất nhiều các vị lãnh đạo tài ba, sáng tạo và cần mẫn vẫn ngày đêm cống hiến cho Disney. Nhưng những người từng gắn bó với Disney mà phải ra đi vì hoặc là bị sa thải, hoặc là bị buộc phải từ chức, hoặc tự nguyện thôi việc nhưng đang nắm giữ những chức vụ quan trọng tại các doanh nghiệp lớn ở Mỹ thì có rất nhiều: Steve Burke, tổng giám đốc tại Comcast; Paul Pressler, chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc điều hành của Gap; Steve Bollenbach, chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc điều hành chuỗi khách sạn Hilton; Gary Wilson, chủ tịch hãng hàng không Northwest; Peter Rummel, chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc điều hành St. Joseph; Judson Green, giám đốc điều hành NAVTEQ ; Meg Whitman, chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc điều hành eBay; Richard Nanula, giám đốc tài chính của Amgen; và Susan Lyne, giám đốc điều hành tại Martha Stewart Omnimedia.

Tại Hollywood, Joe Roth là chủ tịch của Revolution Studios ; Steve Bornstein là giám đốc điều hành của NFL Network; Bill Mechanic là chủ tịch của Twentieth Century Fox; Lloyd Braun là trưởng ban truyền thông và giải trí của Yahoo!; Jeffrey Katzenberg là chủ tịch kiêm giám đốc điều hành DreamWorks và vào tháng 10 năm 2004, công ty này thu về 812 triệu đô la trong lần đầu tiên phát hành cổ phiếu ra công chúng. Disney từng thu hút nhưng rồi lại để mất một loạt các lãnh đạo cấp cao – tất cả những người này đều chứng tỏ họ hoàn toàn có thể trở thành người kế nhiệm của Eisner. Thực vậy, chính hội đồng quản trị Disney cũng nói hội đồng sẽ cân nhắc đến các vị cựu lãnh đạo của Disney trong quá trình đi tìm kiếm CEO mới.

Sự kết hợp cá tính của Eisner với đặc điểm nhận dạng của Disney không phải là hiện tượng hiếm hoi trong lịch sử hay trong các lĩnh

vực kinh doanh khác. Chính sự kết hợp này đã dẫn đến sự sụp đổ của hầu như tất cả các chế độ quân chủ. Đôi lúc Eisner coi những sự kiện xảy ra quanh ông “thuộc về thi hào Shakespeare” nhưng ông hoàn toàn có thể mô tả như vậy về nổi ám ảnh của vị đại thi hào kia, trong đó người cai trị luôn coi thường thần dân và chỉ lên tiếng trả lời nhằm đáp ứng cái tôi của chính mình.

Một nhân vật bi thương khác trong vở kịch của Shakespeare – Lear, Henry IV, Macbeth, Richard II, Richard III – chính là vị vua mà quyền lực của ông ta là bóp méo sự thật để theo đuổi ý muốn cá nhân. Có lẽ đây chính là nhược điểm dễ nhận thấy nhất của Eisner, bởi so với các nhược điểm khác, nhược điểm này khiến một loạt các đồng nghiệp cũ cho rằng ông là người không trung thực. Khi nhắc đến tầm quan trọng của lòng trung thực mà Eisner mong muốn ở người khác – ít nhất là chúng ta hãy quay lại sự việc xảy ra thời thơ ấu khiến Eisner tin rằng mẹ vẫn luôn nói dối về giờ đi ngủ của cậu bé – có một điều bất thường là chính Eisner cũng không quan tâm đến sự thật, dù sự thật đó lớn lao hay nhỏ bé, đến mức đôi lúc ông cũng không thể phân biệt đâu là sự thật, đâu là dối trá. Không chỉ là một tật xấu, khuynh hướng muốn bóp méo sự thật, thêm bớt thông tin hoặc quên hẳn sự thật của Eisner đã gây ra những hậu quả trực tiếp và đắt đỏ cho Disney. Nhược điểm này rất nghiêm trọng, vì chính Steve Jobs và anh em nhà Weinstein đều coi sự không trung thực của Eisner là yếu tố gây ra sự rạn nứt trong mối quan hệ giữa Disney với Pixar và Miramax. Katzenberg cũng rất tức giận và cảm thấy vô cùng cay đắng bởi vì ông tin rằng mình đã bị lừa dối và bị phản bội, khiến ông sẵn sàng kiện Disney.

Cũng giống như rất nhiều người khác vì có quyền lực nên bạo gan làm nhiều việc, cuối cùng số phận của Eisner cũng bị định đoạt vì ông đã hành xử quá giới hạn. Ông mất người đồng minh quan trọng khi Sid Bass, do gặp phải rắc rối tài chính sau vụ khủng bố ngày 11 tháng Chín năm 2001, đã phải bán cổ phần khổng lồ tại Disney. Và sau đó, Eisner quay lưng với một cổ đông cực kỳ quan trọng khác là Roy Disney; thậm chí Eisner còn ra sức buộc Roy phải rút lui khỏi hội đồng. Eisner không nhận thấy quyết tâm mãnh liệt của người cháu trai vốn không được đánh giá đúng mức của Walt và sức bền của phong trào toàn quốc ngày càng lớn mạnh của các nhà hoạt động vì quyền dân chủ của các cổ đông, và chính điều đó đã khiến 45% cổ đông bỏ phiếu phản đối Eisner – một kết quả thật đáng xấu hổ. Sau khi có kết quả bỏ phiếu, ngay cả hội đồng quản trị của Disney cũng

phải đối mặt với các trách nhiệm đối với các cổ đông, thay vì chỉ có trách nhiệm với Eisner.

Có lẽ, điều quan trọng nhất là Eisner đã đánh giá chưa đúng sức mạnh của cái tên *Disney*. Đúng là Eisner đã ngồi vào vị trí của Walt Disney trong một chương trình phát trên toàn quốc nhưng trong mắt công chúng, trên đời này chỉ có một Disney mà thôi. Roy đã trở thành người bảo vệ ngọn lửa sáng tạo của Walt Disney, là người bảo vệ lòng trung thành với Disney. “Đều nhờ ông ta mang họ *Disney* thôi!” Eisner đã giận dữ hét lên như vậy với Diane Miller và lúc đó, dường như ông quên rằng Diane cũng là con gái của Disney và bà luôn lấy làm kiêu hãnh khi được giữ nguyên họ Disney làm tên đệm của mình.

Và vì vậy Eisner sẽ ra đi, dù là với các điều kiện riêng hay không. Một kỷ nguyên mới tại Disney sẽ bắt đầu. Các thế hệ trẻ nhỏ và cha mẹ chúng sẽ bị cuốn hút bởi *Snow White, Cinderella, Little Mermaid* và *Beauty and the Beast*. vở nhạc kịch *Lion King* sẽ được biểu diễn trong rạp hát chật như nêm. Glenn Close sẽ vẫn “tôn sùng lông thú” như Cruella De Vil, Johnny Depp sẽ vẫn cưỡi những con sóng ngoài biển lớn với tư cách là thuyền trưởng Jack Sparrow, và M. Night Shyamalan sẽ tìm được những kịch bản phim siêu nhiên mới. Lượng khách đến các công viên giải trí của Disney sẽ cảm nhận được lực hấp dẫn của mặt trăng khi họ du hành đến sao Hỏa và họ cũng sẽ sớm được mặt đối mặt với Người Tuyết trên dãy núi Himalaya kì vĩ.

Và đâu đó tại Orlando, có lẽ vậy, hoặc Anaheim, Paris, Tokyo hay Hongkong, một cậu bé sẽ che giấu cảm giác ngượng ngùng và ôm chầm lấy chú chó Goofy.