

Анита Элберс

# СТРАТЕГИЯ БЛОК БАСТ ЭРА

Уроки маркетинга от лидеров индустрии развлечений



**Анита Элберс**  
**Стратегия блокбастера. Уроки маркетинга**  
**от лидеров индустрии развлечений**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8357696](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8357696)*

*Стратегия блокбастера. Уроки маркетинга от лидеров индустрии развлечений / Анита Элберс:*

*Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2015*

*ISBN 978-5-00057-249-8*

**Аннотация**

Анита Элберс, профессор Гарвардской школы бизнеса, раскрывает в своей книге природу конкуренции в индустрии развлечений: долгосрочный успех достигается за счет создания блокбастеров – очень дорогих и популярных фильмов, книг, музыки. Из этой книги вы узнаете, почему равномерное распределение рисков не дает отдачи и как стратегия блокбастера помогает компаниям из мира шоу-бизнеса и других секторов экономики развивать процветающий и устойчивый бизнес.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

Пролог	5
1. Стратегическая установка на блокбастер	15
2. Чтобы стать хитом. Маркетинг и вывод на рынок	47
Конец ознакомительного фрагмента.	62
Комментарии	63

# Анита Элберс

## Стратегия блокбастера.

### Уроки маркетинга от лидеров индустрии развлечений

Anita Elberse

**Blockbusters**

**Hit-making, Risk-taking, and the Big Business of Entertainment**

*Издано с разрешения автора и литературного агентства Andrew Nurnberg*

© Anita Elberse, 2013 All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))

\* \* \*

*Посвящается Майклу*

## Пролог

# Индустрия развлечений – это стратегия создания блокбастеров

В новой для себя роли президента и исполнительного директора телевизионной и киностудии Warner Bros. Алан Хорн сразу с 1999 года начал разрабатывать стратегию, ради которой ему пришлось поставить на карту практически все. Наделенный абсолютной властью, он воспользовался столь желанным многими карт-бланшем: самому принимать решения, какие фильмы снимать и сколько фильмов производить ежегодно. Против двадцати пяти картин, обычно выпускаемых за год Warner Bros., Хорн сделал выбор в пользу всего четырех-пяти, но непременно ярких и потому способных привлечь самую широкую аудиторию. Каждая из этих картин обязана стать фильмом-событием, так называемым тентполом<sup>1</sup>, на который студия будет тратить несоразмерно огромную часть производственного и маркетингового бюджета. Разумеется, Warner Bros. и прежде, идя на большой риск, выпускала на экраны многобюджетные фильмы, но ни один из прошлых руководителей студии, по словам Хорна, «не отваживался развить отдельные дерзкие шаги в реальную стратегию»; иными словами, никто не брал на себя смелость пойти ва-банк и вместо ежегодного производства многочисленных, но заурядных картин вкладывать все деньги в создание небольшого количества значимых фильмов. В беседе со мной Хорн объяснил механизм своей политики:

В кинобизнесе конечный продукт – независимо от вложенной в его производство суммы, будь то пятнадцать миллионов долларов или сто пятьдесят миллионов – обходится потребителю в одну и ту же цену. Казалось бы, при подобной ситуации не имеет никакого здравого смысла повышать расходы. Однако для нас самое важное – суметь заманить людей в кинотеатр. Мысль моя довольно проста: привлечь потенциальных зрителей смогут именно фильмы с большим бюджетом. Публика любит кинозвезд – а их участие обходится довольно дорого. Публике нравятся спецэффекты – но и они требуют увеличения затрат. Более того, до зрителей необходимо донести, что наш будущий фильм станет по-настоящему важным событием, – и такая маркетинговая кампания значительно повышает стоимость картины. Исходя из всего сказанного, сколько фильмов ты в состоянии сделать за один год?<sup>[1]</sup>

В течение следующих нескольких лет – пока Хорн проводил свою политику в Warner Bros. – в конкурирующей медиаимперии стремительно продвигался вверх по карьерной лестнице другой руководитель. Джефф Цукер начинал в NBC как сотрудник внестудийных съемок, потом работал исполнительным продюсером программы The Today Show («Сегодня»), поднялся до поста президента NBC Entertainment, а через некоторое время уже занял кресло президента и CEO<sup>2</sup> всей телевизионной компании NBC. В те годы телевещательная сеть NBC имела в США самые высокие рейтинги. Возглавив в 2007 году материнскую компанию NBC Universal и получив над ней полный контроль, Цукер прежде всего потребовал сократить постоянно растущие расходы на телепрограммы – то есть его путь стал во многих отношениях прямой противоположностью стратегии Хорна в Warner. «Мы руководствовались интересами прибыли, а не рейтинга», – утверждал назначенный Цукером сопредседатель NBC Entertainment Бен Силверман, на то время уже получивший при-

---

<sup>1</sup> Тентпол (от tent-pole «опорная стойка палатки») – дорогостоящий проект, на который киностудия делает основную ставку и который в случае успеха сможет покрыть расходы на другие, менее удачные фильмы; в русскоязычной кинематографической лексике нет адекватного перевода этого термина, поэтому профессионалы предпочитают пользоваться транслитерацией. *Здесь и далее примечания, заключённые в квадратные скобки, относятся к примечаниям редактора и переводчика.*

<sup>2</sup> Chief Executive Officer (англ.) – высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора.

знание амбициозный и весьма успешный телевизионный продюсер. Новый управляющий принимал вполне разумные меры, дабы повысить прибыль и уменьшить риск. Силверман практически исключил из производства дорогостоящие постановки и сосредоточил внимание на доступных по цене программах; старался не приглашать исполнителей и продюсеров первого эшелона, чьи гонорары доходили до сотен тысяч долларов за одну серию; экономил на пилотных выпусках, поскольку они обходились студии в несколько раз дороже обычных, но мало помогали изучать истинный спрос на новые программы.

Оглядываясь в 2011 году на пройденный путь, Хорн мог торжествовать полную победу: под его руководством Warner Bros. стала единственной студией в истории, чьи кассовые сборы на отечественном рынке одиннадцать лет подряд превышали один миллиард долларов. Есть все основания полагать, что вереница прибыли тоже уверенно шла по восходящей, чему способствовали имевшие сенсационный успех картины, например фильмы о Гарри Поттере, «Темный рыцарь», «Мальчишник в Вегасе» и его сиквел, «Делай ноги», «Малышка на миллион», «Одиннадцать друзей Оушена» с двумя сиквелами, «Шерлок Холмс» и многие другие. Репутация Алана Хорна достигла заоблачных высот, поэтому в 2012 году, спустя год после ухода из Warner Bros., он был приглашен возглавить Walt Disney Studios, которая в то время нуждалась в принципиально новом руководстве. Боб Айгер, CEO и председатель совета директоров Walt Disney Company, выразил надежду, что Алан Хорн сможет решить накопившиеся проблемы и вернуть знаменитой студии ее способность творить чудеса: «Он завоевал уважение всего кинематографического сообщества благодаря потрясающему умению не только добиваться огромных побед, но и последовательно поддерживать творческий и финансовый успех»<sup>[2]</sup>.

Посмотрим, как в это время шли дела у Джеффа Цукера. Увы, стратегия президента NBC привела к таким жалким последствиям, что в 2010 году его попросили оставить высокий пост. Нанесенный им ущерб оказался весьма ощутимым: по всем важным показателям NBC плелась чуть ли не в хвосте, и судя по всему, это касалось и размеров прибыли – той прибыли, к которой больше всего стремились Цукер с Силверманом. В недалеком прошлом самая рентабельная и высококачественная телевизионная сеть за время руководства Цукера скатилась на четвертое место, уступив успех своим основным конкурентам – ABC, CBS и FOX. Какое-то время назад подобный провал был бы немыслимым для телекомпании, завоевавшей свое доброе имя благодаря продуманному подбору выходящих в прайм-тайм передач, «обязательных к просмотру»<sup>3</sup>. Глава конкурирующей телевизионной сети оценил деятельность Цукера как «поучительный пример наиболее пагубного управления, когда-либо имевшего место в истории медиакомпаний»<sup>[3]</sup>. Наверное, это утверждение излишне сурово, но одно несомненно: внедренная Цукером политика «руководствоваться интересами прибыли» принесла катастрофические результаты.

Казалось бы, руководство NBC старательно избегало того подхода к производству, который проводил в Warner Алан Хорн и который откровенно противоречил всем традиционным принципам ведения бизнеса. Разве может не только деятельность компании в целом, но даже ее выживание каждый год зависеть от выпуска всего лишь нескольких масштабных произведений? Зачем кинематографическим и телевизионным управляющим сознательно создавать ситуацию, когда стоимость новой продукции настолько велика, что покрытие затрат кажется практически невозможным? Особенно в такой отрасли, где спрос аудитории чересчур изменчив, а процент неудач слишком высок? Разве не разумнее было бы воздер-

---

<sup>3</sup> «Обязателен к просмотру» (Must See TV) – лозунг NBC, придуманный в 1980-е годы для продвижения блока программ и сериалов, выходящих по четвергам в прайм-тайм; рекламный призыв стал настолько популярным, что в 1990-е годы компания решила использовать его для вечерних передач, транслируемых с понедельника по четверг и по воскресеньям.

жаться от огромных ежегодных вложений, строго распределять затраты и тратить меньшие суммы на большее количество фильмов и передач, «руководствуясь интересами прибыли»?

Похоже, все ровно наоборот. Стратегия производства блокбастеров<sup>4</sup> прекрасно срабатывает. Многие компании, работающие в шоу-бизнесе, в том числе Warner Bros. и NBC, убедились в этом на собственном опыте – правда, ценою невероятных усилий. Ведущие телевизионные сети, киностудии, книжные издательства, звукозаписывающие компании, создатели видеоигр, как и производители во всяком другом секторе индустрии развлечений, вкладывают гигантские средства в приобретение, разработку и продвижение на рынке любой идеи, имеющей сильный потенциал популярности. И процветают на этом, хорошо рассчитав, что объем продаж подобных произведений всегда будет компенсировать производство посредственных продуктов. Я изучаю деятельность индустрии развлечений более десяти лет и усвоила один важнейший урок: равномерно распределять средства между всеми создаваемыми продуктами (самый эффективный, на первый взгляд, подход, поскольку никто заранее не может быть уверен, какое новое произведение завоюет публику) и решительно экономить расходы ради увеличения прибыли – не те меры, которые приведут вас к продолжительному и устойчивому успеху. Самый надежный путь – как можно меньше тратить денег на усредненные, обреченные на жалкое существование продукты и вкладывать все свои средства и силы в перспективные блокбастеры.

Конечно, политика производства блокбастеров не свободна от риска: крупные произведения с дорогостоящей рекламной кампанией совсем не обязательно должны вызывать ажиотаж среди зрителей. Об этом стоит поинтересоваться у тех, кто в 2010 году рассчитывал, будто сериал «Одинокая звезда» привлечет массу зрителей, и тех, кто двумя годами позже принимал решение вложить огромные средства в фильм «Джон Картер». Мы живем в весьма хрупком мире с очень нестабильной экономикой, в наши дни с одинаковым рвением и традиционные журналисты, и блогеры скрупулезно изучают каждый шаг высокопоставленных руководителей; вероятно, поэтому для любой крупной компании стало приоритетным создавать впечатление, будто она очень осмотрительна и ведет игру наверняка. Однако продюсеры практически не имеют возможности отказываться от крупных вложений – в конечном счете такая осторожность только увеличивает вероятность провала нового продукта на рынке. Высокопроизводительные кинокомпании на свой страх и риск выбирают несколько перспективных идей, вкладывают в работу над ними огромные средства, не жалеют расходов и на рекламную кампанию, провозглашая новые фильмы успешными задолго до их появления на экранах («Скоро в ближайшем кинотеатре!»), и занимаются широким распространением их копий. Очевидно, описанный мною метод мало напоминает то, как производители в других секторах экономики выводят на рынок свои продукты, но в киноиндустрии это достигает нужной цели.

Стратегия производства блокбастеров обнаружила высочайшую продуктивность. В своей книге я не только привожу доказательства в пользу данного утверждения, но и выясняю, в чем секрет эффективности такой политики, а также пытаюсь разобраться, почему терпят неудачу работающие в сфере развлечений компании, когда отказываются от риска и крупных ставок, – как это произошло, например, с NBC. В качестве профессора Гарвардской школы бизнеса я почти десять лет изучаю, по каким законам существует зрелищный рынок, в том числе и средства массовой информации и спортивные состязания. За эти годы я успела выслушать многочисленные теории, объясняющие механизмы функционирования

---

<sup>4</sup> Блокбастер (от blockbuster «мощная авиабомба, способная разрушить городской квартал») – кинематографический термин, означающий высокобюджетный и кассовый фильм, произведший на зрителей эффект разорвавшейся бомбы; введен в обиход в 1970-е годы, окончательно закрепился после выхода на экраны фильма Стивена Спилберга «Челюсти» (1975); в XXI веке «блокбастером» стали называть любое популярное и высокодоходное художественное произведение.

индустрии развлечений и методы эффективного управления ею. С приходом эпохи цифровых технологий, когда каждый получил возможность «создавать собственный контент» и делиться по любому поводу своей точкой зрения практически со всем светом, развернулось огромное количество дискуссий о путях развития шоу-бизнеса. Только вот в какую сторону он движется – в лучшую или худшую? Раздаются самые разные голоса. Одни считают, что «старый мир с его традиционными медиа» обречен. Кинокомпании научатся «точнее попадать в цель» с помощью недорогих замыслов и перестанут возлагать надежды на многобюджетные проекты и задействовать актеров с заоблачными гонорарами. Музыканты стряхнут с себя кандалы звукозаписывающих студий. Спортивные лиги больше не будут нуждаться в специализированных кабельных каналах, таких как ESPN, и начнут выходить к своей аудитории напрямую через интернет. Зрители, получив шанс смотреть передачи по своему вкусу в удобное для себя время, сразу утратят интерес к хитам<sup>5</sup>. Другие утверждают, что нельзя делать выбор в пользу усредненных произведений, ибо путь упрощения разрушит нашу культуру. А кто-то декларирует, будто морально устарело платить за любую информацию и будущее – за свободным доступом. Циркулирующие мнения можно перечислять до бесконечности.

Передо мной, когда я приступала к работе над книгой, стояла задача: отделить домыслы от реальности и описать подлинные механизмы работы индустрии развлечений. При этом я основывалась, с одной стороны, на объяснениях руководителей компаний, каким образом они приходят к тем или иным решениям, с другой – на фактических данных, свидетельствующих, чем оборачиваются их намерения при конкретных рыночных условиях. Как сотрудник Гарвардской школы бизнеса я получила довольно редкую возможность напрямую обращаться с вопросами к высшим должностным лицам, систематически принимающим самые разные решения; мне даже выпал счастливый шанс иногда присутствовать при такого рода обсуждениях. Мною были проанализированы десятки примеров из практики компаний индустрии развлечений, а также деятельность представителей кинематографа, телевидения, музыкального, издательского и спортивного бизнеса; я провела многочисленные личные интервью и беседы с высокопрофессиональными специалистами; наконец, мне пришлось потратить уйму времени (на какие жертвы не пойдешь во имя достоверности исследования!), посещая премьеры фильмов, спортивные состязания и прочие мероприятия с участием знаменитостей. В своей книге я стремлюсь, опираясь и на собственные наблюдения, и на многочисленные научные изыскания, дойти до сути проблемы: почему руководители поступают именно так, а не иначе, и к каким результатам приводят их принципы работы. (Вас могло насторожить слово «научный», но, пожалуйста, не беспокойтесь – обещаю сосредоточить внимание исключительно на имеющей для нас смысл информации и избегать любых упоминаний о мудреных эконометрических и статистических методах, которые я использовала для анализа структуры продаж.)

Как выяснилось, руководители кино- и телекомпаний справляются с производством блокбастеров и ситуациями, связанными с большими рисками, вполне одинаковыми способами, а весь остальной мир шоу-бизнеса, в том числе и такие сферы, как книгоиздание и спорт, извлекает из их деятельности полезные для себя уроки. Далее на примерах я покажу, как во многих секторах индустрии развлечений были восприняты и применены те деловые принципы, благодаря которым стало возможным победное шествие Warner Bros. Как Grand Central Publishing не побоялось совершить «дальний бросок»<sup>6</sup> и, обойдя всех конку-

<sup>5</sup> Хит (hit) – произведение (фильм, спектакль, песня, книга и т. д.), пользующееся большим успехом у публики; рекордсмен кассовых сборов. В музыкальной индустрии термином *хит* обозначают попавшие в хит-парад музыкальный альбом или отдельную композицию; в издательском деле близким по значению является термин *бестселлер*; в киноиндустрии – *блокбастер*.

<sup>6</sup> Дальний бросок (outside shot) – здесь автор использует термин из баскетбольной лексики.



рентов, издать книгу о некоем маленьком пушистом существе – хотя, по мнению многих, права на это произведение стоили возмутительно дорого и у издательства практически не оставалось шансов вернуть вложенные средства. Как идея создания мультипликационных героев, вроде Человека-паука и Мстителей, оказалась беспроигрышным вариантом Marvel Enterprises, став для руководителей голливудской компании поистине неисчерпаемым золотым дном. Как безызвестная Стефани Джерманотта, превратившись в Леди Гага, смогла стремительно завладеть сознанием публики и всего за пару лет войти в сонм самых востребованных певиц мира. Как небольшая нью-йоркская студия звукозаписи дала импульс к популярности группы Maroon 5, ставшей выпускать один хит за другим. При анализе конкретных практических ситуаций вырисовывается последовательная картина: если компания хочет максимально увеличить доходы и прибыль, то наилучший для нее путь – развивать производство и сбыт зрелищно-развлекательного продукта. Некоторые приведенные мною примеры относятся к прошедшим годам, но основные вопросы, в них поставленные, остаются актуальными и сегодня. Любой работающий в шоу-бизнесе должен учитывать подобные уроки, так как пренебрежительное отношение к ним таит в себе большую опасность – в этом успели убедиться в NBC, когда компанию возглавлял Цукер.

Вероятно, знанием того, о чем пойдет речь в книге, стоит овладеть не только профессионалам, но и любителям, пристально следящим за миром шоу-бизнеса, поскольку именно эти деловые принципы будут определять завтрашнее программное направление рынка развлечений. Отдельные потребители впадут в легкое уныние из-за политики солидных компаний, которые делают установку только на блокбастеры, вместо того чтобы открывать еще не признанные таланты, вкладывать деньги в нерейтинговые программы и вообще откликаться на так называемые нишевые предложения, рассчитанные на узкую аудиторию. Но я не ставила своей целью выносить приговор, насколько «хорош» или «плох» тот либо другой продукт, и подвергать сомнению сугубо творческие решения – в конце концов, о вкусах не спорят. В моей книге главным является совсем другое: объяснить, почему рынки развлечений работают именно так, а не иначе; показать, какие стратегии помогут компаниям развивать процветающий и устойчивый бизнес – то есть создавать продукты, доставляющие удовольствие огромному количеству людей.

Цукер с Силверманом давно покинули NBC, но телевизионная сеть до сих пор пытается вернуть утраченные позиции, ради чего ей пришлось резко изменить свой подход к делу. Джефф Гаспин, новый председатель правления NBC Universal Television, проанализировав ситуацию после ухода Цукера, не одобрил действий бывших управляющих, руководствовавшихся лишь интересами прибыли, и признал их стратегию устаревшей. Он уверил всех телевизионных деятелей, в том числе продюсеров и агентов, что компания готова «открыть охоту» на блокбастеры, которые обязательно станут хитами следующего сезона, и добавил: «Или все, или ничего». Выбранная им цель: выпускать в эфир наиболее сильные программы – обошлась студии в довольно круглую сумму. На осень 2010 года NBC заказала тринадцать новых сериалов – просто неслыханное количество! Причем в этот список входили крупнобюджетные работы сильнейших продюсеров, таких как Джей Джей Абрамс, Джерри Брукхаймер и Дэвид Келли. По слухам, студия потратила только на разработку проекта телесезона того года 150 миллионов долларов, а чтобы окончательно вернуть зрителя в свое лоно, ей потребовалось значительно увеличить расходы на маркетинговые кампании. В следующем сезоне она опять повысила планку. Идя по стопам FOX, держащей в своем арсенале высокорейтинговую передачу «Кумир Америки», NBC делает крупную ставку на «Голос» – собственное реалити-шоу, каждый выпуск которого стоил более двух миллионов долларов. Этот конкурс талантов стал настоящим хитом студии в 2011 году. Более того, в феврале 2012 года благодаря удачному размещению передачи в эфире – сразу после трансляции Суперкубка по американскому футболу – «Голос» обогнал «Кумира Америки» в рей-

тинге самых популярных телепередач США. Администрация с ликованием заявила, что в их центральном офисе в Рокфеллеровском центре «царит необычайно бодрящая атмосфера»<sup>[4]</sup>. Конечно, одна завоеванная вершина ни в коей мере не означала, будто снова наступил золотой век NBC, но высокий рейтинг «Голоса» показал, что у нового руководства действительно имеется четкий план, как вернуть студии ее былую славу.

Стратегия создания блокбастеров, проводимая Warner Bros., NBC и многими другими компаниями индустрии развлечений, чаще всего бывает неразрывно связана с огромными затратами на лучших исполнителей. Киностудии не скупятся на гонорары Джонни Деппу, Дженнифер Лоуренс, Уиллу Смиту, Кристен Стюарт, Роберту Дауни-младшему и другим суперзвездам в надежде привлечь к фильмам с их участием как можно больше поклонников. То же самое относится к телевизионным сетям: гонорары ведущих актеров и певцов – за участие лишь в одном эпизоде успешного сериала или одном выпуске популярной передачи – выражаются шестизначными числами. Например, в первом сезоне «Голоса» в качестве арбитров была задействована четверка знаменитостей: Кристина Агилера, Си Ло Грин, Адам Левин из группы Maroon 5 и Блейк Шелтон – и они, будучи признанными звездами в мире музыки, разумеется, претендовали на солидные гонорары.

Звездные исполнители сегодня необычайно востребованы практически во всех секторах индустрии развлечений. Спустя год после того как Хорн приступил к созданию тентполов, один испанский предприниматель и футбольный деятель на собственный страх и риск начал вкладывать капитал в игроков первой величины; причем, поднимая планку инвестиций, он откровенно признавал, что идею заимствует у крупных голливудских студий. Президент «Реал Мадрида» Флорентино Перес привнес в спортивный мир ментальную модель шоу-бизнеса, поскольку последовательно проводил политику привлечения в свой прославленный клуб лучших футболистов планеты – с его легкой руки созвездие «Реала» стали называть «галактикос»<sup>7</sup>. В команду, в которой уже были собраны со всего мира сильнейшие из сильнейших, – буквально на пике футбольного «звездопада» – вошел один из величайших спортивных кумиров Дэвид Бекхэм. Несомненно, подобный маркетинговый ход – мечта профессионала любого рынка, но мечта очень дорогостоящая. Возникают сомнения, окажется ли оправданным приобретение такого собрания звезд за такие суммы.

Каким образом на рынке развлечений продаются и покупаются творческие личности? Какова аргументация руководителей студий, президентов футбольных клубов да и других управляющих разных зрелищных предприятий в пользу того или иного выбора? Тщательное изучение этих вопросов приводит к пониманию, что существуют веские причины, почему есть смысл платить по высшему разряду за безусловный и признанный талант (хотя, следует признать, далеко не все доводы кажутся убедительными). Установка на знаменитостей, которые привлекают одновременно и зрителей, и спонсоров, создает важные маркетинговые преимущества. Но конкуренция за немногочисленных звезд первой величины слишком жесткая, поэтому компании оказываются в очень непростой ситуации: с одной стороны, соперничество за наиболее востребованных исполнителей дается им, говоря по правде, с большим трудом; с другой – они не могут себе позволить *не* бороться за них. Между звездами и компаниями тоже происходит своеобразное перетягивание каната: каждый участник стремится урвать большую долю доходов и прибыли от блокбастеров. Это не только один из самых захватывающих аспектов сегодняшней экономики развлечений, но и чуть ли не самый значимый по своему влиянию на будущее шоу-бизнеса.

Трудно угадать, кто в конце концов победит в упорной конкурентной борьбе, но чтобы делать достоверные прогнозы, потребуется досконально проанализировать стратегическую расстановку сил ее игроков и понять все их достоинства и недостатки. Вот почему одна из

---

<sup>7</sup> От исп. galácticos «высокооплачиваемый; галактический, заоблачный».

основных задач, поставленных мною, – дать полную аналитическую картину. Для этого я тщательно рассматриваю самые разные коммерческие модели. Во-первых, ориентация на привлечение знаменитостей – модель ведения бизнеса, которую успешно проводили в жизнь крупные голливудские студии и футбольный клуб «Реал Мадрид». Во-вторых, превращение подающих надежды талантливых исполнителей и спортсменов в настоящих звезд – деловой подход, продемонстрированный такими футбольными клубами, как аргентинский «Бока Хуниорс» и «Барселона» (главный соперник «Реала»), а также телевизионной студией NBC. Оба клуба славятся тем, что воспитали целую плеяду лучших футболистов мира. А музыкально-юмористическая передача NBC Saturday Night Live («Субботним вечером в прямом эфире»), одна из самых долговечных в истории телевидения США, послужила трамплином для многих комедийных актеров первой величины: от Эдди Мёрфи и Адама Сэндлера до Джимми Фэллона и Тины Фей. В итоге мы обнаруживаем один очевидный постулат: компании, специализирующиеся в сфере индустрии развлечений, делают все возможное, дабы получить превосходство в сделках с талантливыми исполнителями.

Разумеется, описываемые процессы не проходят в вакууме, поскольку не только компании развивают бурную деятельность, но и звезды первой величины с помощью своих агентов довольно продуманно распоряжаются дарованной им властью. Осознав ту непомерную ценность, которую они представляют для всей сферы индустрии развлечений, выдающиеся деятели шоу-бизнеса неослабно добиваются существенного повышения гонораров. Что в свою очередь оказывает сильнейшее давление на деловую политику кинокомпаний, телевизионных, радиовещательных и звукозаписывающих студий, спортивных клубов и других производителей развлекательного контента. Обе стороны проявляют удивительную изобретательность и настойчивость при подписании контрактов, добиваясь каждая для себя благоприятных условий. Например, это объясняет, почему солидная студия MGM сделала в 2006 году ошеломляющий ход, предложив Тому Крузу не просто участие в своих фильмах, но совместное управление принадлежащей ей киностудией United Artists, а если быть точным до конца – долевое участие в бизнесе. Причем MGM пошла на такой шаг несмотря на то, что именно в это время американская общественность впервые подвергла сомнению звездный статус актера. Приведу еще два примера. Российская теннисистка Мария Шарапова заключила выгодные договоры на рекламу довольно впечатляющего списка брендов и в результате стала самой высокооплачиваемой спортсменкой в мире (обойдя многих знаменитых мужчин-спортсменов). Не растерялся в рыночных условиях большого спорта и Леброн Джеймс: к изумлению многих спортивных деятелей, прославленный баскетболист проявил весьма разумную предприимчивость и основал собственную компанию, обслуживающую все его бизнес-проекты и маркетинговые мероприятия. Кстати сказать, Леброн Джеймс стал предпринимателем еще до своего решения подписать контракт с «Майами Хит» – решения, вызвавшего бурную реакцию в баскетбольном сообществе и обусловленного, по словам самого спортсмена, уверенностью, что «в Саут-Бич<sup>8</sup> он сможет лучше реализовать свой талант».

Подобные явления имеют свою строгую закономерность, которая хорошо прослеживается при изучении характерных особенностей рынка талантов: знаменитым исполнителям присуща склонность к риску, но степень готовности идти на него разная в зависимости от этапов их карьеры. Проведенные мною исследования показывают логику развития данного процесса, и я рекомендую внимательно изучить ее всем, кто так или иначе связан с индустрией развлечений. Руководителям это позволит находить более правильные решения: как лучше нанимать таланты, управлять ими и вознаграждать их – пусть даже не все шаги приведут к ожидаемому успеху и оправдают надежды компании. Начинающим музыкантам,

---

<sup>8</sup> Саут-Бич (South Beach) – район Майами-Бич (шт. Флорида).

актерам, писателям и спортсменам, жаждущим выстроить собственный творческий путь, это поможет найти верное направление. Знаменитостям первой и не самой первой величины это даст крайне нужные знания, как и когда использовать свои шансы, – особенно важно уметь не упускать благоприятной возможности, поскольку творческая судьба большинства звезд очень недолговечна.

Сейчас такие процессы происходят под пристальным вниманием средств массовой информации, которые сегодня – с наступлением эпохи YouTube, Twitter и Facebook – разительно отличаются от медиасреды того времени, когда Леди Гага впервые вышла на сцену, а Леброн Джеймс сделал первые броски в баскетбольную корзину, и тем более когда Алан Хорн и Джеймс Цукер только размышляли над стратегиями развития своих компаний. Несомненно, самый важный вопрос, стоящий в наши дни перед любой компанией, работающей в сфере индустрии развлечений, – каким образом стремительный рост новых форм коммуникаций затронет ее деловые интересы и как это скажется на политике выпуска блокбастеров и привлечения звезд первой величины. Прогресс в области высоких технологий существенно снижает издержки производства, поэтому у руководства компаний появились серьезные основания полагать, что их ждет многообещающее будущее – и оно не за горами. В конечном счете применение новых технологий позволит производителю контента удешевить себестоимость продукта и предлагать его на более выгодных для себя условиях. Например, какой экономии можно достичь, распространяя фильмы через интернет, а не доставляя кинокопии на материальных носителях в кинотеатры по всему миру. Или, скажем, благодаря «умным» рекомендательным системам потребители легко и быстро смогут найти и купить желаемые товары. Будущее действительно обещает большие перемены, особенно в сфере индустрии развлечений, поскольку ее продукты – фильмы, телепередачи, книги и музыка – будут полностью переведены в цифровой формат. Однако подобная перспектива заставляет над многим задуматься.

Первый вопрос, возникающий в связи с приходом цифровых технологий в индустрию развлечений: положит ли это завоевание конец как самим блокбастерам, так и эффективности стратегии их производства. Именно так считают некоторые эксперты. Является ли возникновение электронных каналов распределения признаком того, что в скором времени «старые» правила шоу-бизнеса перестанут действовать? Если учитывать популярность таких сайтов, как YouTube, демократизировавших создание и распространение контента, то возникнет соблазн ответить положительно, и похоже, это будет единственным правильным вариантом. Но при более внимательном изучении выясняется интересная вещь: действительность не настолько проста. Фактически, при сегодняшнем интернет-рынке, когда у покупателя есть свободный доступ к миллионам и миллионам произведений, принципы политики производства блокбастеров становятся актуальнее, чем когда-либо ранее. Ее устойчивую привлекательность хорошо объясняют основные положения теории потребительского поведения, о которых я расскажу в последних главах книги, – об этих законах нужно знать всем, у кого есть свои интересы в шоу-бизнесе. Огромные массивы данных, поставляемые онлайн-каналами, – более чем убедительное свидетельство неувядающей важности такой стратегии для успеха компаний, работающих в индустрии развлечений.

Если мы вооружимся пониманием, как цифровые технологии преобразуют рынок развлекательной продукции, то нам не составит труда разобраться, почему YouTube не удалось превратить свой видеохостинг, пользующийся огромной популярностью, в прибыльный и устойчивый бизнес и зачем понадобилось Google, материнской компании YouTube, запускать проект «Оригинальные каналы». Нам придется признать, что решение NBC стать соучредителем Hulu – сайта, который предлагает доступ к профессиональному видеоконтенту: лучшим фильмам, сериалам и программам нескольких больших вещательных компаний, – оказалось чуть ли не самым мудрым шагом телесети за последние годы. В чем

даже есть некоторая заслуга Цукера. (Именно так, поскольку в моей книге – и пусть это не кажется вам странным – нет категоричного деления на «черное» и «белое», на героев и злодеев, ведь на карьерном пути большинства руководителей в сфере шоу-бизнеса встречаются в равной степени как удачи, так и провалы. Цукер не является исключением.) Более того, знание основных принципов и закономерностей поможет оценить, как метод цифровой дистрибуции буквально перевернул весь оперный рынок, когда Метрополитен-опера совершила свой инновационный прорыв и организовала прямые трансляции оперных спектаклей на мировых киноэкранах. Иными словами, мы – буквально на наглядных примерах – убеждаемся в одном ключевом моменте: влияние блокбастеров на массовую культуру будет только возрастать, но никак не снижаться, а следовательно, будет процветать и далее стратегия их создания.

Второй вопрос, вызванный появлением интернет-каналов: не подорвет ли это в итоге авторитет и роль производителей и дистрибьюторов развлекательного контента. Несколько лет назад британская группа Radiohead произвела сенсацию, выпустив альбом собственными силами – без помощи студии звукозаписи и компании, занимающейся розничной продажей. В результате многие музыкальные обозреватели начали советовать другим группам пытаться записывать и продавать свои работы самостоятельно. Малоизвестным музыкантам и прежде выпадал случай без поддержки со стороны завоевывать множество поклонников через YouTube и социальные сети. Некоторые писатели приобретали популярность в интернет-среде, выкладывая за собственный счет на разных сайтах свои сочинения. Если люди с творческими способностями начнут широко использовать возможности цифровых технологий и, распространяя свои произведения напрямую, находить почитателей без помощи посредников, то вполне предсказуемо, что деятельность многих уважаемых организаций зачахнет в самом ближайшем будущем. Однако мои исследования говорят об обратном: такой радикальный сценарий маловероятен, поскольку практически ни один талант не сможет ни расцвести, ни преуспеть, ни выжить, будучи лишенным преимуществ, предоставляемых индустрией развлечений. Тем не менее компаниям, даже крупным, следует внимательно отнестись к тем насущным вопросам, которые встают перед нами в связи с ростом самостоятельного изготовления и распространения творческих произведений.

Мы можем многому научиться у создателей и владельцев развлекательного контента, поставляющих напрямую потребителям ту или иную информацию посредством интернет-каналов. Приведу опять пример с сайтом Hulu – ведь его совладельцами стали такие вещательные сети, как NBC Universal, FOX (принадлежит News Corp.) и ABC (принадлежит Disney). Правда, в спортивном мире добились в этом направлении, пожалуй, более заметных успехов. Особенно обращает на себя внимание деятельность мультимедийной компании, подконтрольной Главной лиге бейсбола; руководители Лиги, оценив силу интерактивных возможностей интернет-коммуникаций, получают сейчас массу преимуществ от непосредственного общения с фанатами, используя для этого всевозможные платформы и операционные системы. Национальная футбольная лига (НФЛ), применив совершенно другой тактический подход к цифровым медиа, получила на редкость успешные стратегические результаты, кстати, свидетельствующие – равно как было в предыдущих случаях – о развитии рынка развлекательной продукции. Все три модели поведения – Hulu, Главной лиги бейсбола и Национальной футбольной лиги – подтверждают главное: производители контента в состоянии использовать новые каналы цифровой дистрибуции с выгодой для себя. И все три примера в свою очередь подчеркивают выгоду, которую в таких ситуациях могут приносить блокбастеры.

Вместе с тем ни один из приведенных мною случаев не отрицает самого факта, что технологический прогресс так или иначе подрывает экономическую основу индустрии развлечений. Заметное преимущество цифровых технологий не в последнюю очередь заклю-

чается в низкокзатратном воспроизведении и таком же дешевом распространении контента, а поскольку эти факторы являются движущей силой пиратства, то чаще всего его и называют главным виновником. Однако более значительную угрозу представляют совсем другие силы. Прежде всего, потребительские ожидания, указывающие на неизбежное снижение цен на цифровых каналах. Следующая головная боль компаний, работающих в сфере развлечений, – так называемая разгруппировка продукта, предлагаемого на интернет-ресурсах. Например, теперь, когда в интернете можно купить порознь любую песню, то альбом как цельное произведение, хотя бы в виде компакт-диска, все больше и больше начинает играть вторую скрипку. Подобный ход вещей был бы немыслим в старом аналоговом мире – по крайней мере, из-за непомерно высокой стоимости расходов на изготовление упаковки для отдельной песни и ее транспортировку. В то же время, несмотря на появление огромного количества розничных интернет-магазинов и агрегаторов контента, рентабельность электронных продаж остается крайне низкой, что, конечно, тоже оказывает значительное влияние на коммерческие модели крупных компаний.

В результате всех бурных перемен, без сомнения, политика производства блокбастеров будет не только далее разворачиваться, но и видоизменяться. Причем – довольно интересный нюанс – тон начнут задавать, по всей видимости, звезды первой величины. Король хип-хопа Джей-Зи выпустил в 2010 году мемуары *Decoded* («Расшифровка»); кампания по продвижению книги получилась более чем превосходной, поскольку была разработана и проведена Microsoft и рекламным агентством Droga5 – именно этих асов после тщательного зондирования почвы пригласили рэпер и его личный администратор. Год спустя Леди Гага, никогда не боявшаяся ничего нового, в процессе подготовки альбома *Born This Way* («Я родилась такой») подняла на новый уровень саму концепцию его выпуска. В ближайшие годы их примеру наверняка последуют многие деятели шоу-бизнеса. Это не пустая догадка, а логический вывод, в правильности которого вы убедитесь сами, если рассмотрите взаимосвязь таких явлений, как взрывной характер воздействия цифровых технологий, нарушающих существующее положение вещей, и факторы эффективности, вынуждающие делать выбор в пользу блокбастеров. И как бы противоречиво ни звучало следующее, но в сегодняшнем цифровом мире значимость блокбастеров станет только расти, хотя осуществлять политику их производства будет намного сложнее. В экономике индустрии развлечений блокбастеры ожидают блестящее будущее.

Более того, стратегия производства блокбастеров, по всей вероятности, начнет все больше проникать в остальные сектора экономики наряду с другими методами маркетинга, тоже заимствованными у индустрии развлечений. В заключение скажу, что в последних главах мною отобраны достойные внимания случаи, с которыми я столкнулась за те годы, пока проводила свое исследование. Например, изучая сферу ночных развлечений, я узнала об опыте двух успешных управляющих, совершивших настоящий переворот в этом бизнесе. Они прошли путь от продажи дорогих алкогольных напитков, которые заказывают посетители, занимающие престижные места в клубе, до распространения билетов на активно продвигаемые мероприятия с участием диджеев-суперзвезд. Или такие примеры, как Apple и политика, проводимая ею при выпуске на рынок бытовой электроники; как Victoria's Secret и ее «ангелы» – супермодели мирового класса, принимающие участие в демонстрации модного нижнего белья, продажей которого занимается компания; как Burberry и ее интернет-магазины, где можно легко купить классические плащи, производимые этой британской компанией. Все приводимые мною случаи хорошо доказывают, что большому деловому миру стоит усвоить многие уроки, преподанные индустрией развлечений с ее установкой на блокбастеры.

## 1. Стратегическая установка на блокбастер

Почти две недели Голливуд увлеченно обсуждал известие о приглашении в Walt Disney Studios нового руководителя – и вот 11 июня 2012 года Алан Хорн вступил наконец на территорию киностудии Walt Disney Pictures<sup>[5]</sup>. Хорн, заслуженно обожаемый всеми (во время прощальной вечеринки в Warner Bros. актер Стив Кэрелл пошутил: «Всю жизнь стараюсь быть хорошим человеком, но рядом с Аланом Хорном выгляжу законченным хамом»), в свои шестьдесят девять с большим воодушевлением отнесся к вступлению в должность президента Disney, так как считал эту студию «одной из самых легендарных и любимых всеми в мире». Он отдавал себе отчет, насколько непростая работа ожидает его впереди, ведь в течение последних лет кассовые сборы отнюдь не оправдывали надежд кинокомпаний<sup>[6]</sup>. На новом посту Хорну поручили отвечать за все: производство, дистрибуцию, маркетинг игровых и мультипликационных фильмов Disney и ее подразделений Pixar Animation Studios и Marvel. Кроме того, ему предстояло убедить своих работодателей в правильности той модели, которую он уже внедрил в Warner, – стратегии производства фильмов-событий.

В начале своей карьеры Хорн сотрудничал с продюсером Норманом Лиром, потом как один из соучредителей десять лет возглавлял кинокомпанию Castle Rock Entertainment, ставшую широко известной благодаря популярному телесериалу «Сайнфелд» и художественным фильмам «Когда Гарри встретил Салли», «Несколько хороших парней» и «Побег из Шоушенка». Перейдя в Warner, Хорн в корне меняет ее отношение к рискованным мероприятиям. Мне он рассказывал: «Другие студии тоже выпускали масштабные фильмы, но делали это время от времени – никогда на основе принципиального подхода. В сущности, они элементарно боялись. Зачем, по их мнению, подвергать себя такому риску, создавая высокочрезвычайно дорогие фильмы, если билет на киносеанс все равно продается по фиксированной цене».

Имевший репутацию человека, «всегда достигающего общего согласия», Хорн приложил огромные усилия<sup>[7]</sup>, чтобы его коллеги в Warner приняли стратегию тентполов. Для первого шага в осуществлении своей политики он выбрал «Идеальный шторм» – фильм вышел в прокат в 2000 году. Хорн вспоминал:

Тогда ни Джордж Клуни, ни Марк Уолберг не были большими звездами, но мне очень понравился сюжет. Мы хотели создать картину, которая потрясет воображение публики, и потратили много денег на маркетинговую кампанию с целью подчеркнуть именно зрелищность фильма. Просмотрев первый вариант рекламного ролика, я сразу спросил: «Где шторм?» Мне требовался кадр с судном среди бушующего океана. Через неделю группа все сделала, хотя на его съемку ушло полмиллиона долларов. Мы хотели донести до всех, что готовим фильм, просто обреченный на большой успех. Поэтому такой кадр нам был просто необходим.

За несколько лет стратегия создания фильмов-событий утвердилась в качестве основной, и Warner начала выпускать в год по четыре-пять масштабных кинолент. Хорн сосредоточил все внимание на производстве фильмов, получивших название «четырёхквadrантные»<sup>9</sup>, – то есть картин, интересных всем категориям зрителей: молодым и старым мужчинам и женщинам. Например, студия запланировала на 2008 год выход таких фильмов, как «Темный рыцарь», «Напряги извилины», «Спиди-гонщик», а также «Гарри Поттер и принц-полукровка», появившийся на экране годом позже; на 2010 год, последний полный год руководства Хорна, были отобраны фильмы: «Начало», «Битва титанов» и «Гарри Поттер

---

<sup>9</sup> «Четырёхквadrантный» фильм (four-quadrant movie) – так называемый фильм «для всех»; под «квadrантами» имеются в виду следующие группы: мужчины до 25 лет, мужчины после 25 лет, женщины до 25 лет и женщины после 25 лет – то есть предполагается, что идея и воплощение картины будут привлекательными для каждой категории зрителей.