

ЗМІСТ

Пролог. Шоу-бізнес – бізнес блокбастерів	11		
Розділ 1. Ставка на блокбастери <i>Warner Bros. Entertainment, Grand Central Publishing, Marvel Entertainment</i>	29		
Розділ 2. Запуск блокбастерів і управління ними <i>Леді Гага, Octone Records</i>	83		
Розділ 3. Інвестиції в суперзірок <i>«Реал Мадрид», «Бока Хуніорс»</i>	118		
Розділ 4. Як суперзірки використовують свій вплив <i>MGM і Том Круз, Леброн Джеймс</i>	163		
Розділ 5. Чи покладуть цифрові технології край пануванню блокбастерів? <i>YouTube, Hulu і Метрополітен-опера</i>	204		
		Розділ 6. Чи загрожують цифрові технології впливовим виробникам контенту? <i>Radiohead, Головна бейсбольна ліга (МЛБ), Національна футбольна ліга (НФЛ)</i>	252
		Розділ 7. Майбутнє стратегій блокбастерів <i>Джей-Зі, Леді Гага</i>	294
		Епілог. Нема такого бізнесу, як шоу-бізнес? <i>Marquee (Нью-Йорк)</i>	335
		Подяки	355
		Про авторку	361
		Примітки	363

Пролог

ШОУ-БІЗНЕС — БІЗНЕС БЛОКБАСТЕРІВ

1999 р. Алан Горн, щойно обійнявши посаду президента й операційного директора кіно- та телестудії Warner Bros., запровадив стратегію високих ставок. Наділений владою давати жадане «зелене світло», тобто визначати, які саме фільми зніматимуть, він вирішив обирати серед двадцяти п'яти продуктів, які щорічно випускає студія, чотири-п'ять фільмів-подій. У ці так звані «тентполи»*, яким пророкують найбільший відгук аудиторії, Алан Горн вирішив вкладати непропорційно велику частку сукупного бюджету на виробництво й маркетинг. Звісно, інші студії також раніше випускали сміливі великобюджетні стрічки, та, за словами самого Горна, ніхто «насправді не дотримувався такого підходу як стратегії»¹. Інакше кажучи, ніхто не наважувався щороку робити лише кілька таких великих ставок, обходячи при цьому увагою більшу кількість дрібніших проєктів. «У кінобізнесі для споживача всі продукти коштують однаково, незалежно від вартості виробництва, — не має значення, становить бюджет зйомок 15 чи 150 млн доларів. Тож витрачання більшої кількості грошей може видатися абсурдним, — розповів мені Горн. — Та зрештою все зводиться до

* Тентпол (англ. *tent-pole*) — великобюджетна стрічка, доходами від прокату якої очікують компенсувати витрати студії й на менш прибуткові стрічки. — Тут і далі, якщо не зазначено інакше, посторінкові примітки перекладачки.

того, щоб спонукати людей прийти до кінотеатру. Ідея полягала в тому, що дорожчі у виробництві кінофільми мали б стати привабливішими для потенційних кіноглядачів. Аудиторія реагує на кінозірок, однак це спричиняє більші витрати. Аудиторія реагує на спецефекти, але це також вимагає більше грошей. І треба повідомити аудиторії, що ти випустив цей фільм (представити його на ринку як справжню подію), що теж, безумовно, збільшує витрати. За один рік можна зняти лише обмежену кількість таких фільмів».

Протягом наступних кількох років, поки Горн утілював свою стратегію у Warner Bros., у конкурентному конгломераті службовими щаблями швидко просувався інший управлінець. Джеф Закер, колишній польовий та виконавчий продюсер ранкової передачі The Today Show, доріс до президента, а пізніше генерального директора телекомпанії NBC й очолив на той момент першу в рейтингу телемережу в США. 2007 р., перебравши на себе керування материнською компанією NBC Universal, він заклікав до скорочення щораз більших витрат на виробництво програм у телемережі. Багато в чому ця стратегія суперечила тій, яку обрав Горн у Warner. «Ми працюємо задля отримання прибутку, а не рейтингів», – наголошував Бен Сілверман, якого Закер призначив співголовою ради директорів NBC Entertainment. Сілверман очолив мережу після того, як сам збудував успішну кар'єру телепродюсера. У своїй новій ролі очільника мережі він, здається, вживав усіх необхідних заходів для підвищення прибутків та зниження ризиків: не надто покладався на дорогі художні продукти, а натомість концентрувався на інтелектуальній власності й форматах, які можна придбати за помірнішою ціною; менше залучав зіркових акторів і продюсерів, які жадають гонорарів у сотні тисяч доларів за епізод; і скоротив витрати на пілоти, які

часто коштували в рази вище від звичайної серії, але мало допомагали оцінити справжній попит на новий серіал.

У 2011 р. Горн досягнув безпрецедентних успіхів: під його керівництвом Warner Bros. стала єдиною студією в історії, яка одинадцять років поспіль отримувала на внутрішньому ринку дохід від продажу квитків у понад 1 млрд доларів. Прибутки також за всіма показниками демонстрували висхідну траєкторію, чому посприяли такі гучні хіти, як фільми про Гаррі Поттера, «Темний лицар» (*The Dark Knight*), «Похмілля у Вегасі» (*The Hangover*) та його сиквел «Веселі ніжки» (*Happy Feet*), «Крихітка на мільйон доларів» (*Million Dollar Baby*), «Одинадцять друзів Оушена» (*Ocean's 11*) та два його сиквели і «Шерлок Голмс» (*Sherlock Holmes*). Акції Алана Горна злетіли так високо, що коли 2012 р. компанія Walt Disney шукала нового очільника, аби повернути магію у свою проблемну студію, то найняла Горна (який лише рік як пішов на пенсію з Warner Bros.) на посаду голови ради директорів Walt Disney Studios. «Він заслужив повагу всієї індустрії тим, що досягнув величезного, сталого творчого і фінансового успіху»², – сказав генеральний директор Disney Боб Айгер.

А Закер? Його стратегія з тріском провалилася, і 2010 р. його попросили звільнити свою посаду. Та шкоди було завдано: NBC значно відстала за всіма значущими параметрами – зокрема і за прибутковістю, яка найбільше важила для Закера і Сілвермана. За період під орудою Закера NBC впала з п'єдесталу найрейтинговішої телемережі до четвертого місця, нижче за конкурентів – ABC, CBS та FOX; раніше ніхто б і не подумав про такий кінець для мережі, яка будувала свою репутацію на «обов'язкових до перегляду» праймтаймових програмах. Керівник однієї з компаній-конкурентів назвав Закера «прикладом

найдеструктивнішого очільника медіакомпанії в історії»³. Може, це й перебільшення, та очевидно, що його стратегія «мінімізації витрат і максимізації прибутків» мала катастрофічні результати.

Підхід Warner – та стратегія, якої NBC прагнула уникнути, – на позір суперечить традиційним правилам ведення бізнесу. Навіщо керівникам кіно- чи телекомпанії створювати умови, за яких загальні результати діяльності – чи навіть виживання – компанії щороку залежать від запуску кількох великих продуктів, і допускати такий рівень цих витрат, що їх, здається, неможливо відшкодувати? Хіба в довгостроковій перспективі не було б розумніше відмовитися від таких непомірних інвестицій, особливо в галузі, де попит аудиторії мінливий, а коефіцієнт провалів високий, і натомість вкластися у більшу кількість дешевших продуктів, ретельно пильнувати витрати, «мінімізувати їх і максимізувати прибутки»?

Якраз навпаки, Warner Bros., NBC й багато інших бізнесів у сфері розваг з'ясували (часто після докладених важких зусиль), що «стратегія блокбастерів» працює. Провідні телемережі, кіностудії, книговидавці, музичні лейбли, видавці відеоігор та виробники в інших сегментах індустрії розваг процвітають завдяки величезним інвестиціям у придбання, розробку й ринкове просування продуктів зі значним потенціалом хітовості й розраховують, що їхні продажі компенсують посередні результати іншої продукції. Із понад десятирічного вивчення таких бізнесів я засвоїла важливий урок: найпевніший шлях до тривалого успіху в шоу-бізнесі – не розпорошувати ресурси рівномірно по всій продуктивній лінійці (хоча це може здаватися найефективнішим підходом, адже ніхто точно не знає, які продукти стануть популярними) і не намагатися всіма силами заощадити

на витратах, щоби збільшити прибутки. Натомість варто робити ставку передусім на ймовірні блокбастери, при цьому значно скорочуючи витрати на «невдах».

Безумовно, стратегія блокбастерів не позбавлена ризику – навіть наймасштабніші продукти з величезними рекламними бюджетами можуть і не сколихнути ринок. Спитайте про це тих, кому здалося чудовою ідеєю вкласти гроші у фільм 2012 р. «Джон Картер: між двох світів» (*John Carter*), або тих, хто 2010 р. подумав, що телесеріал «Самотня зірка» (*Lone Star*) привабить масову аудиторію. У нинішній крихкій економіці, у світі, де кожен крок очільників великих бізнесів пильно оцінюють традиційні новинні медіа та блогери, є спокуса зробити пріоритетом позірну безпечність, обережність. Але виробники контенту не можуть дозволити собі утримуватися від високих ставок – у довгостроковій перспективі такий підхід, навпаки, підвищить їхні шанси на провал. Найефективніші бізнеси в індустрії розваг ризикують лише з кількома продуктами і забезпечують їм успіх через потужне інвестування у виробництво, вкладання значних коштів у промоцію, часто задовго до появи продукту на ринку («незабаром на екранах найближчого кінотеатру»), і якнайліпше їхнє розповсюдження. Можливо, це зовсім не схоже на запуск продуктів в інших секторах економіки, але це працює.

У цій книжці я не просто викладу докази на користь вищої прибутковості стратегії блокбастерів. Я спробую пояснити, чому ці стратегії такі ефективні, й описати ймовірні негативні сценарії для компаній, які відмовляються від блокбастерного підходу і зосереджуються на позірні неризикових стратегіях, як це зробила NBC. Як професорка Гарвардської школи бізнесу я близько десяти років вивчала медіа, спорт та інші сегменти сфери

Розділ 1

СТАВКА НА БЛОКБАСТЕРИ

У червні 2012 р., менш ніж за два тижні після новини про призначення Алана Горна головою ради директорів Walt Disney Pictures (що збурила всі голлівудські кола), той з'явився на території студії Disney⁵. Шістдесятирічний Горн як керівник користувався шанною і популярністю. (Як пожартував актор Стів Карелл на прощальній вечірці Алана Горна у Warner Bros., «я намагаюся майже завжди бути приємною і хорошою людиною, але поруч з Аланом Горном видаюся абсолютним козлом».) Він з ентузіазмом прийняв своє долучення до Disney, яку назвав «однією з найбільш знакових і улюблених компаній в індустрії розваг у світі». Але він також знав, яке складне завдання перед ним стоїть, адже Disney Pictures останніми роками отримувала невтішні касові збори⁶. На новій посаді Горн мав контролювати виробництво, дистрибуцію та маркетинг ігрових й анімаційних фільмів Disney, а також його підрозділів Pixar Animation Studios і Marvel. Горн мав вирішити, чи підійде стратегія блокбастерів, яку він уперше запровадив у Warner, також і його новому роботодавцеві.

На початку кар'єри Горн працював на продюсера Норма на Ліра, а потім десять років провів за кермом Castle Rock Entertainment (кіно- і телекомпанії, у якій він був співзасновником і яка відома випуском хітового телесеріалу «Сайнфелд»

і таких фільмів, як «Кілька хороших хлопців», «Втеча із Шоушенка» та «Коли Гаррі зустрів Саллі»), а тоді перейшов до Warner і виплекав інакший підхід до ризику. «Інші студії теж випускали великі фільми, але ніхто не робив цього постійно, — розповів він мені. — По суті, вони цього боялися. Бо ціна квитків на сеанси фіксована, тож більші витрати видавалися вищим ризиком».

Горн, якого називають «будівничим консенсусів», не пошкодував сил⁷, аби переконати колег у Warner прийняти його стратегію блокбастерів. Першим його фільмом такої категорії став «Ідеальний шторм», який вийшов на екрани 2000 р. «На той момент Джордж Клуні не був аж такою великою зіркою, як і Марк Волберг, але мені справді сподобалася історія, — пригадував Горн. — Ми хотіли створити для глядачів якнайкращу картинку, візуальне враження, і серйозно вклалися, щоб продемонструвати це під час маркетингової кампанії. Пам'ятаю, я побачив першу версію трейлера і спитав: "А де ж шторм?". Я хотів бачити кадр із човном під час шторму у відкритому морі. Знадобилося пів мільйона доларів, та за тиждень усе було готово. Ми хотіли, щоб усі знали: це буде масштабний фільм. Тож мали показати цей кадр».

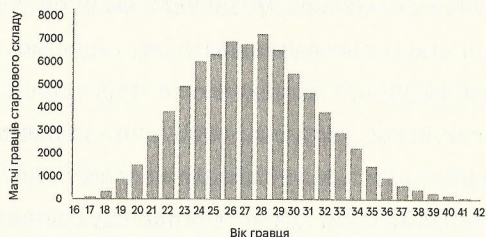
За кілька років стратегія фільмів-подій укорінилася й запанувала, і Warner почала випускати по чотири-п'ять таких стрічок щороку. Горн зосередився на фільмах, які називав «чотири-квадрантними»: такими, що приваблюють і молодих, і старших глядачів, і жінок, і чоловіків. У 2008 р. студія пропонувала фільми «Темний лицар», «Будь кмітливим», «Спіді-гонщик» та «Гаррі Поттер і напівкровний Принц» (хоча пізніше дату виходу цієї стрічки перенесли на 2009 р.). У 2010 р. (останньому, коли Горн цілий рік обіймав керівну посаду) серед фільмів-подій студії були представлені «Початок», «Битва титанів» і «Гаррі Поттер

і смертельні реліквії: Частина 1». На кожен із цих фільмів виділили вищий за середній бюджет на виробництво й маркетинг, а дати виходу планували за роки заздалегідь. «Потенційна вигода від наших фільмів-подій заповідалася така велика, що ми були переконані: ризик того вартий», — заявив Горн.

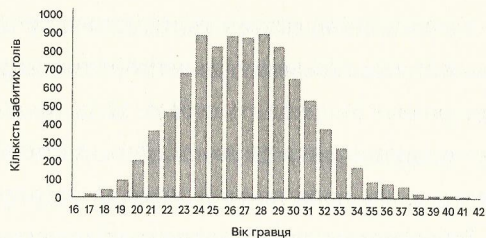
Результати підтвердили мудрість його стратегії⁸: протягом дванадцяти років під орудою Горна Warner Bros. Pictures, найбільша із шести провідних студій Голлівуда, стала першою студією в історії, яка впродовж десяти років поспіль збирала понад 1 млрд доларів виручки від кінопрокату. 2010 р. студія стала лідером кіноринку із касовими зборами по всьому світу в розмірі 4,8 млрд доларів — це був її найбільший куш за весь час існування. Вісім фільмів про Гаррі Поттера, найуспішніша кінофраншиза в історії, принесли 7,7 млрд доларів касових зборів по всьому світу. У тогочасному портфелі Warner Bros. представлені ще кілька дохідних стрічок, зокрема «300 спартанців», «Темний лицар», «Відступники», «Гран Торіно», «Похмілля у Вегасі» і її сиквел «Я — легенда», «Крихітка на мільйон доларів», «Одинадцять друзів Оушена», «Дванадцять друзів Оушена» та «Тринадцять друзів Оушена» і «Шерлок Голмс».

Утім стратегія Горна залишалася суперечливою — саме через те, що видавалася такою ризикованою. «Перетворення монструозних проектів на центри прибутку не тягне на безпрограшний шлях до успіху⁹, — написав один з репортерів Wall Street Journal, висловивши популярну думку. — Одного дня котрась із цих великих ставок провалиться з таким тріском, що зіб'є студію з ніг і залишить у боргах». Яскравою ілюстрацією такого результату міг стати «Джон Картер», випущений власне компанією Disney: за оцінками, зйомки коштували 250 млн доларів, а втрати на ньому сягнули практично такої самої позначки,

Життєві цикли футболістів англійської Прем'єр-ліги



Графік¹⁵⁵ показує вік усіх гравців, які виступали в стартовому складі в матчах англійської Прем'єр-ліги, зіграних за десять сезонів, з 2001–2002 рр. по 2010–2011 рр.



Графік показує вік усіх гравців, які забивали в цих іграх голи.

Життєвий цикл професійного тенісиста

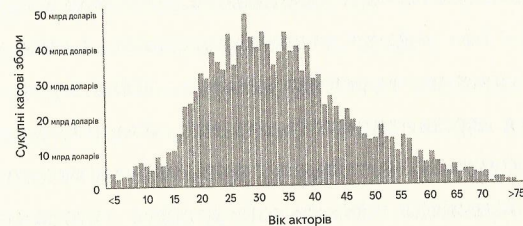
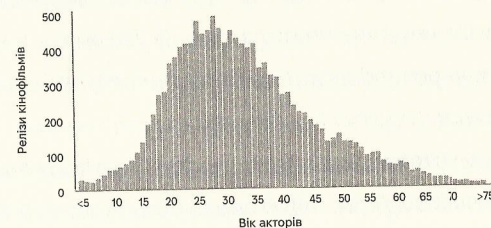


Графік¹⁵⁶ показує вік усіх фіналістів чотирьох чоловічих і жіночих турнірів Великого шлему (Відкритий чемпіонат Австралії, Відкритий чемпіонат Франції, Відкритий чемпіонат США, Вімблдонський турнір) з 1980 по 2012 р.



Графік показує вік усіх гравців із топ-200 в рейтингах АТР (чоловіки) та WTA (жінки) станом на вересень 2012 р.

Життєвий цикл голлівудських кінозірок



Графіки¹⁵⁷ складені на основі даних про 675 кіноакторів та кіноактрис, перелічених на boxoffice Mojo.com, сайті, де відстежуються дані щодо Голлівуда. Верхній графік показує, у якому віці були актори, коли вийшли фільми за їх участю (загалом понад 1300 фільмів). Нижній графік показує сукупні світові касові збори фільмів, у яких вони грали, знову ж таки, з розбивкою за віком акторів. Дані були зібрані у червні 2012 р.

Але якщо загальні тренди в певній галузі передбачувані, то кар'єри окремих людей реалізуються найрізноманітнішим