

## Содержание

|                 |   |    |
|-----------------|---|----|
| <b>Введение</b> | Почему журналисты не понимают, что творится в Голливуде .....                           | 9  |
| <b>Часть 1</b>  | Экономика попкорна.....   | 17 |
|                 | Десять лет назад я узнал, что соль является главным секретом успеха киноиндустрии ..... | 19 |
|                 | Почему большинство кинозалов имеют менее 300 зрительских мест? .....                    | 30 |
|                 | Секс в кино: все за и против .....  | 33 |
|                 | Исчезновение кассовых сборов .....  | 37 |
|                 | Старые киноленки – отличный источник дохода .....                                       | 40 |
| <b>Часть 2</b>  | Звездная культура .....   | 43 |
|                 | Договор – ключ к победе если не для Гамлета, то для Шварценеггера точно .....           | 45 |
|                 | Звезды требуют гонорар в \$20 млн или... работают бесплатно .....                       | 50 |

|                |  |     |
|----------------|--|-----|
|                | Вопрос, волнующий каждого в Голливуде:<br>каков ваш уровень безубыточности?.....                               | 56  |
|                | Печальная история о поврежденном колене<br>Николь Кидман, или Что необходимо актеру<br>для получения роли..... | 61  |
|                | Проблема молодых актрис .....  | 64  |
|                | В Голливуде нет чистой прибыли .....   | 67  |
|                | Денежные поступления от магазинов<br>видеопродукции .....  | 69  |
|                | Никто не получает реальный процент от выручки .....  | 72  |
|                | «Я сам выполняю свои трюки».....   | 76  |
| <b>Часть 3</b> | Невидимый печатный станок Голливуда.....   | 81  |
|                | Почему фильм «Лара Крофт:<br>Расхитительница гробниц» считается<br>шедевром финансового искусства .....        | 83  |
|                | Бесплатный подарок<br>от немецкой налоговой службы.....  | 86  |
|                | Как киностудии делают деньги, помогая<br>проигравшему в войне форматам.....                                    | 87  |
|                | Заманчивое предложение для инвесторов .....  | 90  |
|                | Вас никогда не удивляло, что американские<br>пейзажи выглядят точь-в-точь как канадские? .....                 | 94  |
|                | Еще один трюк с вымышленной реальностью .....  | 96  |
|                | Новая гражданская война между штатами .....  | 100 |

|                |   |     |
|----------------|---|-----|
|                | Рассвет и закат платного телевидения .....                                    | 102 |
|                | Кому платят дань участники кинобизнеса? .....                                 | 105 |
| <b>Часть 4</b> | Голливудская политика .....   | 109 |
|                | Фильм изнутри .....   | 111 |
|                | Удача и прибыль от всеобщей паранойи:<br>сага о фильме «Фаренгейт 9/11» ..... | 117 |
|                | Продолжение саги .....  | 121 |
|                | Большие перемены ни к чему не ведут:<br>смена власти в Paramount.....         | 124 |
|                | Tom Cruise, Inc.....  | 128 |
|                | Свидетель-эксперт в суде Страны чудес .....                                   | 132 |
| <b>Часть 5</b> | Новый век киностудий .....  | 139 |
|                | Фальшь на церемонии «Оскар» .....   | 141 |
|                | Тинейджеры обожают<br>фильмы-автокатастрофы .....                             | 143 |
|                | Жизненно необходимая информация .....   | 146 |
|                | Формула успеха .....  | 151 |
|                | Заработать на кинотеатрах нереально .....                                     | 154 |
|                | Иностранный мираж .....   | 157 |
|                | Как залезть в кошелек домашнего потребителя<br>в век цифровых технологий..... | 159 |

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
|               | Неоригинальный Голливуд .....                 | 162 |
|               | Засилье самураев .....                        | 166 |
|               | Загрузка фильмов за деньги .....              | 172 |
| <b>Эпилог</b> | Конец первой серии или конец всему? .....     | 175 |
|               | Голливуд: фильм .....                         | 177 |
|               | Акт первый .....                              | 177 |
|               | Акт второй .....                              | 179 |
|               | Акт третий .....                              | 181 |
|               | Независимое кино умерло? .....                | 182 |
|               | Расцвет телевидения .....                     | 187 |
|               | От аналоговых долларов к цифровым пенни ..... | 189 |
|               | <b>Приложение</b>                             |     |
|               | Отчет о дистрибуции Warner Bros. ....         | 195 |



# ВВЕДЕНИЕ

ПОЧЕМУ ЖУРНАЛИСТЫ НЕ ПОНИМАЮТ,  
ЧТО ТВОРИТСЯ В ГОЛЛИВУДЕ

---



В былые времена, где-то в середине XX в., цифры кассовых сборов, публикуемые в газетах, отражали реальные доходы Голливуда. Кинотеатры принадлежали киностудиям, которые и получали всю прибыль от продажи билетов. Эти времена ушли безвозвратно — наступила эпоха повсеместного распространения телевидения, а потом цифрового кино, выпускаемого на DVD и доступного для загрузки через Интернет.

Сегодня киностудии Голливуда ведут совсем иной бизнес: создают авторские права и продают лицензии телекомпаниям, разработчикам видеоигр и продавцам DVD-дисков. Кассовые сборы кинотеатров уже не имеют такого значения, как раньше. А газеты продолжают и дальше как ни в чем не бывало гордо печатать эти цифры, часто на первой странице. Отчет о кассовых сборах, сохранившийся как дань традиции, — почти единственный источник информации об экономической жизни Голливуда.

Начать с того, что цифры кассовых сборов не дают никакого представления о реальных доходах киностудии. В лучшем случае они показывают выручку от продажи билетов. Около 50% выручки кинотеатр отдает киностудии, которая в свою очередь вычитает из полученной суммы расходы на производство прокатных копий и рекламу. В 2007 г.

расходы на изготовление копий и рекламу одного фильма составили в среднем \$40 млн, что превысило средний доход киностудии от проката фильма. С кинотеатров также взимаются отчисления дистрибьютору – от 15 до 33% общей выручки. Поэтому, какие бы показатели кассовых сборов ни печатались в газетах, распределение их таково, что кинотеатры, по-видимому, работают себе в убыток.

Так откуда же берутся деньги в Голливуде? В 2007 г. общий доход крупнейших киностудий составил \$42,3 млрд, из которых лишь 10% поступлений обеспечили кассовые сборы кинотеатров. Остальная выручка была получена от продажи DVD-дисков, а также лицензий кабельным и сетевым телеканалам. Кроме того, львиную долю доходов составили авансы, полученные по договорам с иностранными дистрибьюторами о продаже всей произведенной продукции.

Единственное преимущество, которое дают газетные заметки о кассовых сборах, – это возможность дополнительной рекламы. Кинокартину, собравшую максимальное число зрителей за прошедшую неделю, можно смело позиционировать как «самый кассовый фильм». Газеты тоже заинтересованы в поддержании этой шумихи: в 2008 г. на печатную рекламу одного фильма в среднем было потрачено \$3,7 млн.

Главная беда даже не в том, что цифры кассовых сборов обманчивы, а в том, что они отвлекают внимание от ключевых факторов, которые неузнаваемо меняют кинобизнес в наши дни. Возьмем, к примеру, популярные сейчас договоры о продаже всей произведенной продукции. Согласно условиям такого договора, телекомпания или иностранный дистрибьютор выкупают у киностудии все фильмы, которые

будут выпущены вплоть до даты истечения договора. За счет подобных сделок формируется значительная часть денежных поступлений Голливуда. Получая деньги вперед, киностудии могут оплатить текущие расходы, что позволяет им удержаться на плаву. С другой стороны, повсеместное внедрение в практику таких договоров может выйти боком кинокомпаниям и даже привести к угрозе банкротства, как это случилось в 2008 г. с New Line Cinema, несмотря на огромные кассовые сборы от трилогии «Властелин колец» (Lord of the Rings). Договоры о продаже всей произведенной продукции крайне редко упоминаются в средствах массовой информации, хотя и играют колоссальную роль в работе киностудий. В итоге огромная часть удивительного денежного механизма Голливуда остается за кадром.

Тут дело даже не в равнодушии журналистов, а скорее в требованиях, предъявляемых к новостям из мира развлечений. Заметки о Голливуде, как правило, отправляются в печать во время каких-нибудь интересных событий. Лучший пример такого события – релиз нового фильма. Единственная информация о фильме, которая есть у СМИ на тот момент, – прогнозы возможных кассовых сборов. Именно их, правда в несколько усовершенствованном виде – с анализом целевой аудитории по демографическому признаку, – предоставляют своим читателям сайты Hollywood.com и Box Office Mojo. Если бы какой-нибудь смелый репортер и решился проследить, откуда берется прибыль кинокомпаний на самом деле, ему пришлось бы посчитать затраты на производство и рекламную кампанию, учесть все нюансы, возникающие при продаже прав на фильм и узнать подлинную

сумму общего дохода от проката по всему миру, продажи DVD-дисков и выдачи лицензий. Эта информация доступна далеко не всем, но ее можно найти в Отчетах о дистрибуции (см., к примеру, Отчет о дистрибуции кинокартины «Полночь в саду добра и зла» (Midnight in the Garden of Good and Evil) в приложении). Однако такой отчет становится доступным не раньше, чем через год после выхода фильма в прокат. Даже если репортер доберется до этих данных, все делайны давно пройдут: зачем поднимать тему, которая уже никому не интересна? Поэтому средства массовой информации продолжают печатать цифры кассовых сборов, хотя прекрасно знают, насколько непоказательны эти сведения.

Цель данной книги — заполнить подобные пробелы в понимании подлинной экономики современного Голливуда. В ходе работы я получил неоценимую поддержку людей, занятых в киноиндустрии. Мне очень помогли отчеты о дистрибуции, сметы расходов и прочие документы, предоставленные продюсерами, режиссерами и другими участниками производства и маркетингового продвижения фильмов. Я глубоко признателен некоторым высокопоставленным сотрудникам кинокомпаний, которые снабдили меня секретными данными Американской киноассоциации (MPA): копиями Отчета о доходах киноиндустрии за период с 1998 по 2007 г. и презентациями о маркетинговых издержках кинокомпаний в формате PowerPoint. Эти документы позволили мне отследить огромные потоки денежных средств, которые поступают в Голливуд от кинотеатров, продажи DVD-дисков, телеканалов и сайтов, предоставляющих возможность загрузить фильмы через Интернет.

Я также благодарен Американской киноассоциации (главной коммерческой и исследовательской организации киноиндустрии), а в частности начальнику отдела стратегического планирования Роберту Бауэру, начальнику отдела анализа и мировых исследований Джулии Дженкс, а также Дину Гарфилду, занимавшему на тот момент должность исполнительного вице-президента.

Хочу сказать большое спасибо всем, кто отвечал на мои электронные письма и подчас дурацкие вопросы, в том числе Джону Берендту, Джеффри Бьюксу, Лоре Бикфорд, Роберту Букману, Энтони Брегману, Майклу Айснеру, Брюсу Файрштайну, Таре Грейс, Билли Кимбаллу, Томасу Макграту, Ричарду Майерсону, Эдварду Прессману, Куперу Самуэльсону, Стивену Шиффу, Робу Стоуну и Дину Валентайну.

Особенно я признателен Оливеру Стоуну, талантливому режиссеру, который дал мне возможность сыграть эпизодическую роль в фильме «Уолл-стрит-2: Деньги не спят» (*Wall Street 2: Money Never Sleeps*) (2009). Благодаря этой роли я смог увидеть киносектор как искусство (именно как искусство, а не только как бизнес) изнутри.

Бесценные уроки «голливудского права» преподали мне Алан Рейдер и Кевин Вик из O'Melveny & Myers, которая привлекла меня как свидетеля-эксперта в судебном процессе по фильму «Сахара» (*Sahara*), а также Клод Серра из Weil, Gotshal and Manges.

Я очень признателен всем редакторам, которые помогли мне оформить материал книги, а именно Тине Браун и Джеффу Фрэнку из *The New Yorker*, Джекобу Вайсбергу и Майклу Эггеру из Slate, Ховарду Дикману, Эриху Айхману и Рэю

Соколову из *The Wall Street Journal*, Марио Платеро из *Il Sole 24 Ore* и Гвен Робинсон из *Financial Times*. И в конце концов, я от всего сердца благодарю Келли Бердик из издательства Melville House, которая предложила мне создать книгу «Экономика Голливуда» и блестяще ее отредактировала.



# ЧАСТЬ 1

ЭКОНОМИКА ПОПКОРНА

---



Десять лет назад я узнал,  
что соль является главным секретом  
успеха киноиндустрии

В далекие времена почти все американцы регулярно ходили в кино. Например, в 1929 г., когда появилась премия «Оскар», около 95 млн человек, то есть четыре пятых населения США, раз в неделю посещали кинотеатр. На тот момент существовало более 23 000 кинозалов. Многие из них имели огромные размеры. Например, кинотеатр Roxу в Нью-Йорке был рассчитан на 6200 мест. В те дни несколько крупнейших киностудий создавали буквально все, что попадало на большой экран (более 700 художественных фильмов в 1929 г.). Актеры, режиссеры, сценаристы и другие работники кино могли сотрудничать по условиям контракта только с одной кинокомпанией. У каждой киностудии была сеть кинотеатров, в которых и показывались ее фильмы. Такой режим позволял полностью контролировать весь процесс кинопроизводства, начиная от сценария фильма и заканчивая показом. Конец эры могущества киностудий обозначился в 1950 г., когда Верховный суд США одобрил антимонопольный закон, обязывающий крупнейшие кинокомпании Голливуда продать свои кинотеатры.

Сегодня с приходом телевидения, появлением магазинов с видеопродукцией, ростом популярности сети Интернет люди стали гораздо реже ходить в кино (в среднем 30 млн человек в неделю, то есть менее 10% населения). В результате многие крупные кинотеатры закрылись (их число сократилось на две трети по сравнению с 1929 г.) или разделились на несколько маленьких кинозалов (количество экранов возросло до 30 000). Объединив несколько залов под одной крышей, владельцы смогли значительно сэкономить пространство. Более того, выбор фильмов стал разнообразнее, каждый зритель теперь мог посмотреть картину по вкусу. В то время как число кинотеатров сокращалось, киносети, напротив, увеличивались в размере. Сегодня пятнадцати крупнейшим американским киносетям принадлежит примерно две трети всех кинотеатров. Эти гиганты являются единственными покупателями американских киностудий. Именно они вправе решать, какие фильмы будут смотреть американцы.

На сегодняшний день несколько крупных киносетей получают более 80% кассовых сборов от показа всех голливудских фильмов в стране. Права на кинопрокат приобретаются большей частью на Международной выставке киноиндустрии ShoWest, ежегодно проходящей в Лас-Вегасе. В течение четырех дней владельцы киносетей и представители киностудий встречаются и обсуждают планы по предстоящим релизам и вопросы маркетинговой политики. В 1998 г. я много общался с Томасом Стивенсоном, который на тот момент возглавлял одну из главных киносетей – Hollywood Theaters. Он согласился взять меня

с собой на выставку ShoWest в Лас-Вегасе, но при условии, что я не назову ничьих имен в своей книге. Он также пообещал никому не говорить о моей журналистской деятельности, по крайней мере до тех пор, пока банкиры и представители высшего звена киностудий сами не спросят.

Стивенсон, энергичный черноволосый мужчина, сорока с небольшим лет, по дороге в Лас-Вегас вкратце объяснил мне экономические основы своего бизнеса. Из \$50 млн, вырученных от продажи билетов в 1997 г., его киносеть, в собственности которой было 450 кинозалов, получила лишь \$23 млн. Остальное забрали себе киностудии. Поскольку затраты киносети составили \$31,2 млн, компания понесла бы убыток в \$8,2 млн, если бы получала доходы только от основной деятельности. Но, как и большинство владельцев кинотеатров, Стивенсон имел еще один бизнес – продажа попкорна, – рентабельность которого превышает 80%. От этой деятельности он получил \$22,4 млн прибыли при общем объеме выручки в \$26,7 млн. «Каждый предмет интерьера в холле кинотеатра имеет одну цель – завлечь посетителя в буфет».

По приезду на выставку Стивенсон решил не ходить на прием, устраиваемый представителями независимых киностудий. «Я сам иногда с удовольствием смотрю малобюджетные фильмы, – сказал он, – но они не входят в сферу интересов нашего бизнеса». По словам Стивенсона, в 1997 г. он получил 98% дохода от показа фильмов, выпущенных главными киностудиями Голливуда: Sony, Disney, Fox, Universal, Paramount и Warner Bros.

Эти киностудии обеспечивают каждому фильму мощную маркетинговую поддержку. Время от времени картины

других кинокомпаний тоже собирают огромные кассовые сборы, вспомните, например, «Мужской стриптиз» (The Full Monty) или «Миллионер из трущоб» (Slumdog Millionaire), но, как сказал Стивенсон, «мы на них не рассчитываем».

Маркетинговые кампании разворачиваются за месяцы до выхода фильма в прокат. В них применяются тщательно продуманные способы воздействия на целевую аудиторию с учетом ее возрастных, расовых и других особенностей. За неделю до премьеры рекламная деятельность усиливается, по телевизору крутятся эффектные ролики, чтобы привлечь в кинозалы как можно больше случайных посетителей. Стивенсон и другие владельцы киносетей с помощью маркетологов могут если не создать, то довольно неплохо изучить аудиторию фильма. На организацию маркетинговой кампании уходят огромные средства. В 1997 г. на рекламу одного фильма киностудия тратила в среднем \$19,2 млн. И эта сумма была бы в несколько раз выше, если бы учитывались деньги, которые вкладывают в продвижение фильма рестораны быстрого питания, производители игрушек и розничные магазины по условиям соглашения о взаимной рекламе.

Итак, пропустив большой прием, мы посвятили первый вечер в Лас-Вегасе ужину с представителем компании Соса-Сола. Эта компания – эксклюзивный поставщик газированных напитков для более чем 70% американских кинотеатров, включая киносеть Стивенсона. Напитки – важная часть кинобизнеса. Все сиденья в новых многозальных кинотеатрах Стивенсона оснащены держателями для стаканов, которые, по словам управляющих, стали одним из самых удачных нововведений в истории кинотеатров. Эти держатели

не только позволяют зрителю управиться с попкорном и кока-колой одновременно. При желании пройтись до буфета теперь можно оставить стакан в держателе и не бояться за его сохранность. Киносеть Hollywood Theaters предлагает зрителям очень вместительные стаканы с кока-колой, которые можно заполнять сколько угодно раз. В 1997 г. в кинотеатрах Стивенсона было продано кока-колы на сумму \$11 млн, прибыль составила более \$8 млн.

Хотя большинство официальных событий выставки ShoWest проходит в конференц-залах и номерах для приема гостей отеля Bally's, почти все неофициальные встречи проводятся в большой кофейне при отеле. Именно туда мы со Стивенсоном и пришли на следующее утро выпить по чашечке кофе с аналитиком инвестиционной компании Bradford & Co. С самого начала речь зашла о приобретении новых кинотеатров. Кольберг Робертс только что купил и объединил две крупнейшие киносети. Стивенсон быстро дал понять, что тоже планирует присоединить к своей киносети несколько кинотеатров, оборудованных по последнему слову техники. Чтобы найти средства на столь решительное расширение бизнеса, он собирался продать часть акций компании публичным или частным инвесторам, для чего требовалась помощь инвестиционного банка. Банку, в свою очередь, нужны были убедительные аргументы, способные заинтересовать инвесторов.

Доводы Стивенсона сводились к тому, что в кинотеатре должны применяться сиденья нового типа, расставляемые по принципу трибун на стадионе. Если каждый последующий ряд будет на 36 см выше предыдущего, зрители смогут

видеть все, что происходит на экране. Хотя такой способ размещения и требует больше пространства, но, как сказал Стивенсон, «по данным фокус-групп, люди предпочитают сиденья стадионного типа и готовы проехать 30 лишних километров, чтобы посмотреть фильм именно в таком кинотеатре». Там, где были установлены новые сиденья, посещаемость выросла на 30–52%. Стивенсон приводил свои доводы еще четыре раза в течение двух следующих дней, встречаясь за утренним кофе с другими представителями инвестиционных банков.

После разговора с аналитиком Стивенсон пересел за другой столик, где обсудил некоторые вопросы с двумя менеджерами одной из крупнейших киносетей. Перед этим он объяснил мне, что хочет купить у них пять мультиплексов, продав взамен такое же количество своих кинотеатров, расположенных в разных районах, или «зонах». Специалисты киноиндустрии давно поделили страну на так называемые зоны, в каждую из которых входит от нескольких тысяч до нескольких сотен тысяч населения. Прокатную копию фильма мог получить только один кинотеатр в зоне. Около двух третей кинотеатров Стивенсона находятся в отдельных зонах, и он бы хотел увеличить это количество. Разговор ни к чему не привел, и через пару часов мы со Стивенсоном пришли в конференц-зал, где заняли зрительские места. Стивенсон и еще 3600 посетителей собрались здесь, чтобы посмотреть презентацию кинокомпании Sony – главной киностудии Голливуда. Руководство Sony располагалось на возвышенном лице к зрительному залу. Начальник отдела дистрибуции Джефф Блейк заявил, что в прошлом году фильмы

производства Sony принесли американским кинотеатрам рекордную выручку в \$1,2 млрд. Действительно, на долю Sony приходится четверть билетной выручки за 1997 г.

Затем началось импровизированное «Поле чудес», которое вела известная телеведущая Ванна Уайт. Участники отгадывали названия фильмов, готовящихся к выпуску в будущем году, в числе которых был и «Годзилла» (Godzilla). Когда Ванна Уайт объявляла название, актеры, снимавшиеся в фильме, стремительно бежали на сцену. Среди них были такие звезды, как Мишель Пфайффер, Джулия Робертс, Николас Кейдж и Антонио Бандерас. После этого были показаны отрывки из фильмов. Самой помпезной частью представления стал финал: танцоры, одетые в костюмы героев фильмов производства Sony, наводнили сцену, Роберт Гуле, видимо, приняв на себя обязанности Джеффа Блейка, запел:

*Мы станем королями кассовых сборов.  
Очередь за билетами растянется на всю улицу,  
Когда придет большой, как дом, Годзилла.  
И станет понятно, сколько мы сделали для вас  
за последнее время,  
Когда мы побьем все рекорды годовых  
кассовых сборов.*

Неофициальная встреча после представления была куда ближе к реальности. Топ-менеджер Sony сразу же задал тон собранию, заметив, что презентация обошлась компании в \$4 млн (огромное преувеличение, как оказалось позже), и в шутку пообещав в следующем году вместо проведения

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)