

## 2. Чтобы стать хитом. Маркетинг и вывод на рынок

Стадион «ТД-Гарден»\* в марте 2011 года был забит до отказа — там шло представление Леди Гага\*\*, устроенное в рамках ее сенсационного многолетнего мирового турне «Бал монстров» (Monster Ball)<sup>1</sup>. Все время, пока длилась эта феерия, за кулисами стоял личный администратор певицы Трой Картер, он отвлекся от происходящего на сцене лишь на пару минут, чтобы подвести какие-то итоги: «Когда Interscope в прошлом году праздновала свое двадцатилетие, Леди Гага отвели важное место как одной из лучших исполнительниц лейбла за последние два десятилетия... Просто удивительно, каких успехов мы достигли за столь короткое время». И он во всем прав. На музыкальной сцене Леди Гага возникла в 2008 году, выступая «на разогреве» у New Kids On The Block, бывшего бой-бэнда, чья слава осталась далеко в прошлом. Первый успех пришел к ней осенью 2009 года, а уже через два года ее имя стало чуть ли не самым громким в шоу-бизнесе. За это время Леди Гага успела собрать многочисленные премии «Грэмми» и MTV Video Music Awards, завоевать признание как певица и как автор песен. Насколько стремительно всходила музыкальная звезда Леди Гага, настолько же быстро росла ее слава в мире моды. Вспомним наделавшее шуму появление певицы в «мясном платье» на церемонии вручения музыкальных наград MTV Video Music Awards в 2010 году, а через год — ее прибытие на красную ковровую дорожку «Грэмми» в яйцевидном сосуде, который несли на носилках танцоры, одетые

---

\* «ТД-Гарден», или «Бостон-Гарден» (TD Garden) — известная крытая арена в Бостоне, на которой проводятся хоккейные, баскетбольные и боксерские матчи, чемпионаты по фигурному катанию и гимнастике, а также организуются крупные концерты.

\*\* В сценическом имени Леди Гага вторая часть тоже не склоняется, поскольку представляет собой ономаптоею — звукоподражательное слово типа ква-ква или кря-кря. Псевдоним взят по названию песни группы Queen «Radio Ga Ga», где га-га — просто детский лепет сына Роджера Тейлора, автора песни.

в обтягивающие латексные костюмы. Согласно версии Forbes, в 2011 году Леди Гага возглавила список ста самых влиятельных мировых знаменитостей, оттеснив на второе место саму Опру Уинфри.

О вкладе Картера публика даже не догадывалась, хотя вместе с головокружительным успехом певицы дела и состояние ее тридцативосьмилетнего администратора резко пошли в гору. Их познакомил известный музыкальный продюсер Винсент Герберт — познакомил после того, как Леди Гага подписала контракт с его студией звукозаписи Streamline Records. Надо сказать, что эта студия входила в крупнейшую звукозаписывающую компанию Universal Music Group, которой принадлежала и Interscope — самый знаменитый лейбл звукозаписи. «Я уже видел будущее Леди Гага, и мне нужен был единомышленник. Трой стал таким человеком. Мы с ним дружили целых пятнадцать лет, поэтому я знал, что он сможет по достоинству оценить это явление», — вспоминал Герберт. По его описанию, Картер выглядел тогда этаким «незаметным парнишкой из Филадельфии, на редкость благородным и мечтавшим проявить себя».

Для человека с двадцатилетним опытом работы в шоу-бизнесе Трой Картер на самом деле казался слишком молодым; он начинал еще в начале 1990-х годов, таская коробки с пластинками для Джеффри Аллена Таунса и Уилла Смита, известных в те годы по рэп-дуэту DJ Jazzy Jeff & The Fresh Prince. Став личным администратором Леди Гага, Картер взял на себя координацию всей ее творческой жизни. По его собственным словам, он сам себе «напоминает центр управления воздушным движением — только без терминалов». Кстати сказать, Картер быстро превратился в довольно весомую фигуру, с которой начали считаться в мире шоу-бизнеса. Сегодня он становится восходящей звездой и в мире новых технологий, так как сделал ряд инвестиций и основал несколько новых компаний в Кремниевой долине. Картер так охарактеризовал свою деятельность: «Когда ты управляешь делами такой творческой личности, то правда твоей жизни проста — ты рискуешь потерять работу каждую неделю. Гага доверяет мне полностью. Но ведь мы сметаем все ограничения и разрушаем все стереотипы, то есть при любой возможности создаем нечто совершенно необычное. Мы ведь никогда не идем проторенным путем, не повторяем своих или чужих успехов. И если что-то не получается — за все отвечаю я».

Взлет на вершину успеха у Леди Гага оказался стремительным, но процесс становления ее мастерства был долгим и непростым. Стефани Джоанн Анджелина Джерманотта родилась в 1986 году в Нью-Йорке; в четыре года

она села за фортепиано, в тринадцать лет сочинила свою первую фортепианную балладу, в четырнадцать — начала петь в нью-йоркских клубных шоу «Свободный микрофон» (Open Mike Nights), в которых каждый посетитель мог выйти на сцену и продемонстрировать свои данные<sup>2</sup>. Стефани училась на Манхэттене, в католической женской школе при монастыре Пресвятого Сердца (Convent of the Sacred Heart), где исполнила ведущие роли в нескольких школьных мюзиклах. После окончания средней школы в 2003 году она поступила в престижную Школу искусств Тиш (Tisch School of the Arts) при Нью-Йоркском университете, причем попала в число двадцати молодых людей, которым позволили там учиться раньше обычного возраста. В «Тиш» Стефани продолжила заниматься вокалом, игрой на музыкальных инструментах и сочинением песен<sup>3</sup>. Через полтора года она бросила учебу и полностью посвятила себя музыке, предварительно пообещав отцу вернуться в университет, если у нее ничего не получится с музыкальной карьерой. Разумный поступок со стороны родителей, но стоит ли говорить, что их предосторожность оказалась излишней.

Герберт услышал запись Леди Гага и уже на следующий день организовал ее перелет в Лос-Анджелес. «Очень просто. Я понял, что она — звезда», — сказал он. По мнению Картера, «артистизм у нее в крови» — и эти слова вполне отвечают сущности той женщины, чьи дебютные песни разошлись десятками миллионов экземпляров. Речь идет о таких песнях, как Just Dance («Просто танцуй») и Poker Face («Бесстрастное лицо») из первого альбома The Fame («Слава») и Bad Romance («Порочный роман») из второго альбома The Fame Monster («Монстр славы»). Потом последовал напряженный гастрольный график, когда месяцы подряд Леди Гага давала по семь-восемь концертов в неделю в различных клубах США и Канады, иногда выступая по три раза за ночь. За время турне она сумела привлечь множество поклонников, из которых получилось сильное и очень сплоченное сообщество ее обожателей. Вот комментарий Картера:

Обычно исполнители поп-музыки так не поступают, но мы хотели создать инициативную группу поддержки с первых шагов... Если почитатели чувствуют, что этот начинающий певец «их собственность», они остаются верны «своему» до самого конца, они следуют за «своим» повсюду — собственно, далее они делают за вас всю работу.

Леди Гага, продумав тактику максимальной близости к аудитории, становится активным пользователем социальных сетей, чтобы «сарафанное радио» в бесперебойном режиме укрепляло и расширяло ряды ее поклонников —

или «монстриков», как она любит их называть. В этом, полагаясь полностью на Facebook, Twitter и YouTube, певица не знает себе равных: в 2011 году она возглавила список самых популярных пользователей Facebook и имела самое большое количество подписчиков в Twitter. (В духе Леди Гага: узнав, что победила в гонке за популярность и получила звание «Королевы твита», она в онлайн-режиме поблагодарила поклонников за преданность и написала в микроблоге следующее: «Пусть кончики ваших пальцев никогда не огрубеют от твитов. Пусть вам никогда не сводит кисти рук»<sup>4</sup>.)

Тем временем Леди Гага записала свой третий студийный альбом — *Born This Way* («Я родилась такой») — и через микроблог сообщила всем «монстрикам» о его скором выходе. Однако команда Картера не хотела больше полагаться в таком важном вопросе лишь на энтузиазм поклонников и решила несколько изменить концепцию дистрибуции, державшуюся до того исключительно на «инициативе снизу». Для поддержки альбома были тщательно продуманы и подготовлены грандиозные маркетинговые мероприятия, которые, по словам заместителя председателя звукозаписывающей компании Interscope Стива Бермана, «во многом сравнимы с продвижением в летний сезон блокбастера типа “Аватара”». Герберт считал, что они «могут на такое пойти, поскольку Гага это Гага — она уже часть нашей культуры и пользуется грандиозной поддержкой публики». Правда, новая стратегия грозила основательно растряссти финансовые ресурсы певицы, и Картер хорошо знал, на что решился: «Когда имеешь дело с исполнителем ее масштаба, нужно выкладываться до предела возможного, то есть действовать с большим размахом». Задуманный размах требовал многого, и в первую очередь не останавливаться на традиционных для музыкальной индустрии каналах дистрибуции — а значит, предстояло испытать и «предел возможного» звукозаписывающей компании, тем более компании такой величины, как Universal Music Group.

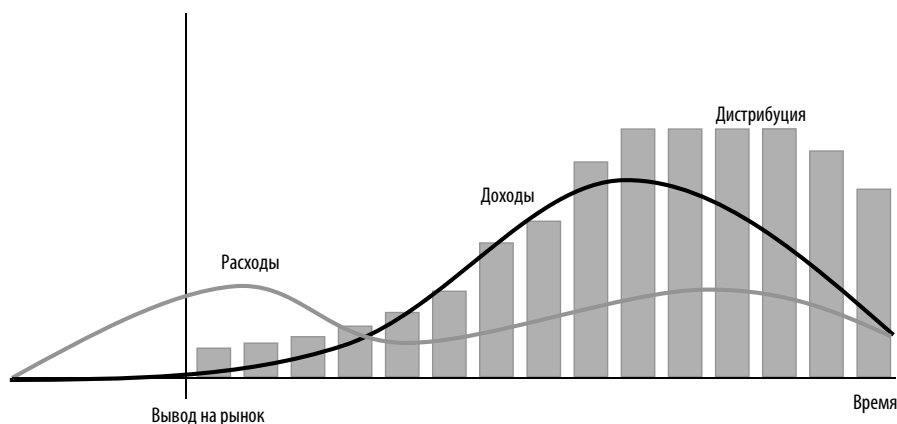
Вернемся в прошлое, снова на стадион «ТД-Гарден», где шел концерт Леди Гага. Картер начал пробираться к арене — оттуда, по его мнению, «выступление ощущаешь намного полнее»; наверняка по пути он спрашивал себя, а нужно ли было устраивать все это. Прав ли он, что, сделав ставку на бешеную популярность Леди Гага, организовал столь грандиозные и дорогостоящие гастроли — такой выпуск нового альбома ничем не отличается по своей стоимости от выхода на экраны настоящего тентпола. Не лучше ли вместо огромных стадионов ограничиться маленькими площадками — умеренно, скромно — именно так, как он уже делал, продвигая ее дебютный альбом. Тогда у Картера все получилось отлично, не так ли?

Мы знаем, как работающие в шоу-бизнесе компании, рискуя многим, ставят на карту все ради производства небольшого количества продукции. Выясняется, что им этого мало. Довольно часто они поднимают ставки еще выше и тратят практически такие же суммы на ее распространение и продвижение, устраивая рекламные мероприятия немислимого размаха, — главное, чтобы выход новинки прошел как можно масштабнее. Причем размер бюджета на маркетинг иногда достигает верхнего уровня, но принимается он задолго до того, когда хоть кто-нибудь сможет сказать, примет ли рынок этот продукт. В чем причина? Почему команда такой востребованной певицы при выпуске альбома отошла от своей недорогой маркетинговой стратегии — услуг «сарафанного радио»? Разве социальные сети хоть раз подводили Леди Гага? Вряд ли были сомнения, что ее новые песни пойдут нарасхват. Тогда все-таки почему руководители звукозаписывающей компании предпочли не экономить на рекламных затратах?

Трудно возражать человеку, сумевшему так быстро добиться столь многого; я разговаривала на эту тему с Берманом, и он заметил, что «ей нужно быть директором по маркетингу в крупной корпорации, поскольку она, как никто иной, понимает, что такое бренд и что такое постоянно его поддерживать». Несомненно, все свидетельствует в пользу певицы и ее команды: для продвижения альбома *Born This Way* они выбрали дерзкий, но очень мудрый план действий. А чтобы ответить на вопросы, возникающие по поводу выбора маркетинговой модели: как лучше выводить новый продукт на рынок развлечений, — следует внимательнее отнестись ко всем аргументам «за» и «против», и в частности, попытаться разобраться, каким образом продюсеры и управляющие определяют объем расходов на маркетинг в аспекте рыночной динамики.

Подавляющее большинство продукции индустрии развлечений (музыкальные альбомы, кинофильмы, телесериалы, видеоигры, книги) — как, собственно, и большинство продуктов, произведенных в других отраслях экономики, — выводится на рынок по принципу, который маркетингологи называют ограниченным, или нулевым выпуском. Основная идея, положенная в основу этой стратегии, следующая: последовательно выяснять уровень размера бюджета на маркетинг — когда, почему и в каких случаях он будет соответствовать настроению рынка максимальным образом. Главное — как можно эффективнее распорядиться имеющимися ресурсами.

## Стратегия ограниченного выпуска



Как это происходит? Когда продукты выводят на рынок по принципу ограниченного выпуска, начальные уровни распространения и рекламной кампании относительно низкие. Рассмотрим на примере киноиндустрии. Ограниченный прокат нового фильма означает его дебют в нескольких кинотеатрах крупных городов с рекламной поддержкой только в этих регионах, причем рекламные объявления можно увидеть лишь в печатных и сетевых средствах массовой информации. Главная цель этих мероприятий — привлечь к производству не столько большую, сколько правильную аудиторию, которая в перспективе начнет распространять положительные отзывы и таким образом поможет привлечь новых зрителей. Исключительно в том случае, если фильм вызывает интерес и обнаруживает признаки близкого успеха, тогда продюсер постепенно расширяет географию, повышает интенсивность дистрибуции и рекламной поддержки, чтобы стимулировать дальнейший рост популярности. Положительная реакция рынка играет решающую роль: продукт не производит нужного впечатления на потребителя — продюсер прекращает вкладывать средства в его распространение и рекламу; фигурально говоря, его убирают с полок или в случае с фильмом — из кинотеатров. Принцип заключается в том, чтобы тратить крупные суммы на маркетинг только в тех случаях, когда продукт имеет шанс на успех у потребителя и явно принесет доход.

Некоторые произведения, известные нам сегодня как абсолютные хиты, когда-то были выведены на рынок по принципу ограниченного выпуска. Классический пример — «Моя большая греческая свадьба». Эта комедия,

имевшая оглушительный успех, вышла в прокат в апреле 2002 года всего в сотне кинозалов и завоевывала известность благодаря «сарафанному радио», распространявшемуся среди греческой диаспоры в США. С ростом популярности фильма руководители киностудии постепенно расширяли географию его распространения и переформатировали рекламу на широкую аудиторию. В августе того же года комедия была показана в тысяче кинотеатров — очень небольшое количество для стандартного голливудского фильма, обычно идущего одновременно в трех-четыре тысячи кинозалов, — и принесла за неделю более 10 миллионов долларов. «Моя большая греческая свадьба» продержалась на киноэкранах до апреля 2003 года, то есть выдержала после премьеры почти годовой прокат; в итоге ее кассовые сборы на отечественном рынке составили 240 миллионов долларов. Неплохой улов, если учесть, что производство фильма обошлось всего в 5 миллионов долларов<sup>5</sup>.

Дебютные записи Леди Гага тоже распространялись по принципу ограниченного выпуска. Свою первую песню Just Dance («Просто танцуй») — сделана в стиле поп с элементами глэм-рока и ритм-н-блюза — она написала вместе с музыкантами Эйконом и Надиром Хаятом (более известен как RedOne), который выступил и продюсером трека; в записи песни принимал участие многообещающий музыкант Колби О’Донис. Сингл\* вышел в апреле 2008 года. Прорваться в эфир оказалось трудно: «На попсовом радио от нас просто отмахивались, а на культовых радиостанциях еще и объясняли, что для них это слишком танцевальный ритм», — вспоминал Картер. «Танцевальной музыки просто не было в эфире станций, крутивших музыку только из списка сорока лучших хитов. От всего остального радиостанции отказывались», — добавил Бобби Кэмпбелл, отвечающий за маркетинг заместитель председателя в Atom Factory, основанной Картером компании по управлению в сфере искусства. Проблему надо было как-то решать, и Картер разработал план. Леди Гага будет петь Just Dance на площадках, где собирается публика, которая готова воспринимать ее музыку. Причем она будет работать по весьма интенсивному графику на живых выступлениях, как это делают исполнители рэпа. Кэмпбелл подробно объяснил их модель продвижения песни:

\* Сингл (single) — грампластинка, на каждой стороне которой помещалась только одна музыкальная композиция; термин вошел в обиход в 1950-е годы, чтобы обозначить различие между долгоиграющей и одно-, двухпесенными пластинками. В наши дни выпускаются в виде компакт- и DVD-дисков, на которых должно быть записано не более двух-трех композиций.

Мы видели, ей симпатизируют в среде гомосексуалистов, что находило в ее душе определенный отклик. Нам показалось логичным начать работу с гей-клубов. Им был предоставлен полный доступ к Леди Гага. По этому принципу мы стали подбирать различные группы: гей-сообщество, любители танцевальной музыки, клубные тусовщики, модники и модницы, люди искусства — и превращать их в более широкое сообщество поклонников ее творчества. Когда Interscope удалось позже добиться некоторых успехов с радиостанциями, у нас уже было крепкое ядро фанатов, которые не первый месяц следили за ее живыми выступлениями и отслеживали ее по интернету — все они считали, что она достигла успеха в том числе и благодаря им.

Большинство производителей контента вынуждены выбирать стратегию ограниченного выпуска из-за нехватки средств, необходимых для более представительного продвижения продукта. Обычно широкая дистрибуция стоит дорого — отчасти из-за дополнительных требований, которые выдвигают многие ретейлеры. В киноиндустрии сложилась стандартная ситуация, когда представители кинотеатров согласны демонстрировать фильм лишь при гарантии, что или студия, или дистрибьютор, но кто-то проведет хорошую маркетинговую кампанию; эти условия, как правило, прописывают отдельным пунктом в соглашении между обеими сторонами. На примере эротического романа «Пятьдесят оттенков серого» посмотрим, как принцип ограниченного выпуска действует в книжном бизнесе. Автор романа, известная под псевдонимом Э. Л. Джеймс, — простая англичанка, работающая, имеющая мужа и двоих детей, — писала книгу в свободное от службы и семейных дел время. Первый выход в свет сенсационного в будущем бестселлера был на удивление скромным. Джеймс не смогла заручиться поддержкой никакого солидного издательства и опубликовала первый том в мае 2011 года в двух видах: как электронную книгу и как издание в мягкой обложке, которое печаталось под заказ, — она сумела осуществить это, договорившись с маленькой австралийской компанией Writers' Coffee Shop. В следующие полгода таким же образом вышли еще два ее романа. Вскоре отзывы в блогах и социальных сетях сделали свое дело, интерес к книгам стал расти, и уже в начале 2012 года один из руководителей крупного издательства Random House заключил с Джеймс договор; после чего и распространению, и маркетингу трилогии стали уделять значительно больше внимания<sup>6</sup>.

У стратегии ограниченного выпуска есть одно дополнительное, но существенное преимущество: появляется возможность отслеживать на первых этапах дистрибуции, какие социальные слои могут проявить заинтересованность в новом продукте. Неслучайно фильмы для интеллектуалов,



прежде чем появиться в разных регионах страны, обычно выходят на экраны наиболее престижных кинотеатров в Нью-Йорке и Лос-Анджелесе. Производители и распространители хорошо знают, что зрители именно престижных районов лучше всего способны оценить фильмы категории «серьезные», и безусловно, рассчитывают на эту высокоинтеллектуальную аудиторию. Дальше — очевидное: начинают играть свою роль положительные отзывы, интерес выходит за пределы узкого социального слоя, фильм завоевывает более широкий рынок, поднимаются продажи. Президент Interscope Джимми Йовин считает, что подобным образом — «раздувая пламя из искры» — и надо извлекать выгоду. Если определенный продукт шоу-бизнеса вызывает отклик в нишевой аудитории, то при правильной тактике этот сегмент рынка можно превратить в стартовую площадку для вполне масштабного выпуска. Когда готовился выход дебютного альбома Леди Гага, Йовин с коллегами решили, что начальные условия наиболее благоприятны в Канаде и Австралии, поэтому альбом в первую очередь выпустили там, а не в США.

Во многих случаях при нулевом уровне вывода нового продукта на рынок решающую роль играют социальные сети и сайты видеобмена. Собственно, для этого они предназначены по самой своей природе — люди обсуждают друг с другом увиденное и услышанное, и их мнения расширяют интерес к продукту. Безусловно, так было и с Леди Гага. «Многие думают, будто цифровая дистрибуция наносит непоправимый урон продажам, мы, напротив, считаем, что она открывает большие возможности. Конечно, у «Битлз», Майкла Джексона и Мадонны не было ни Twitter, ни Facebook. Мы захотели воспользоваться этими новыми инструментами», — говорил Картер. Леди Гага стала пользователем социальных сетей в марте 2008 года — перед самым выпуском *Just Dance*. Ее команда во главе с Картером договорилась с пятьюдесятью влиятельными блогерами, пишущими о популярной музыке, что после выхода сингла на протяжении полугода они будут брать интервью у певицы. За те шесть месяцев страницы с этими беседами зафиксировали более десяти миллионов посещений<sup>7</sup>.

Еще один новаторский прием команды Картера — создание целенаправленного видеоряда. Леди Гага снималась в двухминутных роликах, которые в виде серии, названной *Transmission: Gaga-Vision* («Передача: Гага-видение»), размещали на YouTube, на официальном канале певицы. В компании *Atom Factory* действовала отдельная группа специалистов, которая отвечала за весь материал в цифровом формате: создавала его, выкладывала

на официальных сайтах Леди Гага и следила за его постоянным широким распространением далее в социальных сетях, в интернет-медиа и других средствах массовой информации. Кэмпбелл вспоминал:

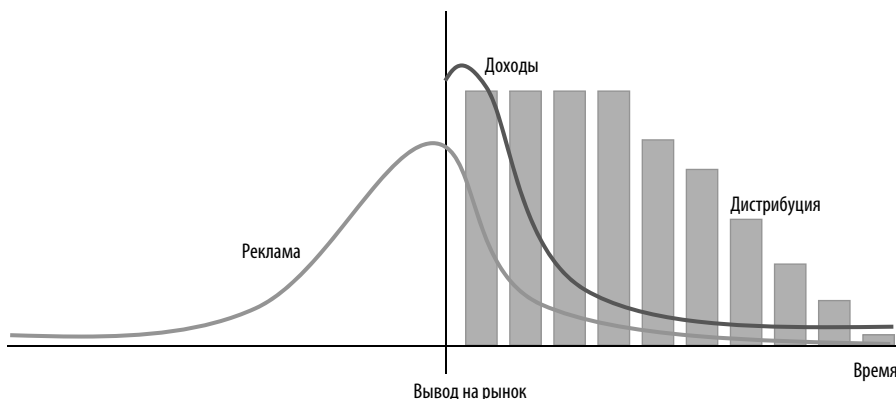
Некоторые стали ее преданными фанатами еще в апреле, другие — пару месяцев спустя. Для нее очень важен внешний образ — яркий, вызывающий. Вообще визуальная составляющая играет огромную роль в ее творчестве, поэтому мы решили как можно чаще обновлять видеоряд, даже если еще не вышел новый сингл. Мы выпускали «вебизоды», снятые человеком, который постоянно следовал за ней, — это позволяло поклонникам заглянуть за кулисы ее жизни. Стиль съемки самый простой — все снималось на карманную камеру Flip, а идея заключалась в том, чтобы люди не только увидели ее вблизи, но и чувствовали, будто находятся рядом с ней.

Как бывает в большинстве случаев, когда продукт выходит по принципу ограниченного выпуска, успех нарастал постепенно. Песня *Just Dance* через два месяца после своего появления вошла в главные чарты радиостанций, на которых транслировалась танцевальная и клубная музыка; спустя два месяца она появилась в «горячая сотне» журнала *Billboard*, которая считается официальным хит-парадом музыкальных релизов США<sup>8</sup>. Следующие пять месяцев песня упорно прокладывала себе путь — пункт за пунктом — к первому месту и достигла его в январе 2009 года. За всю историю хит-парадов журнала *Billboard* девять месяцев продвижения *Just Dance* по чартам стало вторым по длительности подъемом на вершину. К тому времени по пятам за первой песней следовала вторая — *Poker Face* («Бесстрастное лицо») из того же дебютного альбома *The Fame* («Слава»); ее маркетинг строился на тех же принципах.

Стратегия ограниченного выпуска, безусловно, приносит определенную выгоду, но в индустрии развлечений блокбастеры все-таки предпочитают выводить на рынок по принципу, который маркетологи называют широким или массовым выпуском. Причем экономическая эффективность не является основной целью этой стратегии; главное — заявить о себе громче остальных и сразу привлечь внимание как можно более широкой аудитории.

При принципе массового выпуска уровень дистрибуции на первых этапах очень высокий, а основная деятельность по продвижению продукта проводится во время его вывода на рынок, если быть до конца точным — в короткий период накануне. В результате продажи часто достигают своего пика сразу после выхода продукта и затем быстро сокращаются. Считается,

## Стратегия широкого выпуска



что в условиях широкого выпуска решающую роль играет успешный дебют — новое произведение (фильм, песня, сериал) обречено, если на раннем этапе не достигает достаточно высокого уровня продаж.

Наверное, голливудские фильмы-события дают самый удачный пример подобного выпуска продуктов. Крупные киностудии обладают необходимыми ресурсами для проведения масштабных маркетинговых мероприятий, они вкладывают большие деньги в начальную рекламу, когда до проката фильма еще довольно далеко. Рекламная деятельность начинается за месяцы, а если учитывать появление первых трейлеров, то и за годы до премьерного показа. Расходы резко подскакивают за шесть-восемь недель до выхода на экраны, в последние две недели студия может потратить две трети всего маркетингового бюджета, отпущенного на телевизионную рекламу<sup>9</sup>. А поскольку самые масштабные фильмы Голливуда нередко дебютируют одновременно по всей стране в четырех тысячах или более кинозалов, первая неделя проката чаще всего оказывается временем, приносящим самые высокие доходы. Например, в 2011 году сто самых популярных фильмов — от «Гарри Поттер и дары смерти. Часть 2» до «Железной леди» — только в первую неделю проката на отечественном рынке принесли 30% от общих кассовых сборов, которые в итоге составили 9 миллиардов долларов<sup>10</sup>.

Как только у команды Картера появилась такая возможность, он поменял стратегию ограниченного выпуска на широкий. Вышедший в мае 2011 года альбом *Born This Way* был направлен в двадцать тысяч торговых точек в США — беспрецедентное количество. Среди ретейлеров были не только традиционные музыкальные, но и сети кофеен (например, Starbucks), сети

магазинов по продаже электроники (например, Radioshack), аптечных товаров и товаров повседневного спроса (например, CVS и Walgreens). Подобный размах продаж стал возможным благодаря долгому периоду подготовки; Картер и руководители лейбла Interscope, понимая, что для масштабной маркетинговой кампании понадобятся месяцы, в 2010 году убедили Леди Гага отсрочить выход альбома. Берман рассказывал: «Обычно подготовка занимает три-четыре месяца, но мы объявили о выходе альбома заранее — за семь месяцев. Хотелось основательно подготовиться». Леди Гага, по воспоминаниям Картера, не была в восторге от их плана: «Она рыдала навзрыд, представляя, что придется так долго ждать».

Зачем продюсерам и администраторам певицы понадобилось так мучить Леди Гага? Почему в принципе руководители и продюсеры, работающие в шоу-бизнесе, при малейшей возможности предпочтут небыстрому последовательному росту маркетинговых расходов широкий выпуск своей продукции, связанный с одномоментными большими вложениями в рекламу и дистрибуцию? Все предельно просто: при прочих равных условиях принцип массового выпуска обеспечивает более высокие шансы на успех, что в свою очередь является следствием характерных особенностей, присущих медиапродукции. Выше мы уже разбирали эту уникальную систему факторов, которая по сути определяет стратегию бизнеса руководителей и продюсеров крупных компаний — их непреодолимую тягу к производству блокбастеров. Рассмотрим эти же обстоятельства с точки зрения маркетинговой стратегии — вывода продукта на рынок<sup>11</sup>.

Обстоятельство первое. Люди, как правило, имеют склонность тянуться к тому, что завоевывает успех, поэтому все выберут то, что уже одобрено окружающими. Отсюда вывод: хороший дебют — это самый весомый фактор при выборе стратегии запуска нового продукта. В случае с творческой продукцией, как мы уже знаем, начальный успех порождает дальнейшие победы, и напротив, отсутствие интереса на раннем этапе чаще всего оборачивается полной бесперспективностью в будущем<sup>12</sup>. Алану Хорну прекрасно известна эта динамика кинематографического рынка: «Мы всегда отслеживаем свои результаты в премьерные дни. Фильм выходит в пятницу, под выходные, и мне звонят уже вечером, часов в одиннадцать: “Ну, все кончено”, — а я так осторожно в ответ: “Кончено... это значит...”», но мне даже не дают договорить: “Нет, нет — действительно конец!” О некоторых фильмах-событиях мне могут сообщить: “Полный конец. Мы только что потеряли сто миллионов долларов”». Когда «Джон Картер» — картина Disney

с бюджетом в 250 миллионов долларов — в свой первый выход на экраны собрала неутешительную сумму в 30 миллионов долларов, профессиональные журналы, не дождавшись и двух дней проката, уже заговорили о фиаско. И зритель не пошел на фильм<sup>13</sup>. Через неделю Disney выступил с заявлением, что убыток от него составит 200 миллионов долларов.

В киноиндустрии традиционно публикуют каждую неделю показатели продаж. Доходы премьерных выходных — сигнал о качестве фильма для будущих зрителей, а большинство потребителей (кстати сказать, и журналистов) пренебрегают такими «мелочами», как, например, количество кинотеатров, давших общие кассовые сборы, или сумма, потраченная на рекламу. Как правило, победителю уик-энда обеспечено, помимо толпы зрителей, много бесплатной рекламы. В отличие от этого, фильмы, по какой-то причине не показавшие хороших результатов, сразу получают ярлык «провальный». Их демонстрацию быстро переносят в кинозалы поменьше или вообще снимают с проката, чтобы освободить место для новых фильмов, которые, может быть, с первых дней увлекут зрителя.

Похожие модели развития событий мы видим и в тех секторах индустрии развлечений, где не привыкли афишировать показатели продаж и прибыли. В книжном бизнесе, если новые издания не завоевывают популярность сразу, их убирают с полок через считанные недели. Широкая маркетинговая кампания и притягательность имени знаменитого автора могут обеспечить книге самые выгодные места в торговых залах всех книжных магазинов страны, но при неудачном дебюте ее ожидает незавидная судьба. Достаточно нескольких недель неудовлетворительных продаж билетов — и слабые театральные постановки, даже если на них потрачены миллионы, заменяют другими. На Бродвее это происходит регулярно. Даже сверхпопулярность не спасла Леди Гага, когда до выхода альбома Born This Way выяснилось, что вторая песня Judas («Иуда») продается не так быстро, как хотелось бы. Певице пришлось изрядно потрудиться, продвигая третий музыкальный релиз этого альбома.

Мощное влияние на рынках массовой культуры имеет общественное мнение. Человек, будучи по природе своей существом социальным, всячески стремится потреблять те же книги, сериалы, фильмы и музыку, которые читают, смотрят и слушают все остальные. Проще говоря, мы все неоднократно демонстрируем, что предпочитаем товары, пользующиеся большим спросом. Как показали экономисты, эта тенденция может склонить чашу весов в пользу продуктов, дающих отличные результаты на первом этапе их вывода на рынок, даже если разница между самыми популярными и теми,

что находятся ступенькой ниже, невелика. Когда какое-либо произведение, оттеснив конкурента, занимает высшую позицию на первой неделе, его востребованность становится предметом чуть ли не массового обсуждения в обществе — в итоге именно народная молва приобретает самое большое значение в вопросе, как долго оно продержится на рынке.

Даже продукты, не имеющие между собой заметных качественных различий, достигают разных результатов — иногда лишь удача может привести того или иного конкурента к победе на раннем этапе<sup>14</sup>. Эту точку зрения убедительно отстаивает социолог Дункан Уоттс. Его исследовательская группа провела серию экспериментов с искусственно смоделированным рынком песен и обнаружила, что в определении доли рынка успешных песен влияние общественного мнения играло такую же большую роль, как и фактические различия в их качестве. Эксперимент был спланирован так, чтобы измерить различные степени общественного воздействия. Например, одни респонденты могли видеть, сколько предыдущих участников загрузили определенную песню, а другим респондентам была недоступна эта информация; одни респонденты видели рейтинговый список популярных песен, а другие — список, составленный в произвольном порядке. В ходе эксперимента респондентов снабжали и ложной информацией, показывая список загрузок предыдущих слушателей, где песни были расставлены в обратном порядке. Исследование показало, что результаты «лучших» песен никогда не становились плачевными, а результаты «худших» — блестящими (даже когда список переворачивали «вверх ногами», самые лучшие песни в итоге снова добирались до верхушки), но был возможен и любой другой сценарий.

Как выяснила группа Уоттса, окончательный успех продукта на рынке развлечений крайне подвержен воздействию выбора, сделанного небольшим количеством самых первых потребителей; более поздние потребители, принимающие решение о привлекательности продукта на следующих этапах его жизненного цикла, лишь подтверждают и укрепляют мнение своих предшественников. Результатом становится эффект, который Уоттс назвал «процессом кумулятивного преимущества», — именно он помогает объяснить высокую непредсказуемость спроса на продукцию массовой культуры. По утверждению ученого, продукт, имеющий большой успех, — будь то исполнитель, песня, фильм, книга или что другое — не обязательно «лучший»; люди отдадут ему предпочтение, потому что зависят от чужого мнения, то есть когда тот или иной продукт уже понравился другим; а вот что «захочет» рынок на любом этапе жизненного цикла продукта — это уже отдельная история<sup>15</sup>.

Руководители и продюсеры не могут не учитывать подобной динамики рынка развлечений и делают все возможное, чтобы в процессе конкурентной борьбы завоевать превосходство буквально с первого шага своего произведения, что означает только одно — выбор стратегии широкого выпуска. Особо важное значение приобретает масштаб. В случае с альбомом *Born This Way* было бы крайне недальновидно полагаться прежде всего на восхищенные отзывы пользователей социальных сетей — ведь могло случиться, что песни альбома «не пошли» у первых слушателей, и это серьезно навредило бы официальному релизу. Добиваться высокого уровня осведомленности среди как можно большей аудитории перед выводом нового продукта на рынок — самый надежный тактический ход, особенно если исполнитель так знаменит, как Леди Гага. «Мы выбрали масштабный релиз, потому что он был нам под силу», — объяснил общее решение Берман. Во время маркетинговой кампании Картер повторял как заклинание: «Мы ни перед чем не остановимся», — иными словами, требовалось использовать любую возможность, чтобы превратить выпуск альбома в грандиозное мероприятие. Все логично. Вряд ли найдется хотя бы один здравомыслящий руководитель киностудии, который позволит демонстрировать фильм стоимостью в 200 миллионов долларов всего на нескольких киноэкранах страны, полагаясь лишь на эфемерную надежду, что благодаря молве его картиной заинтересуется широкая аудитория. Разумный руководитель сделает все от него зависящее, чтобы возбудить повышенный интерес к выпускаемому произведению, распространить его с гигантским размахом и тем самым не позволить ему проиграть битву за первых потребителей-адептов.

Обстоятельство второе. Как мы уже знаем, в индустрии развлечений производят «продукты опыта», или «блага скрытой полезности», в чем, собственно, и заключается вторая особенность творческой продукции: человек не в силах определить заранее качество произведения, не испытав его воздействия на себе. Именно поэтому в шоу-бизнесе и медиасреде приносит впечатляющий результат так называемая стратегия проталкивания продукта\* с ее широкой дистрибуцией и агрессивной рекламой. Это вовсе не означает, будто люди бездумно поглощают все, что им подсовывают, лишь из-за неуверенности в собственной оценке продукта до того, как его «попробуют», — однако как раз в подобных случаях огромную роль играют

---

\* Стратегия проталкивания продукта (push strategy) — продвижение продукта по всем каналам дистрибуции путем последовательного навязывания его друг другу всеми участниками цепочки товародвижения.

массовое распространение и настойчивая реклама. Хорн объяснял мне: «В нашем бизнесе считается обычным делом, что премьерный уик-энд можно купить. Придется потратить очень много — и зрители обязательно заполнят залы. Скорее всего, их ждет большое разочарование — как, наверное, и нас самих, — но зрителя нужно усаживать перед киноэкранами».

Целый ряд исследований в области киноиндустрии показал, что лучший параметр для прогноза доходов фильма — количество кинозалов, где он идет. С помощью специально разработанных сложных статистических моделей мы можем последовательно распутать сложный клубок многих факторов — жанр, талант и привлекательность исполнителя, сезонность спроса, конкуренция, реклама — и выявить, какой из них обладает эффектом решающего воздействия. Статистические модели (некоторые из которых я применяла в своих исследованиях<sup>16</sup>) неизменно демонстрируют, что при прочих равных условиях самый эффективный способ умножить продажи — повышение уровня дистрибуции. И только на втором месте стоит увеличение рекламных расходов. Реклама не только напрямую поднимает продажи, буквально заставляя зрителя купить билет на премьерный сеанс, но и стимулирует продажи косвенно, поскольку ее наличие убеждает владельцев кинотеатров, что им выгодно предоставить свои кинозалы для показа именно этого фильма<sup>17</sup>. В музыкальной индустрии главный способ продвижения нового произведения — постоянная трансляция его звукозаписи в радиоэфире; количество трансляций во время релиза до сих пор является решающим параметром для прогноза продаж<sup>18</sup>. В книжном бизнесе классической тактикой остается распространение как можно большего количества печатных книг.

Особенность творческой продукции, представляющей собой «блага скрытой полезности», объясняет, почему столь важна роль и профессиональной, и любительской критики. Потенциальные потребители обычно прислушиваются к суждению тех, кто уже имел возможность ознакомиться с продуктом. Поскольку эти оценки, как правило, всегда субъективны, человек склонен доверять мнению специалистов — они точно знают, что надо прочитать, послушать, посмотреть. При широком выводе «продукта опыта» нельзя пренебрегать и вкусами обычных пользователей, ведь и Facebook, и Twitter, и прочие социальные сети обрели немалую силу общественного воздействия, хотя они и подобные им интернет-инструменты больше ассоциируются со стратегией ограниченного выпуска. На самом деле современная система общения людей позволяет мгновенно распространять по всему миру



сведения и мнения о новых произведениях, поэтому умные руководители давно взяли на вооружение столь неподдельную заинтересованность массового потребителя. Мощные механизмы интерактивного обмена информацией только увеличивают масштабы вывода продукта на рынок.

Обстоятельство третье. Следующая особенность творческой продукции заключается в том, что ее производство обходится довольно дорого, а тиражирование — относительно дешево. На создание музыкального альбома, воплощенного в своей первой копии, часто уходят сотни тысяч, а то и миллионы долларов. Далее звукозаписывающей компании нужно потратить лишь малую часть этой суммы на производство и дистрибуцию тиража; каждый физический носитель музыкального релиза, который отгружают ретейлерам, обходится максимум в несколько долларов, а при цифровой дистрибуции — еще меньше. Это не только приводит к непропорциональной прибыльности продуктов-блокбастеров (чем больше экземпляров продано, тем ниже затраты на производство и дистрибуцию в расчете на проданный экземпляр), но и вызывает в продюсерах желание вернуть вложенный капитал как можно скорее. Поскольку в подобных проектах задействованы слишком большие суммы, время играет существенную роль<sup>19</sup>.

В некоторых секторах индустрии развлечений стратегия широкого выпуска облегчает продюсерам задачу правильно планировать многовариантные возможности получения дохода, что позволяет компаниям получать прибыль от произведений с низкой себестоимостью, но завоевавших признание публики. В киноиндустрии договоры между студиями и владельцами кинотеатров часто составляются в расчете на широкий прокат. Доходы могут разделяться на основе скользящей шкалы, то есть в первые недели показа фильма студии получают более высокий (кинотеатры — более низкий) процент от доходов. Это дает дополнительный стимул сделать премьеру как можно громче. Принцип массового выпуска помогает руководителям студий не зависеть от изменчивого вкуса аудитории и обезопасить себя от влияния разных факторов (сегодня зрителю нравятся одни жанры или актеры, а завтра — совсем другие). Ажиотаж вокруг той или иной продукции шоу-бизнеса угасает довольно быстро — по сути, большинство произведений массовой культуры являются продуктом увлечения или кратковременной прихоти моды. Но даже на этом фоне существует категория особо «скоропортящихся» продуктов, чья актуальность буквально сиюминутна: книга о политическом деятеле, выставившем свою кандидатуру на выборах, или новая песня исполнителя, только что получившего

«Грэмми». В подобных случаях — при условии, что есть необходимые ресурсы, — опытные управляющие и продюсеры предпочтут организовать шумную рекламную кампанию с большим размахом, а не умеренную и осторожную, которая тянется месяцами<sup>20</sup>.

Если подвести итог изложенному выше, то высокая ставка на блокбастер представляется рискованной лишь на первый взгляд, однако при более внимательном рассмотрении может оказаться вполне беспроектным вариантом. Аналогично обстоят дела с широким выпуском блокбастера: громкая премьера может выглядеть как крайне смелое мероприятие, но часто обнаруживается, что это был наиболее разумный тактический шаг. С одной стороны, подобные маркетинговые кампании требуют огромных начальных инвестиций — не ошибемся, если предположим, что решиться на них могут далеко не слабонервные люди. С другой стороны, эти кампании увеличивают вероятность успеха блокбастера на рынке массовой культуры, что крайне важно, когда все поставлено на будущую высокую прибыль.

Тщательно продуманная организация грандиозного выпуска третьего альбома Леди Гага *Born This Way* принесла щедрые плоды. За длительный период подготовки Картер со своей командой использовали ряд широко освещаемых, привлекающих огромное внимание мероприятий, на которые в начале 2011 года приглашали певицу: вручение премий «Грэмми»; запись передачи «Кумир Америки»; финал сезона многолетнего телешоу «Субботним вечером в прямом эфире». Кроме того, команда Леди Гага тесно сотрудничала с ретейлерами, преданными поклонниками, средствами массовой информации и множеством других партнеров. Цель этих объединенных усилий — максимально широкая осведомленность об альбоме и максимально легкий доступ к нему потенциальных потребителей.

На фоне выпуска всех новых альбомов 2011 года релиз *Born This Way* оказался самым широкомасштабным: за первую неделю было продано один миллион сто тысяч копий. В результате — если брать период с 1991 года, когда начала функционировать система маркетинговых исследований Nielsen SoundScan, тщательно отслеживающая все данные музыкального рынка, — он стал семнадцатым альбомом, достигшим отметки в один миллион проданных копий за первую неделю. Некоторые утверждают, будто данный показатель не отражает истинной популярности релиза, поскольку результаты интернет-магазина Amazon искажают картину. Amazon продавал альбом по цене всего 99 центов за один диск и потому сумел реализовать 440 тысяч копий, но делал это в рамках продвижения своего нового музыкального

сервиса на основе облачных технологий<sup>\*21</sup>. Скептики упускают из виду, что Amazon заплатил такую же оптовую цену, как и другие ретейлеры, и полностью взял на себя убытки, возникшие вследствие его же скидок, — это убедительно доказывает и влияние звезды, и уровень ожидания Born This Way. В течение года после выхода было продано более двух миллионов копий альбома и восемнадцать миллионов копий отдельных песен с него<sup>22</sup>. Трудно сказать, сколько копий сумела бы продать Леди Гага, если бы ее администратор и продюсеры выбрали принцип ограниченного выпуска, но команда певицы решила не проводить рискованных экспериментов — и правильно сделала.

Разумеется, творческие произведения в большинстве своем появляются на свет не с таким размахом, как альбом Леди Гага, но среди них есть достойные внимания примеры, сыгравшие свою роль в мире поп-культуры. Обратим внимание на работу небольшого нью-йоркского лейбла звукозаписи Octone Records, входящего в число избранных музыкальных компаний, которые в совершенстве овладели искусством создания хитов при весьма ограниченных ресурсах. За время своей деятельности Octone Records наглядно показала ценность новой гибридной модели маркетинга, сочетающей сильные стороны как широких, так и ограниченных выпусков.

Джеймс Динер испытывал глубокую страсть к музыке — чувство вполне объяснимое и даже необходимое для человека, возглавившего музыкальный лейбл, однако он никогда не был типичным руководителем<sup>23</sup>. Динер вращался среди крупных игроков на рынке прямых частных инвестиций, всегда был в курсе новейших идей в области управления и внимательно следил за публикациями Harvard Business Review. И он не побоялся попробовать новую модель создания хитов в сотрудничестве с легендой музыкальной индустрии Клайвом Дэвисом. Свою карьеру Динер начинал в Columbia Records и поднялся там до поста вице-президента, отвечающего за два направления: маркетинг и работу по подбору артистов и репертуара (Artist & Repertoire, A&R). В 2000 году он создал собственную компанию звукозаписи Octone, чтобы иметь возможность самостоятельно осуществлять принципиально новую систему вывода на рынок музыкальных произведений. Небольшой лейбл уже к 2007 году проявил себя так, что видные деятели музыкального бизнеса пристально следили за каждым его шагом; к этому времени на счету Динера было успешное сотрудничество с двумя группами: Maroon 5,

\* Облачные технологии (cloud technologies) — модель обеспечения повсеместного сетевого удаленного доступа по требованию с удобным интерфейсом.

выступающей в жанре поп-рока, и Flyleaf, выступающей в стиле альтернативного рока, — с которыми лейбл подписал контракты. Группа Maroon 5, раньше получавшая отказы от крупнейших студий звукозаписи, выпустила в 2002 году свой дебютный альбом Songs About Jane («Песни о Джейн»), продала во всем мире десять миллионов копий, добилась признания не только среди слушателей, но и критиков, выиграв престижную премию «Грэмми» в категории «Лучший новый исполнитель». Дебютный альбом Flyleaf стал «золотым», когда продажи превысили полмиллиона копий, и подбирался к статусу «платиновый», то есть к миллионной отметке.

СЕО и президентом Octone был Динер; главным управляющим — Дэвид Боксенбаум, ранее работавший консультантом по стратегии в PricewaterhouseCoopers и щеголявший своей степенью MBA, заработанной в одном из престижных университетов из Лиги плюща\*; исполнительным вице-президентом и управляющим по продвижению — Бен Беркман. Все три руководителя придерживались строгого правила, ставшего принципом работы их музыкального лейбла: после того как принято окончательное решение подписать договор с исполнителем, они делают все возможное, чтобы помочь ему полностью реализовать свой потенциал. Динер, Боксенбаум и Беркман считали, что большинство крупнейших студий звукозаписи слишком нетерпеливы, слишком требовательны — иногда вплоть до разрыва контракта, но самое главное — они слишком равнодушны, так как не уделяют должного внимания исполнителям и не вкладывают необходимых средств в их развитие. Динер вспоминал: «Когда я работал в Columbia, мы подписывали много договоров с музыкантами, которым в итоге не давали возможности проявить себя. Мне захотелось изменить это».

В Octone Динер внедрил новую систему, вобравшую в себя лучшие методы работы, присущие как независимым, так и крупным музыкальным лейблам. Идея была сформулирована и выглядела довольно просто: основные усилия лейбла направлены всего на нескольких исполнителей в год; вначале, как и большинство независимых студий, Octone будет во многом полагаться на маркетинговую стратегию «с нуля», постепенно создавая вокруг своих музыкантов сообщества их поклонников; когда популярность исполнителя достигнет нужного уровня, чтобы заинтересовать собой более широкую публику, Octone, расширяя дистрибуцию и рекламу, перейдет

---

\* Лига плюща (Ivy League) — название, объединяющее восемь ведущих высших учебных заведений США (Брауновский, Гарвардский, Йельский, Колумбийский, Корнелльский, Пенсильванский, Принстонский университеты и Дартмутский колледж).

к более активной фазе маркетинговой стратегии. Ради второй фазы своей стратегии Динер выстроил уникальную модель совместного предприятия. В качестве партнера он выбрал Sony BMG Music Entertainment (с 2008 года — Sony Music Entertainment) — крупнейшую компанию, владеющую многими звукозаписывающими лейблами, доходы которой в то время составляли 1,75 миллиарда долларов, а доля рынка музыкальных записей была второй по размеру после Universal Music Group. Динер убедительно представил свою идею о сотрудничестве Клайву Дэвису и его коллегам в Sony BMG. К Дэвису он обратился потому, что именно этот знаменитый продюсер — открывший миру целое созвездие музыкантов, вспомним хотя бы Уитни Хьюстон и Брюса Спрингстина, — уговаривал в свое время Динера уйти из Columbia Records. В новом тандеме Динер оставил за собой руководство Octone и взял на себя новые обязанности в принадлежавшем Sony BMG лейбле J Records — там он стал старшим вице-президентом, который должен отвечать за работу с исполнителями и маркетинговую стратегию.

По условиям договора о партнерстве Octone брала на себя начальные затраты по поиску и дальнейшему продвижению исполнителей, которые полностью, со всеми их прибылями и убытками, находились «на балансе» лейбла, пока не наберут силу, — и только после этого их «повышали», то есть переводили в совместное пользование. Динер объяснил, каким образом могло происходить «повышение» статуса исполнителя: «Во-первых, если запись музыканта продается на уровне семидесяти пяти тысяч копий, то наш лейбл может сам принять решение “повысить” его и перевести в совместное предприятие — для этого требуется одобрение Sony BMG. Во-вторых, если запись музыканта продается на уровне ста двадцати пяти тысяч копий, то сама Sony BMG может заставить нас “повысить” его. В-третьих, обе стороны могут согласовать, в какой период проекта будет уместно задействовать совместное предприятие».

До «повышения» исполнителя Octone брала на себя обязательства распределять доходы следующим образом: выплачивать авансы; покрывать расходы, связанные с записью альбома; вкладывать деньги в производство тиража, поддержку гастролей, продвижение, рекламу и прочие мероприятия — то есть фактически принимал на себя все затраты. После «повышения» исполнителя всю ответственность за новые расходы брала на себя Sony BMG: дистрибуция, продвижение, меры по организации и стимулированию сбыта. С этого момента прибыль распределяли поровну между двумя партнерами, а все убытки покрывала одна Sony BMG. Причем за Octone оставалось

право направлять и творческую деятельность исполнителя, и маркетинговые шаги Sony BMG, но лейбл утрачивал возможность хоть как-то влиять на стратегические действия своего партнера. «Опасность заключалась в том, что при “повышении” музыканта вы теряете всесторонний контроль. Управлять отношениями с партнером-лейблом довольно проблематично», — объяснил Боксенбаум.

В появлении на свет Octone решающую роль сыграли два человека: Лоуренс Финк, CEO инвестиционной компании BlackRock, и Говард Липсон, в те годы — старший партнер в известной консалтинговой компании The Blackstone Group, занимающейся в том числе и прямыми инвестициями. Динер встретил Липсона и Финка в 1999 году и попросил их проинвестировать создание нового музыкального лейбла. Успешные финансисты с Уолл-стрит и ярые поклонники музыки обратились к группе частных инвесторов и сумели собрать 5 миллионов долларов на начальный оборотный капитал. Финк вспоминал: «По всем разумным причинам мы должны были бы потерять полностью свои деньги. Конъюнктура музыкального рынка в принципе очень сложная, а сейчас вообще происходит радикальная трансформация, и его постоянно перекашивает. Однако Octone показывает, как можно преуспеть наперекор общей тенденции». Липсон дал развернутый комментарий:

У многих независимых лейблов было недостаточно средств, чтобы воплотить свои идеи или добиться успеха. Поэтому им приходилось заключать экономический союз с крупной звукозаписывающей компанией, которая все контролировала, а выгоды для независимого лейбла были ограниченными. У Octone был достаточный капитал, поэтому мы знали, что у нас есть время достичь определенного уровня и добиться своих целей. Мы никак не могли гарантировать Octone успех, но дали ей то, что было нужно для успеха.

Безусловно, достижения небольшого звукозаписывающего лейбла впечатляют, особенно в контексте тех трудностей, которые воздвигает современный рынок на пути новых музыкальных произведений, — ведь большинству независимых лейблов, вкладывающих все свои средства в запись и выпуск пяти-шести альбомов, хорошо если удастся вернуть деньги хотя бы с одного. Однако не все у Octone шло гладко. Успех не давался третьему подписанному исполнителю: музыканту из Джорджии — автору песен, певцу и гитаристу Майклу Толчеру. Octone потратила более 750 тысяч долларов на маркетинг первого полноценного альбома Толчера, I Am («Я есть»),

но затраты даже не окупились, поскольку было продано всего сто тысяч копий. Команда Динера оказалась перед сложной проблемой с тремя неизвестными. Они тщательно взвесили все три возможных тактических шага. Первый вариант — продолжать в том же духе, то есть поддерживать дебютный альбом еще некоторое время, пытаясь расширить небольшой круг поклонников, которых Толчер завоевал во время последних гастролей по стране в 2006 году. Второй вариант — повысить ставку и поддержать второй альбом. Третий вариант — списать убытки, отказаться от работы с Толчером и сосредоточить внимание на других исполнителях.

Можно ли найти разумное объяснение попыткам Остоне воплотить в жизнь гибридную модель двух маркетинговых стратегий — и ограниченно-го, и массового выпуска? Действительно ли с ее помощью исполнители и продюсеры смогут в современных условиях создавать и выпускать музыкальные произведения, которые завоевывают внимание публики? Чтобы разобраться в этих вопросах, для начала следует понять, почему столь большую роль на рынке развлечений играет взаимосвязь таких двух явлений, как размер компании-производителя и выбор ею того или иного принципа маркетинговой стратегии. Чем крупнее компания, тем больший размах рекламной деятельности она может себе позволить, тем легче ей собирать силы и направлять их на продвижение своего продукта, добиваясь его признания у публики. В противном случае, когда размер компании-производителя невелик, все оборачивается иначе. И в том и в другом случае есть свои сильные и слабые стороны — именно они и объяснят нам, что пытаются преодолеть руководители Остоне и насколько долговечной может оказаться модель их стратегического маркетинга.

Между крупными и небольшими производителями контента существует заметная дистанция с точки зрения тех маркетинговых подходов, которые они для себя выбирают<sup>24</sup>. Рассмотрим, в чем заключается это несходство.

Отличие первое. Компании разной величины выводят на рынок разное количество продуктов. На мировом музыкальном рынке самые крупные и самые влиятельные звукозаписывающие компании\* владеют большинством ведущих лейблов, которые в профессиональной среде принято называть «мейджор-лейблы», — яркий пример такой крупнейшей компании

\* Речь идет о так называемой Большой четверке — крупнейших звукозаписывающих компаниях, которые контролируют около 70% мирового музыкального рынка и около 85% музыкального рынка США: Universal Music Group (Франция–США), Sony Music Entertainment (Япония–США), EMI Group (Великобритания), Warner Music Group (США).

представляет Sony Music (так после 2008 года стала называть себя Sony BMG). Мейджор-лейблы подписывают контракты с сотнями исполнителей, включая самых востребованных музыкантов, на чьем счету множество альбомов — лидеров продаж. В то время, когда руководители Octone размышляли, какой же шаг им предпринять по поводу своего мало кому известного Майкла Толчера, в списке Sony BMG давно уже значились сплошные звезды, вот имена некоторых: Алиша Киз, Бейонсе, Джон Майер, Бритни Спирс, Джастин Тимберлейк. Полную противоположность мейджорам представляют собой независимые студии звукозаписи, которые в музыкальной среде принято называть «инди-лейблы». Как правило, инди-лейблы — небольшие студии, с маленьким штатом работников, поэтому их списки бывают крайне короткими, состоящими из нескольких исполнителей. И от успеха хотя бы одного из них наши независимые лейблы оказываются очень даже зависимыми. Несмотря на все благополучие и процветание, Octone, будучи инди-лейблом, не была исключением и сильно зависела от своего первого исполнителя Maroon 5 — ведь звездная группа приносила более 10 миллионов долларов годовой прибыли в одной только Северной Америке.

Отличие второе. Крупные игроки мирового музыкального рынка не любят поражений — они довольно быстро избавляются как от музыкального произведения, если его релиз оказался неудачным, так и от самого исполнителя (Sony BMG могла в течение года расторгнуть до сорока контрактов с музыкантами, чьи результаты ее не устраивали). Компании поменьше предпочитают поддерживать свою продукцию и своих музыкантов в течение относительно долгого времени. Мейджор-лейблы обычно не уделяют должного внимания альбому молодого исполнителя, не успевшего себя еще проявить. Их методика работы с новичками часто сводится к одному: максимально активизироваться, чтобы совершить, как говорят экономисты, большой толчок, — и посмотреть, станет ли музыка модной, завоеует ли поклонников. Поскольку каждый мейджор имеет в запасе длинный список музыкантов, среди которых и некоторое количество самых кассовых исполнителей, он меньше зависит от успеха одного релиза. Мейджор позволяет себе замахнуться, скажем, на «лучший альбом года» — и промазать. Кроме того, из-за высоких накладных расходов мейджору, с финансовой точки зрения, необходим быстрый успех, поэтому ему может элементарно не хватить терпения планомерно действовать в интересах молодого исполнителя в течение длительного срока, помогая музыканту шаг за шагом совершать маленькие победы и завоевывать свою популярность. В конце



концов, в списке мейджора всегда найдется ожидающая своей очереди «будущая суперзвезда».

Напротив, небольшие лейблы типа Octone твердо придерживаются принципа работать над одной записью как можно дольше, совершенствуя и шлифуя исполнение музыканта. «Мы действуем в интересах своих исполнителей и всегда верны им», — говорил Динер. Octone не только чувствует потребность в этом, но и считает, что обязана так поступать, поскольку список ее музыкантов слишком короткий, и лейбл может себе позволить тратить на них много времени. По словам Боксенбаума, небольшие накладные расходы — в 2007 году Octone держала в штате всего десять сотрудников, — а также отсутствие ежеквартального прессинга сдавать отчеты о прибылях и убытках позволяют команде выкладываться на каждом проекте и делать это без суеты и с любовью. Однако подобная модель работы над записью и релизом альбома может стать эффективной лишь при условии, что каждый из этого короткого списка будет все-таки добиваться популярности и любви публики. Поэтому инди-лейблу тоже необходим быстрый успех, только совсем по другой причине, чем мейджор-лейблу, — ведь на случай провала даже одного нового исполнителя у инди в запасе практически нет другого. «Мы сами себя запихнули в такие условия, что у нас просто не остается выбора, как только усиленно работать над тем, чтобы альбом пошел», — заявил Боксенбаум.

Эти отличия влияют на то, как те и другие компании — крупные и небольшие — обычно выводят на рынок свои продукты. Для мейджор-лейблов — с их огромным количеством подписанных исполнителей и таким же набором новых записей, с их нацеленностью на быстрый успех — вполне обоснован принцип широкого выпуска, построенный на преимуществах в дистрибуции и маркетинге. Мейджоры часто проводят сложные маркетинговые кампании до и во время выпуска альбома. Они активно используют все рекламные возможности, в том числе постоянные трансляции новых записей в радиоэфире и показ видеоклипов по телевидению; обеспечивают дискам выгодные места в торговых залах крупных музыкальных магазинов; договариваются о продажах с известными розничными сетями, в чьих магазинах всегда толпы покупателей. Очень похожей была кампания Леди Гага во время релиза альбома *Born This Way*. Инди-лейблам обычно присущи другие маркетинговые подходы, больше отвечающие принципу ограниченного выпуска. Они любят привлекать к продвижению нового альбома так называемые уличные команды — группы поклонников, помогающие своему

любимцу на собственные деньги в свободное время (чаще всего их находят по интернету и на концертах). Инди могут использовать методы социального нетворкинга. Договариваться о распространении дисков в маленьких музыкальных магазинах, которые, по точному замечанию Боксенбаума, «не только выставляют пластинки, но и действительно их продают». Инди устраивают для своего музыканта как можно больше выступлений на самых разных площадках, поскольку, во-первых, во время живого исполнения певец быстрее учится подчинять себе свой голос и полнее использовать его звучание; во-вторых, на таких концертах удобнее отслеживать поведение публики и оценивать, насколько ей интересен исполнитель. Подобные тактические приемы идут рука об руку с постепенным выводом на рынок исполнителя и его музыкальных произведений, что полностью отвечает и стилю работы Octone — налаживать и расширять глубокие связи с поклонниками. Также это во многом напоминает раннюю манеру Леди Гага выстраивать отношения со своей аудиторией.

Динер отдает себе отчет, насколько выгодно управлять крупной компанией: «По существу, мейджоры берут своими объемами. У них есть ресурсы, чтобы активно продвигать исполнителей, задействуя все основные массмедиа, и использовать экономию от масштаба продаж, как только те наберут нужный темп. Неслучайно мейджоры никому не отдают распространение своей продукции, они сами занимаются дистрибуцией практически всех продаваемых сегодня музыкальных записей. У инди-лейблов, как правило, мало средств, а у многих их владельцев и управляющих нет того опыта и знаний, как у руководителей мейджоров».

Однако Динер прекрасно осознает и другое: небольшие лейблы могут себе позволить старательно и бережно совершенствовать талант исполнителя, в чьей работе они видят творческий потенциал, пусть даже ради этого приходится отказываться от быстрой прибыли. «Подлинное призвание инди-лейблов — искать новые маркетинговые стратегии, чаще всего рассчитанные на длительные сроки, и прививать своим музыкантам высокий исполнительский профессионализм. Это помогло стартовать многим крупным исполнителям, чьи произведения сегодня настоящие лидеры продаж», — объяснял мне Динер. Более того, он уверен, что музыка, выходящая за рамки привычных жанров или по каким-то другим причинам не соответствующая традиционным форматам музыкальной индустрии, обычно становится известной благодаря инди-лейблам. Маленькие студии звукозаписи могут оказаться в более выгодном положении, потому что у них больше маневра

для продвижения молодых талантов, то есть, если воспользоваться нашим любимым понятием, у них меньше вероятности попасть в капкан блокбастера. Они не обязаны вкладывать огромные средства в музыканта, чей голос должен звучать точно так же, как голоса популярных звезд, и который должен исполнять точно то же, что уже расходуется на рынке огромными тиражами. Показательно, что Адель, которая и по манере исполнения, и по внешнему виду резко отличается от своих предшественников, занимавших до нее первые места хит-парадов, была открыта и фактически создана инди-лейблом XL Recordings. Любой лейбл, не теряющий надежды повторить феноменальный успех британских коллег, обнаруживает, что ему придется выложить круглую сумму за исполнителя, из которого может получиться «следующая Адель».

Теперь нам становится совершенно понятно, что правильно выстроенное сотрудничество крупного и небольшого производителей звукозаписи может вобрать в себя «лучшее из двух миров». С одной стороны, способность небольшого лейбла выискивать новые таланты и превращать их в истинных профессионалов; с другой — финансовые и прочие возможности крупного лейбла организовывать масштабные маркетинговые программы, чтобы продвигать на рынке произведения этих молодых исполнителей и делать их голоса узнаваемыми массовой аудиторией. Ничего, кроме огромных преимуществ, не принесет партнерство, в котором такой многообещающий игрок в легком весе, как Octone, получает доступ к ресурсам и связям такого опытного тяжеловеса, как Sony BMG. Динер, как никто другой, понимает это: «Когда музыкант стоит на пороге большой славы, ему нужен дополнительный импульс, чтобы сделать последний, решающий шаг, — и нет для этого более верного средства, чем маркетинговая мощь мейджора». Боксбаум фактически говорит о том же: «Есть независимые лейблы, предпочитающие не сотрудничать с крупными компаниями. Эти инди на ощупь бредут вперед; успех записанного альбома застает их врасплох, и они полностью буксуют, потому что после старта неспособны поднять свою кампанию по продажам на следующий уровень».

Совместное предприятие решило эту проблему, обеспечив многое ради продвижения продукции Octone: широкую трансляцию песен на популярных радиостанциях и телеканалах, которые не балуют этим малоизвестных исполнителей; место в торговых залах розничных сетей Walmart и Target, которые редко рискуют ставить на молодых музыкантов. Для самой Sony BMG это были обычные маркетинговые приемы. Конечно, Octone платила

и платит до сих пор немалую цену за немислимый размах мероприятий своего партнера — инди отдает мейджору половину своей прибыли, — но независимый небольшой лейбл рассчитывает, что будущий рост продаж компенсирует потерянную долю.

Судя по всему, так и произошло в случае с Maroon 5. Подписав с Octone договор на выпуск пяти альбомов в 2001 году, группа, исполняющая разножанровую музыку, сразу приступила к работе в студии. Результатом стал альбом *Songs About Jane* («Песни о Джейн»), сочетающий в себе все: поп-ритмы, классические соул-мелодии, обжигающие гитарные аккорды, ощутимый рок-подтекст и выразительный голос вокалиста Адама Левина. Пластинка была закончена в феврале и выпущена летом 2002 года. Но добиться ротации на радио и нормальных продаж оказалось нелегкой задачей. Чтобы исправить ситуацию, во второй половине лета 2002 года Octone организовала «вспомогательное» турне, чтобы приглашенные сотрудники радиостанций, занимавшиеся планированием эфира, и региональные руководители музыкальных ретейлеров могли увидеть выступление группы. Octone также определила ряд ретейлеров, которые получили скидки и маркетинговую поддержку, и спланировала график турне, которое в итоге продлилось на почти неслыханный срок — три года; причем гастрольные поездки включали «разогрев» перед выступлением популярных команд. Один из руководителей Octone заметил: «В этой войне мы завоевывали позиции поэтапно». Стратегия сработала: к весне 2003 года Maroon 5 продала достаточно пластинок, чтобы заслужить «повышение».

Тогда за дело взялась Sony BMG, которая стала полностью оплачивать продвижение группы, стимулировать сбыт тиража, осуществлять маркетинговые и рекламные мероприятия: диски появились на полках популярных музыкальных магазинов; голоса участников группы зазвучали на известных радиостанциях; сами они начали выходить на большие концертные сцены. С этого момента популярность группы резко пошла вверх. Благодаря активным маркетинговым усилиям альбом *Songs About Jane* стал быстро подниматься в хит-парадах США и за рубежом. На вершине успеха — это был декабрь 2004 года — продажи значительно превосходили сто тысяч копий в неделю. Кроме того, хитами стали четыре сингла альбома, включая песни *This Love* («Эта любовь») и *She Will Be Loved* («Ее будут любить») — обе они возглавляли хит-парады в течение десяти недель в 2004 году. В итоге альбом стал в США четырежды «платиновым», а в более чем тридцати пяти странах — «золотым» или «платиновым».

Сотрудничество оправдало себя не только для Octone; Sony BMG тоже почувствовала определенную выгоду, оберегая себя от высоких рисков, связанных с такими этапами, как студийная запись и первый вывод альбома на рынок. Динер объяснил это: «Средства, потраченные Octone до “повышения”, — самые рискованные вложения в проект. А суммы Sony BMG, вложенные после “повышения”, входят в число самых надежных инвестиций, какие есть в музыкальной индустрии». На раннем этапе обычно трудно определить, какой прием ожидает творчество исполнителя на рынке. Но к тому моменту, когда за дело берется Sony, исполнитель уже доказывает свою состоятельность — тиражи альбома продаются замечательно. У руководства мейджора и его продюсеров есть полные данные, чтобы просчитать дальнейшее поведение рынка, поэтому все следующие вложения в исполнителя намного надежнее, чем инвестиции в новичка, еще не проявившего себя. Риск снижается не только из-за достигнутого уровня продаж, большую роль играют такие факторы, как сформировавшееся сообщество поклонников, узнаваемость имени, наличие опыта работы с массмедиа. Боксенбаум объяснил это мне детально:

Когда происходило «повышение» того или иного исполнителя, Sony BMG могла быть уверена, что к этому моменту наши музыканты уже принимали участие в двухстах фотосъемках, дали двести интервью и научились без запинки излагать журналистам свои истории. Кроме того, значительно повысилась их исполнительское мастерство; они поняли, как держать себя на сцене, и усвоили, что надо находить общий язык с аудиторией в любой обстановке, будь то концертный зал или камерный клуб.

Стоят ли эти выгоды затраченных Sony BMG усилий? Почему крупной компании не основать самой несколько собственных лейблов, работающих как Octone, и чтобы у каждого из них было по небольшому списку музыкантов? Тогда, после «повышения» очередного исполнителя, не надо было бы отдавать половину доходов? Конечно, это возможно. И это существует. Но полное слияние двух культур — крупной компании и небольшой студии — может породить слишком сложные проблемы, не говоря уже о затратах на создание необходимых отделов в структуре студии, об управлении всем этим «центром исследований и разработок». Ведь при таком варианте Sony BMG пришлось бы взять в свои руки процесс поиска, подготовки и развития молодых талантов; гарантировать высокий уровень их профессионализма еще до того, как выводить на рынок и добиваться их первого успеха. Сотрудничество с Octone избавило Sony BMG от этих проблем и дало

возможность, не распыляя средств, целенаправленно вкладывать капитал в маркетинговые мероприятия для дальнейшего продвижения уже состоявшихся исполнителей.

Ценность гибридной модели, придуманной в Octone, стала очевидной в начале 2007 года, когда Джимми Йовин из Universal Music Group предложил выкупить долю Sony BMG в ее совместном с Octone предприятии и тем самым перевести лейбл в Universal. Согласно этому предложению стоимость Octone составила около 70 миллионов долларов. Студия Динера приняла его и вскоре перезапустила свой лейбл под названием A&M/Octone с Universal Music Group в качестве материнской компании.

Недостаток ресурсов для поддержки своих продуктов, стоящих «на пороге большой славы», — одна из главных финансовых трудностей многих небольших производителей контента. Правда, гораздо чаще им приходится бороться с проблемой, которая в итоге обходится им еще дороже: они не знают, когда следует прекратить вкладывать в продукт, *недотягивающий* до этого порога. Octone столкнулась с этим в работе со своим третьим исполнителем — Майклом Толчером.

Майкл Толчер, музыкант из маленького городка в штате Джорджия, колесил по стране, выступая в клубах, барах, кафе и на вечеринках, — где-то в одном из таких мест его и услышали руководители Octone в июле 2002 года. Им понравилась демозапись, которую он дал, но как исполнитель Толчер был еще сыроват. Боксенбаум вспоминает: «Некоторые группы с самого начала играют очень уверенно, у них есть опыт в работе со звукозаписывающей аппаратурой, микшерными пультами, но у Майкла этого не было. Мы не хотели спешить с выпуском альбома, пока Майкл не будет готов». В Octone хотели расширить группу поклонников Толчера и потому устраивали для него выступления «на разогреве» таких известных групп, как Crosby, Stills and Nash, Sister Hazel и Everclear, создавая возможность играть в небольших клубах и барах.

Опыт гастролей вдохновил Толчера на создание многих песен, вошедших в его первый полноценный альбом I Am («Я есть»), который вышел в мае 2004 года. Толчер опять поехал в турне с довольно насыщенным графиком в 2006 году, выступая с Мишель Бранч, Maroon 5, Гевинном Дегро и многими другими. Он был гостем на нескольких утренних передачах и принимал участие в вечерних передачах Джимми Киммела и Карсона Дэйли («Джимми Киммел в прямом эфире» и «Последний звонок с Карсоном Дэйли»). Сингл

Толчера Mission Responsible («Ответственная миссия») получил некоторую ротацию на радио, но внимание к песне продлилось недолго. К началу 2007 года было продано менее ста тысяч копий альбома I Am — слабый показатель, если учесть, что Толчер получил «повышение» после преодоления отметки в семьдесят пять тысяч экземпляров. Но что еще хуже, общие убытки Octone от этого музыканта составляли около 800 тысяч долларов и росли с каждым днем.

Трудности, которые Octone испытывала с Толчером, — наглядный пример, как важно уметь определять момент, когда следует прекращать вкладывать средства в продукт или исполнителя, выведенного на рынок по принципу нулевого уровня. При стратегии ограниченного выпуска это становится слишком острой проблемой. Кто знает, может быть, до успеха остался один прыжок? И тогда дальнейшие вложения оказываются правильным шагом, как было в случае с Maroon 5. Но возможно и другое развитие событий: успех так и не приходит, и каждый следующий доллар тратится впустую. Поступающие с рынка сигналы слишком слабы, чтобы стараться хоть что-то прогнозировать, и практически невозможно определить правильный образ действий. Боксенбаум, с его опытом работы в музыкальной индустрии, отлично это понимает: «Легко разобраться в ситуациях с большими исполнителями и очень плохими исполнителями; погубить вас могут просто хорошие исполнители. Большие музыканты нуждаются в дальнейшей поддержке. Музыкант плохой? Тогда вы быстро понимаете свою ошибку и перестаете вкладывать впустую деньги. Разоряют вас просто хорошие музыканты — они способны создать у вас впечатление, будто вот-вот добьются шумного успеха, и поэтому вы продолжаете тратить на них деньги».

Octone — к тому времени A&M/Octone — в конце концов решила дать Толчеру последний шанс. Лейбл выпустил новый сингл, сделал к нему видеоклип и организовал активное продвижение в интернете. Но эти усилия не вызвали реакции рынка, на которую надеялись руководители, и в 2008 году контракт с Толчером был расторгнут. Как обнаружили Динер и Боксенбаум, иногда самое важное решение — вовремя остановиться. Это особенно важно в шоу-бизнесе, где творческая продукция в принципе имеет низкие шансы на успех.

К счастью, у Maroon 5 — группы, приносящей большие доходы лейблу, — все сложилось гораздо лучше. Используя ресурсы Universal для дистрибуции и маркетинга, весной 2007 года A&M/Octone выпустила второй альбом It Won't Be Soon Before Long («Еще не скоро, но ждать недолго»), в него вошла

и композиция, сделанная с популярной звездой Рианной. Альбом дебютировал на верхней строчке чарта Billboard, по всему миру было продано более четырех миллионов копий, а группа получила еще две премии «Грэмми». У третьего альбома Hands All Over («В объятиях») старт был скромнее, но огромный толчок его популярности дал успех четвертого сингла Moves Like Jagger («Я двигаюсь как Джаггер»). По результатам общемировых продаж, составивших семь миллионов цифровых копий в 2011 году, сингл занял девятое место<sup>25</sup>. Благодаря участию вокалиста Адама Левина в передаче «Голос» на канале NBC, где он выступал в роли судьи, группа и ее удачно названный четвертый альбом Overexposed («Вездесущий»), вышедший в 2012 году, уверенно заняли свое место на рынке массовой культуры.

Тем временем Динер и его команда продолжают делать то, что им удается лучше всего: помогать небольшому кругу талантливых исполнителей находить свою аудиторию. Руководители Octone могут быть уверены: если они обнаружат сырой алмаз, то, благодаря сотрудничеству с Universal, быстро превратят его в хорошо обработанный бриллиант и успешно представят на рынке.





[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

