

Анита Элберс

# СТРАТЕГИЯ БЛОК БАСТ ЕРА

The title is rendered in large, bold, yellow 3D block letters with dark brown outlines and shadows, giving it a sense of depth. The letters are stacked vertically on a golden-yellow classical column with a fluted shaft and a decorative capital. The background is a dark blue night sky with white stars and light blue clouds at the bottom. A red horizontal band is at the very bottom of the page.

Уроки маркетинга от лидеров индустрии развлечений

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

Анита Элберс

# Стратегия блокбастера

Уроки маркетинга  
от лидеров индустрии  
развлечений

Перевод с английского Юлии Корнилович

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2015

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

# Содержание

Пролог. Индустрия развлечений — это стратегия создания блокбастеров.....	9
<b>1. Стратегическая установка на блокбастер</b> Warner Bros. Entertainment • Grand Central Publishing • Marvel Entertainment .....	25
<b>2. Чтобы стать хитом. Маркетинг и вывод на рынок</b> Леди Гага • Octone Records .....	74
<b>3. Инвестиции в суперзвезд</b> «Реал Мадрид» • «Бока Хуниорс».....	106
<b>4. Как суперзвезды используют свое влияние</b> MGM и Том Круз • Мария Шарапова • Леброн Джеймс .....	143
<b>5. Справятся ли цифровые технологии с господством блокбастеров?</b> YouTube • Hulu • Метрополитен-опера.....	175
<b>6. Угрожают ли цифровые технологии господству производителей?</b> Radiohead • MLB • НФЛ.....	215
<b>7. Будущее и стратегия блокбастера</b> Джей-Зи • Леди Гага .....	248
Эпилог. Нет бизнеса лучше, чем шоу-бизнес? .....	279
Благодарности.....	294
Примечания .....	299
Об авторе.....	324

## 4. Как суперзвезды используют свое влияние

В Сенчури-Сити, районе Лос-Анджелеса, в ноябре 2006 года состоялась знаменательная встреча: в офис председателя и CEO киностудии Metro-Goldwyn-Mayer (MGM) Гарри Слоуна пришли Том Круз и продюсер Пола Вагнер, давний деловой партнер кинозвезды и настоящий ветеран кинобизнеса<sup>1</sup>. Им предстояло окончательно оформить сотрудничество, ставшее полной неожиданностью для большинства голливудских деятелей. Круз и Вагнер подписали договор об управлении United Artists — это была бездействующая киностудия, приобретенная в свое время MGM. Из Круза, Вагнера и Слоуна получилось влиятельное трио, довольно уникальное по своему составу. Круз уже четверть столетия, начиная с вышедшего в 1983 году фильма «Рискованный бизнес», был одним из популярнейших актеров Голливуда. Опытный продюсер Вагнер стала одной из первых агентов-женщин, начав в 1980 году работать в ведущем актерском агентстве; именно с тех пор она направляла с большой осмотрительностью карьеру Круза. Слоун был известен главным образом тем, что в 1990-е годы, основав в Европе медиакомпанию, превратил ее во вторую по размеру вещательную корпорацию в Европе, а пятнадцать лет спустя продал за 2,6 миллиарда долларов.

Сделка с MGM пришлось на период, когда звездный статус Круза впервые дал трещину, поскольку некоторые его поступки, растиражированные средствами массовой информации, вызвали, мягко говоря, недоумение всего Голливуда и застали врасплох даже его поклонников. За предыдущие полтора года Круз успел многое: поскакать на диване в студии Опры Уинфри, бурно выражая любовь к своей невесте Кэти Холмс; похвастаться планами съесть плаценту своего будущего ребенка; накинуться с критикой на актрису Брук Шилдс за применение ею антидепрессантов, когда та мучилась

послеродовой депрессией; разразиться бранью на немецкого репортера, выразившего сомнение в чистоплотности саентологии и назвавшего ее лженаукой. За два месяца до того, как Слоун сделал Крузу и Вагнер беспрецедентное предложение, председатель правления Viacom Самнер Редстоун с неожиданной откровенностью и резкостью прекратил с этой парой все деловые отношения. А надо сказать, что Круз и Вагнер без малого четырнадцать лет сотрудничали со студией Paramount Pictures, принадлежавшей Viacom. Сначала их партнерство развивалось чрезвычайно успешно; результатом стали такие блокбастеры, как «Дни грома», «Фирма» и «Миссия невыполнима», и Круз только упрочил свое положение самого надежного и прибыльного актера Голливуда. Однако после череды скандалов Редстоун все больше склонялся к мысли, что весьма неоднозначное поведение Круза компрометирует студию и слишком дорого ей обходится.

В интервью одной газете Редстоун недвусмысленно объяснял неутешительные продажи билетов на третью часть серии «Миссия невыполнима» выходками Круза. Возражение не заставило себя ждать: «За десять месяцев Том Круз принес студии Paramount Pictures почти один миллиард долларов». Вагнер, сказавшая это, имела в виду кассовые сборы его последних двух фильмов, выпущенных Paramount, — «Война миров» и «Миссия невыполнима — 3»<sup>2</sup>. Однако Редстоун положил конец прибыльному сотрудничеству, приносившему Крузу и Вагнер каждый год 10 миллионов долларов, и попросил их освободить офисы в здании Paramount; причем в интервью Wall Street Journal он заявил: «Его актерские способности тут ни при чем, он замечательный актер. Но мы считаем, что человеку, который совершает творческое самоубийство и плохо влияет на доходы, не место в нашей студии»<sup>3</sup>.

Последовавшее через два месяца предложение Слоуна дало Крузу шанс нанести ответный удар и показать всем скептикам, насколько они неправы. Но этот «эксперимент» — так Слоун охарактеризовал их сотрудничество — был достоин внимания и по другим причинам. Крузу и Вагнер предоставили сравнительную свободу действий в определении направления для United Artists: им разрешили не запрашивать одобрения MGM на производство проектов стоимостью менее 60 миллионов долларов, а также в течение как минимум пяти лет они могли снимать до шести фильмов в год. В обязанности MGM входило распространение всех фильмов и их финансирование, во всяком случае на первом этапе; при этом студия должна была получать отчисление за дистрибуцию в размере 7–15% от доходов. Взамен MGM предоставляла Крузу и Вагнер треть акций United Artists, причем им

не требовалось вкладывать ни цента собственных денег. Вагнер была высококвалифицированным продюсером, но не очень опытным человеком в области управления, тем не менее она возглавила United Artists и взяла на себя функцию контролировать всю текущую деятельность. Круз не получил официальной должности, но MGM ожидала от него участия в отборе фильмов и активной работы с молодыми исполнителями. Едва ли не самое примечательное в этом договоре, что Круза не обязывали сниматься в фильмах United Artists, то есть актер сохранял за собой право продолжать продюсировать фильмы на других киностудиях и исполнять в них свои главные роли.

О чем думал Гарри Слоун — этот умный, искушенный руководитель с огромным опытом управления глобальными медиакомпаниями, — когда взялся за трудную задачу спасти легендарную, но уже давно увядающую MGM? Означало ли его сотрудничество с Крузом и Вагнер, что он вступает в общую конкурентную борьбу за суперзвезд, собирается создавать для них блокбастеры — и причем сразу решает пойти с крупной карты? Или Слоун сошел с ума?

Когда руководство MGM публично объявило о сделке, многие в Голливуде были озадачены шагами Слоуна не менее, чем прыжками Круза на диване в студии у Опры. Но если принять во внимание всю остроту ситуации в шоу-бизнесе, связанную и с набирающей обороты конкуренцией за таланты, и с возрастающей ролью звезд, то может быть, Слоун не так уж безумен? Его эксперимент можно рассматривать скорее как попытку решить фундаментальную проблему, давно досаждающую не только деятелям киноиндустрии, но и руководителям из других областей индустрии развлечений. А проблема состоит в том, что суперзвезды могут использовать всю мощь своего громкого имени, чтобы действовать во вред студиям и другим компаниям, которые их нанимают, и наносить этим иногда непоправимый ущерб прибыльному бизнесу. Эксперимент Слоуна пошел совсем не по задуманному: не получилось того, на что надеялись его участники, — вероятно, его следовало бы организовать иначе; а возможно, причиной тому стали неприятности, которые, как мы теперь знаем, Круз продолжал доставлять окружающим. Пусть так, но все-таки есть смысл рассмотреть эту необычную сделку, хотя бы для того чтобы усвоить ее уроки.

Чтобы уловить суть побудительного мотива Слоуна, чтобы понять, почему свое предложение он адресовал именно Крузу, а заодно разобраться, есть ли в сделке хоть намек на здоровое начало, которое поможет и другим руководителям, пытающимся перестроить свои деловые отношения

с суперзвездами, — чтобы выяснить все это, придется совершить небольшой экскурс в историю кинобизнеса. Когда в 1924 году была основана студия Metro-Goldwyn-Mayer, ее главе Луису Барту Майеру и руководителям других студий принадлежала вся власть в Голливуде. В те времена существовала так называемая студийная система, в рамках которой семь студий, включая MGM, монополизировали кинопроизводство и структуру распространения, то есть владели кинотеатрами, где показывались их картины; при этом актеры, режиссеры, сценаристы, художники-декораторы, операторы, киномониторы и прочие специалисты работали со студиями в качестве служащих на жалованье.

Сейчас такое трудно представить, но Бинг Кросби, Бетт Дейвис, Оливия Де Хэвилленд, Боб Хоуп, Джон Уэйн и другие звезды золотого века Голливуда были обязаны подписывать контракты со множеством строгих условий, которые, по существу, превращали их в собственность студий. Обычно контракты заключали на семь лет, по ним актера обязывали участвовать в фильмах и рекламных мероприятиях по первому требованию руководства<sup>4</sup>. Условия контракта позволяли студиям полностью распоряжаться внешним видом актера, стилем поведения, манерой одеваться — то есть создавался нужный студии образ звезды; чтобы повысить популярность актера, а тем самым и кассовые сборы, ему давали однотипные роли, подчеркивая в рекламе сходство кинозвезды с экранными персонажами. Студии сочиняли актеру тексты интервью, а «нормы нравственного поведения» прописывались в договоре отдельным пунктом, который определял публичные заявления, позы на фотографиях и условия вступления звезды в брак. По приказу студии звезды меняли не только свою внешность — цвет волос, например, — но и фамилии, имена и даже биографии.

За все это они получали жалованье, которое не шло ни в какое сравнение с гонорарами звезд в наши дни: в 1947 году самым популярным голливудским актерам платили за фильм менее 100 тысяч долларов. С поправкой на инфляцию это приблизительно 900 тысяч долларов — сумма внушительная, но весьма далекая от многомиллионных гонораров сегодняшних известных актеров. До истечения срока действия контракта повышать зарплату было нельзя, так что даже величайшие звезды находились в жестком финансовом рабстве в течение нескольких лет. Если по какой-либо причине актер оказывался неработоспособным, студия имела право, пользуясь «положением о пролонгировании», автоматически продлить срок действия контракта.



Конец студийной системе положили судебные прецеденты, связанные с так называемыми исками по оспариванию<sup>5</sup>. Один из судов Калифорнии в 1944 году вынес решение против студии Warner Bros. относительно положения о пролонгировании контракта, по сути приравняв такие контракты к рабству. Это судебное решение оказалось поворотным моментом, и вскоре власть стала переходить от студий к кинозвездам; в 1950-е годы уже вступила в силу гонорарная система оплаты труда актерам, при этом сразу возросла роль агентов, помогавшим звездам использовать их новообретенное влияние. За последующие десятилетия и гонорары, и привилегии самых популярных киноактеров стремительно улучшались. В некоторых случаях руководители крупных студий подписывали контракты с так называемым преимущественным правом со студиями, основанными звездами. Приведу всего три примера: Overbrook Entertainment, созданная Уиллом Смитом; Plan B Entertainment, созданная Брэдом Питтом; Pacific Standard, созданная Риз Уизерспун. По этим контрактам студия киноактера получала дополнительный доход и доступ к офисам на территории крупной студии, в обмен на это крупной студии предоставлялось право первой выбирать из перспективного списка, какой фильм студии киноактера она возьмет в производство и на распространение.

К середине первого десятилетия 2000-х ситуация окончательно прояснилась: перетягивание каната между кинозвездами и студиями шло не в пользу последних — особенно это касалось вопроса их прибыльности. Мои собственные исследования, в частности работа, в ходе которой я изучила более тысячи двухсот решений о подборе актеров, принятых за 2001–2005 годы, приводят к выводу: фильм с суперзвездой обычно дает очень высокие кассовые сборы, но гонорары исполнителю главной роли настолько велики, что сводят на нет весь дополнительный доход, приносимый его участием. Прибыль от таких фильмов в итоге ничем не отличается от прибыли, получаемой от фильмов с участием менее прославленных имен<sup>6</sup>. Как могли бы сказать экономисты, сами кинозвезды поглощают основную часть излишка, который возник в результате их участия. Допустим, студия задействует в фильме Джонни Деппа и благодаря ему получает дополнительные 20 миллионов долларов кассовых сборов; но это вряд ли улучшит финансовое положение студии, если Депп потребует гонорар такого же размера. Моя работа — лишь один пример из большого списка исследований; другие ученые, исследующие проблемы современной киноиндустрии, документально подтверждают наличие такого явления, которое можно назвать «проклятием суперзвезды»<sup>7</sup>.



Став у штурвала MGM в 2005 году, Гарри Слоун оказался в непростых условиях: горстка звезд приобрела такое влияние в Голливуде, что студиям приходилось платить разорительные гонорары за их услуги. Усугубляло ситуацию и то, что к приходу Слоуна у некогда могущественной студии, славу которой составляли любимые всеми «Волшебник страны Оз», «Унесенные ветром» и многие другие фильмы, уже не было ресурсов вступить в конкурентную борьбу с более мощными студиями, вырвавшимися вперед, как, например, Warner Bros. Что показательно, ни один из лучших фильмов MGM, выпущенных за 2004–2006 годы, то есть до заключения контракта с Крузом: ни «Парикмахерская–2. Снова в деле», ни «Ужас Амитивилия», ни «Розовая пантера», — не превысил отметки в 100 миллионов долларов кассовых сборов на отечественном рынке, и ни один из фильмов студии не попал в десятку лучших. А Круз в тот же период каждый год участвовал в фильме, преодолевшем отметку в 100 миллионов долларов<sup>8</sup>.

По существу, эксперимент Слоуна стал попыткой, по его собственным словам, «сблизить стимулы студии и кинозвезды»<sup>9</sup>. Слоуну нужно было добиться, чтобы актера калибра Круза привлекло сотрудничество с такой студией, как MGM. Поскольку Слоун не мог соперничать с крупными компаниями по размеру бюджетов фильмов, а следовательно, и по гонорарам, он искал варианты, какими можно заинтересовать суперзвезду. Вместо выплаты аванса Слоун предложил Крузу возможность осуществлять проекты, которые больше всего интересовали артиста и его партнера Полу Вагнер, и пообещал большую финансовую выгоду в будущем благодаря доле собственности.

Слоун удачно выбрал бездействующую студию United Artists для осуществления своего эксперимента. Студия была основана в 1919 году Чарли Чаплином, Дугласом Фэрбенксом, Мэри Пикфорд и Дэвидом Гриффитом — четырьмя величайшими актерами Голливуда. Поэтому United Artists называли «звездной компанией». Студия была уникальна не только именами создателей, но и той творческой свободой, которую предоставляла продюсерам, режиссерам и актерам в их работе над картинами; при этом часть прибыли отдавалась творческому коллективу. Один из деятелей киноиндустрии, имея в виду необыкновенную организацию деятельности, пошутил: «Этот сумасшедший дом взяли под контроль пациенты»<sup>10</sup>.

Широко распространено мнение, что результаты эксперимента Слоуна оказались неутешительными. Круз и Вагнер выпустили под вывеской United Artists только два фильма: «Львы для ягнят» (не принес кассового

успеха) и «Операция “Валькирия”» (мировые кассовые сборы составили 200 миллионов долларов, но прибыль, вероятно, была небольшой). Некоторые обозреватели, пишущие о киноиндустрии, предположили, что в этом виноваты условия контракта: мол, почему Слоун не настоял на том, чтобы влиять на выбор выпускаемых фильмов, тем более что у Круза не было опыта руководства студией? Другие считали, что Слоун зря выбрал Круза с его подпорченной репутацией. Оба мнения обоснованны. Однако Слоун, думаю, понимал, что актер такого уровня, как Круз, вряд ли подпишет договор, налагающий на него большие ограничения. Вероятно, глава MGM надеялся, что стимул в виде доли собственности в компании и свобода в выборе проектов заставит Круза обратить внимание на United Artists. У Слоуна практически не было других средств, чтобы привлекать в свою студию звезд первой величины и перспективные проекты. Может быть, он решил, что ему только на руку скандальные истории Круза, и поскольку у актера нет сейчас никакого договора с крупной студией, то его заинтересует предложение United Artists. Возможно, Слоун просто считал, что должен попробовать нечто смелое, чтобы возродить былую славу MGM. Но даже в этом случае он мог бы настаивать на других условиях: например, попытаться убедить Круза выпускать популярные, общедоступные фильмы. Собственно, Слоун надеялся — и не скрывал этого, — что Круз в качестве первого проекта выберет очередной фильм из франшизы «Терминатор».

В одном отношении эксперимент Слоуна был бесспорно успешным. Одна из его основных целей состояла в том, чтобы привлекать средства от сторонних инвесторов и наладить отношения с партнерами, которые поверят в ценность звездного статуса Круза. Он стремился обернуть влияние Круза на пользу студии, и это ему удалось. С помощью имени артиста Слоун смог получить финансирование в размере 500 миллионов долларов для United Artists в то время, когда у него самого были значительные проблемы с привлечением средств для материнской компании. Эксперимент в конечном счете не принес MGM существенной выгоды, но и вреда от него практически не было ни для студии, ни для Слоуна. Повези тогда Слоуну немного больше, его эксперимент мог бы положить начало новой стратегической модели сотрудничества в Голливуде.

Чтобы сотрудничество такого типа стало обычным делом в индустрии развлечений, оно должно помогать суперзвездам достигать и их целей тоже. Для этого придется по-настоящему «сближать стимулы», как говорил Слоун. Итак, чтобы понять, как будет выглядеть будущее, нужно рассмотреть,

что кинозвезда может получить от долгосрочного партнерства с неясной выгодой и как оно могло бы помочь ей в усилиях выстроить личный бренд и получать от него прибыль. Иными словами, почему Круз ответил Слоуну согласием? И зачем актерам первой величины искать сотрудничество с крупными компаниями в разных секторах экономики? Сторонним наблюдателям их решения могут показаться бессмысленными, но на самом деле умные звезды и их консультанты руководствуются четкой логикой, управляя своими личными брендами и решая, какие возможности осуществлять и когда. Нельзя не заметить, что предпочтения самых прозорливых звезд создают реальную проблему для компаний в индустрии развлечений: чем больше они полагаются на актеров первой величины, тем больше может пострадать их прибыльный бизнес.

Понять, почему так происходит, помогут примеры рекламы с участием знаменитостей. По некоторым оценкам, в 10–20% рекламы, вышедшей в США в последние годы, фигурировали популярные артисты, спортсмены и певцы, продвигающие те или иные продукты и бренды; этот показатель выше в два раза в некоторых странах Азии. Наиболее востребованные участники рекламного процесса получают щедрое вознаграждение. Реклама на самом деле является важным источником дохода для многих современных суперзвезд.

В июле 2004 года семнадцатилетняя Мария Шарапова стала одной из самых молодых в истории победительниц Уимблдона — наиболее престижного теннисного турнира в мире<sup>11</sup>. Назвать ее победу неожиданной — значит ничего не сказать. В том году перед Уимблдоном Шарапова занимала 15-е место в мировой классификации и считалась в лучшем случае маловероятным претендентом на этот титул. Но следующие события, возможно, еще необычнее: всего через два года Шарапова стала самой высокооплачиваемой спортсменкой в мире, зарабатывая, по разным оценкам, 25 миллионов долларов в год<sup>12</sup>. Кто стоит за ее успехом вне корта? Ее агент Макс Айзенбад. Наверное, он не так красив, как спортивный агент из «Джерри Магуайера» в исполнении Тома Круза, но явно не уступает этой герою в уме, страсти и натиске; к тому же обладает богатейшим опытом, хорошо зная, что нужно для построения бренда суперзвезды.

«В тот день жизнь Марии изменилась навсегда, и моя тоже. Признаюсь, что после ее победы я плакал навзрыд», — вспоминает Айзенбад, размышляя над колоссальными последствиями ее победы на Уимблдоне. Айзенбад, которому

тогда было всего тридцать два года, направлял карьеру теннисистки с тех пор, как она в одиннадцатилетнем возрасте подписала контракт с ведущим спортивным агентством IMG — работодателем Айзенбада. «Макс — наполовину член семьи, наполовину агент», — сказала мне Шарапова. На ранних этапах ее карьеры Айзенбад сосредоточился на том, чтобы помогать ей добиваться успеха на корте и строить отношения с корпоративными спонсорами, а также консультировал Марию по деловым вопросам. Но даже он не думал в июле 2004 года, что ей под силу выиграть турнир Большого шлема\*.

«В полуфинале ей предстояло сразиться с одним из фаворитов турнира — Линдсей Дэвенпорт, — вспоминал Айзенбад. — И вначале Дэвенпорт громила Марию. Дэвенпорт победила в первом сете со счетом 6:2 и выиграла подачу во втором, и тут пошел дождь... Я подумал тогда, что все кончено, и агент Дэвенпорт даже начал утешать меня. А потом, после двухчасовой задержки из-за дождя, Мария вернулась и — бац! Она выиграла во втором сете со счетом 7:6 и в третьем — 6:1. Через два дня Мария играла в финале с Сереной Уильямс — тоненькая девочка против великой чемпионки с огромной физической силой. Мария выиграла первый сет со счетом 6:1, и я не думал, что она сможет продолжать в том же духе, но она смогла. Это была просто удивительная победа!»

Шарапова выиграла свой второй турнир Большого шлема, Открытый чемпионат США, в 2006 году. («В этот раз я была готова победить», — вспоминала она.) К тому времени она была не только самой высокооплачиваемой спортсменкой в мире, а занимала десятое место по заработкам среди всех спортсменов — и мужчин, и женщин, — опередив лучше всего зарабатывающего теннисиста Роджера Федерера<sup>13</sup>. По оценкам, ее доход от рекламы таких брендов, как Nike, Motorola, Canon, Tag Heuer, Pepsi и Land Rover, значительно превысил 18 миллионов долларов<sup>14</sup>, хотя она могла уделять рекламе всего две с половиной недели в год. «Мы не можем себе позволить выделять на это больше времени, потому что Мария хочет выигрывать титулы», — сказал мне Айзенбад.

Шарапова зарабатывала эти огромные суммы не в ущерб своей профессии, по крайней мере создавалось именно такое впечатление, — в отличие от другой белокурой российской теннисистки Анны Курниковой, которая больше прославилась не спортивными результатами, а фотографиями

\* Турниры Большого шлема (Grand Slam tournaments) — четыре крупнейших ежегодных теннисных турнира; перечисляются в порядке проведения в течение сезона: Открытый чемпионат Австралии, Открытый чемпионат Франции, Уимблдонский турнир (Великобритания) и Открытый чемпионат США.

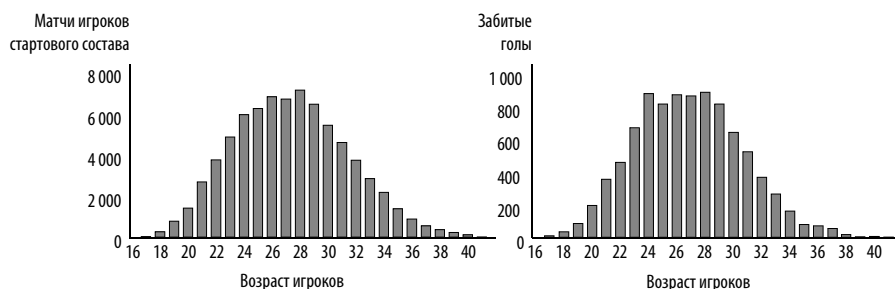
в полураздетом виде в различных мужских журналах и рекламой спортивных бюстгалтеров со слоганом «Подпрыгивать должен только мяч». Но это не значит, что Шарапова не воспользовалась своей модельной внешностью. «Слушайте, ну, мы же не дети. Мария очень привлекательная женщина, блондинка ростом метр восемьдесят восемь — конечно, она привлекает внимание», — сказал Айзенбад. С ее первой победы в турнире Большого шлема члены «команды Шараповой» (куда вошли не только Мария и Айзенбад, но и несколько других представителей IMG) провели внушительную работу, выстраивая ее бренд и помогая Марии получить выгоду от этих усилий благодаря широкому портфелю рекламных сделок.

Можно рассматривать карьеры звезд через призму «жизненного цикла таланта» — он отражает то, как меняется со временем ценность бренда творческого работника. Принимая стратегические решения, маркетологи в других секторах экономики часто опираются на так называемый жизненный цикл продукта; в его основе лежит идея, что продукты проходят довольно предсказуемые этапы: от выхода на рынок и роста до зрелости и упадка. Маркетологи знают, что на каждом из этих этапов они столкнутся с другим набором стратегических задач. Поскольку талант проходит через ряд собственных этапов, а в развлекательных отраслях те, кто производит продукт, часто становятся им (или, по крайней мере, его неотъемлемой частью), изучать жизненные циклы таланта весьма полезно.

Сразу приходят в голову две особенности жизненного цикла таланта: во-первых, шансы на успех — любой успех — малы, а во-вторых, карьера в индустрии развлечений обычно длится относительно недолго. Большинство людей, надеющихся стать профессиональными теннисистами, актерами, музыкантами, и близко не подходят к достижению этой цели. Те же, кто преуспевает, обычно остаются на вершине (или недалеко от вершины) своей профессии ограниченный период, особенно по сравнению с профессионалами во многих других областях, например врачами, адвокатами, бухгалтерами или консультантами. Когда мы думаем о карьерах в индустрии развлечений, на ум обычно приходят очень успешные примеры — немногочисленные звезды с длинным жизненным циклом своего таланта, например Шарапова, Круз, Леди Гага. На самом деле большинство исполнителей приходят и уходят, и лишь незначительной горстке людей удается оставаться на вершине подолгу. Этот факт создает существенные проблемы и для творцов, и для руководителей, делающих ставку на их талант.

Внимательнее рассмотрев изменения ценности талантов во времени в различных областях индустрии развлечений, мы обнаруживаем, что результат напоминает колоколообразную кривую. То есть вклад творцов в творческую экономику с течением времени обычно повышается, а затем падает — независимо от того, как определять ценность: как продажи записей музыканта, или как количество желающих платить за то, чтобы увидеть игру кинозвезды, или как доходы от фотосъемок модели. Как показано на диаграммах ниже, такие колоколообразные кривые — обычное явление в мире развлечений. Их можно увидеть, например, изучая возраст игроков стартового состава в матчах Английской премьер-лиги или возраст авторов каждого гола. Или при рассмотрении возраста теннисистов в финалах турниров Большого шлема и на первых строках мировой классификации. Или когда мы изучаем возраст актеров и актрис на главных ролях в выходящих голливудских фильмах и измеряем международные кассовые сборы этих картин.

Жизненные циклы футболистов  
(Английская премьер-лига)

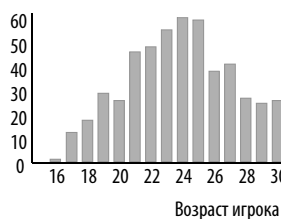


На диаграмме слева показан возраст всех игроков стартовых составов в матчах Английской премьер-лиги, проведенных в течение десяти сезонов с 2001/2002 г. по 2010/2011 г.; на диаграмме справа показан возраст игроков, забивших голы в этих матчах<sup>15</sup>.

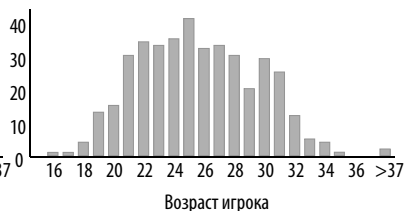
Но, хотя широкие тенденции в определенной области предсказуемы, карьеры отдельных людей развиваются самыми различными путями. Весьма непросто определить в количественном выражении нынешнюю ценность спортсмена и другого деятеля индустрии развлечений, не говоря уже о том, чтобы прогнозировать траекторию его карьеры на длительный период. Одна из причин в том, что всегда есть отдельные исполнители, над которыми

### Жизненные циклы профессиональных теннисистов

Финалисты турниров  
Большого шлема



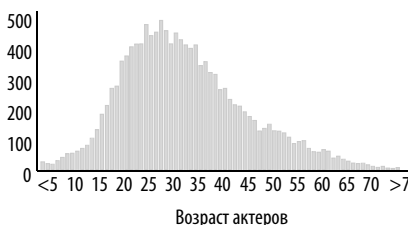
Двести лучших  
игроков



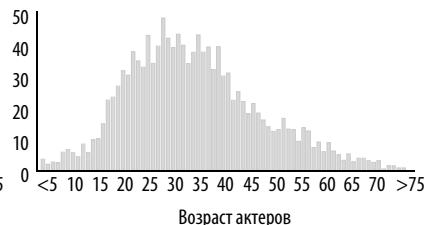
На диаграмме слева показан возраст всех финалистов в четырех турнирах Большого шлема среди мужчин и женщин, т. е. в Открытых чемпионатах Австралии, Франции, США и Уимблдонском турнире (1980–2012). На диаграмме справа показан возраст двусот лучших игроков: среди мужчин — в рейтингах Ассоциации теннисистов-профессионалов и среди женщин — в Женской теннисной ассоциации (на сентябрь 2012 г.)<sup>16</sup>.

### Жизненные циклы голливудских кинозвезд

Фильмы,  
выпущенные  
на экраны



Кассовые  
сборы,  
млрд долл.



На основе выборки из 675 актеров и актрис кино, перечисленных на сайте Box Office Mojo, где постоянно отслеживаются кассовые сборы от кинопроката (boxofficemojo.com), на диаграмме слева показан их возраст на время выхода более 1300 фильмов, в которых они играли. На диаграмме справа показаны общемировые кассовые сборы фильмов, в которых они играли, тоже по возрасту актеров. Данные были собраны в июне 2012 г.<sup>17</sup>



будто не властны правила вселенной; например, Райан Гиггз из «Манчестер Юнайтед» (который до сих пор прекрасно выступает, хотя он на двадцать лет старше некоторых товарищей по команде), Мария Шарапова (она выиграла свой первый турнир Большого шлема в очень юном возрасте), Мерил Стрип и Джордж Клуни (оба они сохраняют звездную притягательность и в зрелом возрасте). Но даже если не считать этих немногих исполнителей, которые успешно действуют наперекор нормам, есть более важные причины, по которым так трудно определить ценность деятеля индустрии развлечений.

Один такой фактор в том, что ранние победители часто оказываются в выгодном положении для достижения дальнейших успехов, тем самым демонстрируя то, что экономисты называют «зависимостью от выбранного пути» или «эффектом положительной обратной связи»<sup>18</sup>. Представьте, что режиссер по кастингу отбирает киноактеров. Вероятно, у него мало ориентиров, чтобы отличить одного актера от другого в массе сотни неизвестных актеров, проходящих прослушивание на маленькую роль. Но после того как определенный актер был выбран раз или два и оправдал надежды, возникают убедительные основания предпочитать его в будущем. В результате решение, которое могло быть основано на небольшом преимуществе этого актера перед другими (если он вообще чем-то от них отличался), способно превратиться в прибыльную карьеру для удачливого победителя и недостаток возможностей для сотен других претендентов.

Даже в спорте незначительные на первый взгляд начальные события иногда играют определяющее значение для дальнейших этапов карьеры. Возможно, у Шараповой, уроженки промышленного городка в Западной Сибири, не оказалось бы никаких шансов достичь вершины, если бы чернобильская катастрофа в 1986 году не заставила ее родителей переехать вначале в Сибирь, а затем в Сочи, где у молодой спортсменки появилось больше возможностей играть в теннис. А если бы в шесть лет ей с отцом не посчастливилось прийти на мастер-класс Мартины Навратиловой в Москве и легендарная теннисистка не увидела бы Шарапову в игре на корте и не посоветовала бы ее отцу Юрию развивать талант девочки, то вряд ли Шарапов так стремился бы искать тренеров международного класса для своей дочери в известной Академии Боллетьери во Флориде.

То же относится и к людям, работающим «за кулисами» чьего-то успеха. Когда Айзенбад пришел в агентство IMG в 1999 году, его в рамках обучения послали в Академию Боллетьери. Если бы он не встретил там юную Марию Шарапову: «Я сразу понял, что она особенная», — вспоминает он об их

знакомстве, — он, возможно, не стал бы одним из самых влиятельных агентов. Если бы Айзенбад пришел в IMG немного позже, то другой агент, возможно, уже начал бы работать с девочкой, которой предстояло выиграть Уимблдон. Подобным образом Том Круз был одним из первых клиентов Полы Вагнер как агента, а впоследствии она стала давать карьерные консультации актерам — Деми Мур, Вэлу Килмеру и Кевину Бэйкону и режиссеру Оливеру Стоуну. Даже сейчас невозможно сказать, сложилась бы у Круза и Вагнер такая блестящая карьера, если бы они никогда не встретились.

Это не означает, будто суперзвезды и их агенты не зарабатывают свой успех трудом или после первой удачи у них всегда все идет как по маслу. Айзенбад и Вагнер — очень квалифицированные агенты, а Шарапова и Круз славятся своим трудолюбием, решимостью и результатами, которые отличаются постоянством. Шарапова впоследствии выиграла третий и четвертый турниры Большого шлема, став десятой обладательницей карьерного Большого шлема\* в истории (среди женщин). Она также входит в число теннисисток с самыми высокими призовыми выплатами. Круз сыграл главные роли в большем количестве фильмов с кассовыми сборами как минимум в 100 миллионов долларов, чем любой из его ровесников<sup>19</sup>. Скорее, дело в том, что даже величайшим суперзвездам нужно, чтобы иногда обстоятельства складывались в их пользу, особенно на ранних этапах карьеры. А объективное качество артиста или спортсмена, каким бы методом ни оценивалось это качество, зачастую является ненадежным средством предсказания успеха.

Беспорно, истинный талант — ценный актив, но у любого творческого работника от полной неизвестности до успеха суперзвезды — лишь небольшой шаг. Когда юный футболист проходит отбор в молодежную академию команды «Бока Хуниорс», одно это может оказать огромное влияние на всю его карьеру. В музыкальной индустрии то и дело встречаются истории, когда будущие звезды теряли контракт с лейблом или были в шаге от этого: Алиша Киз, 50 Cent, Кэти Перри — всего несколько примеров среди множества музыкантов, которым пришлось пройти через это. В их числе оказалась и Леди Гага, несмотря на ее впечатляющий талант: всего через три месяца после подписания контракта с известным продюсером Эл Эй Рейдом из Def Jam Records лейбл отказался от ее услуг. Потом Леди Гага удалось найти «свой» лейбл — Streamline Records Винсента Герберта. Но остается лишь

\* Карьерный Большой шлем (Career Grand Slam) — выигрывать на всех четырех турнирах Большого шлема в течение теннисной карьеры.

догадываться, сколько потенциальных суперзвезд так и остались в неизвестности из-за того, что им меньше повезло со вторым шансом.

Определение ценности творческой личности усложняется еще одним фактором. Если произведение является продуктом коллективного творчества, то бывает трудно выделить вклад одного человека. Причина этого — в так называемом «принципе уплотнительных колец» — по названию компонента, неисправность которого стала основной причиной взрыва шаттла «Челленджер». Эта теория, которую впервые описал в контексте творческих отраслей экономист Ричард Кейвс, утверждает: качество товара в индустрии развлечений зависит от того, что все участники производственного процесса выполняют свою работу согласно определенному стандарту<sup>20</sup>. Возьмем симфонический оркестр — один играющий фальшиво музыкант способен испортить работу всего коллектива. Возьмем художественный фильм — многие специалисты в киноиндустрии приведут случаи, когда два актера могут быть каждый прекрасными исполнителями, но совместная работа у них не складывается — нет между ними искры. Из этого следует, что вклад одного члена команды в создание произведения, будь то музыкальная композиция, фильм или футбольный матч, зависит от умения, желания и таланта других людей, участвующих в процессе.

Найти причину успеха или провала произведения или исполнения часто практически невозможно. Если популярный актер сыграл главную роль в фильме, установившем рекорды по кассовым сборам, высокие продажи билетов — не обязательно заслуга именно этого исполнителя. (Надо признать, что считать актера демиургом успеха — весьма заманчивая идея, если, скажем, сравнить двух «Борнов» с разными исполнителями роли главного героя франшизы. Мировые кассовые сборы «Эволюции Борна» — первого фильма о Борне с Джереми Реннером — на 150 миллионов долларов с лишним отстают от показателя «Ультиматума Борна» — последнего фильма о Борне с его первым исполнителем Мэттом Деймоном). Если приход одного гениального футболиста в команду совпадает с внезапным подъемом клуба — означает ли это, что в нем причина успеха? Продукты на рынке развлечений — слишком «одноразовые», их невозможно разобрать, изучить «поломку», переделать, а потом собрать заново. Поэтому трудно исключить альтернативные объяснения.

Творческие личности становятся суперзвездами в силу разных причин — будем считать это заключительным усложняющим фактором. Как свидетельствует карьера Марии Шараповой, звездный статус — не одностороннее явление.

Когда Шаропова добралась до вершины списка самых высокооплачиваемых спортсменов, в то же самое время некоторые теннисистки показывали намного лучшие результаты. Наверное, в звездном подъеме Шароповой сыграли роль и другие, не только спортивные, обстоятельства. Ее внешность, воля к победе, осмотрительность Айзенбада в управлении ее брендом — это все тоже имело значение. Карьера Тома Круза тоже иллюстрирует наше положение, но несколько иначе. Он ни разу не был удостоен «Оскара», а некоторые критики утверждают, что уровень актерского мастерства звезды оставляет желать лучшего. И тем не менее более двух десятилетий фильмы с его участием собирают огромное количество публики — до такого уровня не дотягивают многие гениальные актеры Голливуда. Недавно завоевало признание актерское мастерство Дженнифер Лоуренс, за фильм «Мой парень — псих» она получила много наград, включая «Оскар», но публика была почему-то больше очарована ее знаменитым падением на церемонии вручения статуэтки — после этого последовала ее благодарственная речь и интервью за кулисами. Оба последних обстоятельства окончательно укрепили ее положение звезды.

Определять и прогнозировать ценность исполнителя крайне сложно. Большинство звезд, чтобы лучше управлять своей карьерой, должны знать уровень своего влияния в сравнении с уровнем влияния коллег — для выяснения этого они прилагают максимальные усилия. Чем точнее их критерии оценки, тем лучше звезды способны решать регулярно возникающую перед ними дилемму: когда «создавать ценность», а когда «воспользоваться ценностью» (простите за жаргон школы бизнеса). Как каждая знаменитость подходит к решению этой проблемы, показывают ее взаимоотношения с рекламодателями, поскольку именно реклама способна выстроить бренд исполнителя («создание ценности»), извлекать выгоду из этого бренда («пользование ценностью») или достичь некоего сочетания первого и второго. Так как звезды способны уделять работе над рекламой лишь ограниченное время, выбор между «ценостными» путями весьма труден.

Посмотрим на это глазами успешного киноактера, который пытается выбрать роль из предложенных ему вариантов. Одни роли помогают «создавать ценности»: оттачивать мастерство, упрочивать образ серьезного актера, избегать однотипных ролей. В других случаях роли менее сложные, но более популярные дают возможность «воспользоваться ценностью»: приносят высокий доход и усиливают репутацию актера как прибыльной кинозвезды. Вероятно, выбор актера будет зависеть от того, на каком этапе

жизненного цикла своей карьеры он находится. Если на ранней — то, скорее всего, решит играть роли, которые выстраивают его бренд. Если на более поздней и зрелой — то, возможно, остановится на ролях, которые позволят ему извлекать выгоду из своего уже признанного бренда. Во всяком случае, именно так подходил бы к решению делового вопроса управляющий по товарам — он исходил бы из жизненного цикла того или иного продукта.

Можно многому научиться на примере работы команды Шараповой, и в первую очередь тому, как она управляла жизненным циклом ее карьеры и таланта. На раннем этапе Шарапова и ее консультанты в основном выбирали рекламу, которая помогала выстраивать ее образ. Айзенбад прекрасно понимал, что первые рекламные контракты спортсменки после победы на Уимблдоне сильно повлияют не только на восприятие ее бренда, но и на ее будущие возможности. «Я считал, что важно с самого начала заключить крупную сделку с надежной глобальной компанией», — объяснил он мне. И вскоре после Уимблдона Айзенбад и его команда заключили контракт с Motorola. «Это задало тон. За ней последовали Canon и Tag Heuer — все стало складываться как надо», — подытожил Айзенбад.

Полученная благодаря Motorola возможность, которая привела к контракту на несколько лет в международных масштабах, была будто послана свыше. Сразу после победы на Уимблдоне на глазах миллионов телезрителей всего мира Шарапова тщетно пыталась дозвониться маме по немарочному мобильному телефону. В это время в Motorola готовились к выпуску новой модели, Razr, и директор по маркетингу искал звезду для участия в рекламе. Сделка была очень заманчивой, но Айзенбад отверг множество других, более прибыльных предложений. Он предпочел, чтобы его спортсменку ассоциировали с компаниями, воплощающими те же качества, которые хотела подчеркнуть команда Шараповой и которые сформулировал Айзенбад: «Она классная, модная и чемпионка».

Взвешивая предложения, Айзенбад также рассматривал сроки каждой сделки. В частности, он выбирал контракты, которые будут заканчиваться в нужные для спортивной карьеры Шараповой моменты. «Самая важная часть рекламных сделок — не твердые гарантии, а срок окончания их действия», — пояснил он. В течение нескольких месяцев после победы на Уимблдоне он искал сделки с ранними датами окончания действия, потому что уже готовился к тому времени, когда Шарапова сможет запрашивать самые высокие гонорары. В итоге спортсменка подписала прибыльные контракты на один год только для Японии с Pepsi и Honda (даже не получив еще

водительских прав). Позже команда Шараповой переключила свое внимание на возможности, позволявшие воспользоваться ценностью ее тщательно выстроенного бренда. Контракты с международным гигантом гигиенической продукции Colgate-Palmolive, японским производителем дамских сумочек Samantha Thavasa, британским автомобилестроителем Land Rover и другими брендами в положительном ключе формировали собственный бренд спортсменки, но прежде всего позволяли ей извлекать из своего успеха большую финансовую выгоду.

Творческим работникам нужно тщательно обдумывать, какие проекты соответствуют их краткосрочным, а какие — долгосрочным целям. Например, известно, что актер Уилл Смит особенно придирчив в выборе ролей. После перехода из телесериала «Принц из Беверли-Хиллз» в большое кино в середине 1990-х годов (когда такие переходы случались не так часто, как сегодня) Смит и его агент проанализировали показатели фильмов в прошлом и решили участвовать в тех, которые, по их мнению, имели самые высокие шансы на успех на рынке, то есть они выбрали продукцию определенной направленности — со спецэффектами, обязательной историей любви или с инопланетянами<sup>21</sup>. Кроме того, в качестве партнеров по фильмам Смит выбирал уважаемых, признанных киноактеров: Билл Пуллман и Джефф Голдблум («День независимости»), Томми Ли Джонс («Люди в черном») и Джин Хэкмен («Враг государства»). Никто не был внакладе: именитые партнеры помогали Смицу создавать бренд серьезного актера, а сами умножали свой творческий список хитами.

Конечно, управление людьми как брендами может резко отличаться от управления стандартными продуктами. Исполнители могут сопротивляться возможности извлекать выгоду из своего бренда на какой-то стадии своей карьеры, поскольку именно в это время они хотят «продавать», а не «продаваться». В конце концов, им придется дальше жить с личным брендом, создаваемым благодаря решениям, которые они сами принимают. Например, Шарапова никогда не соглашалась на рекламу очищающих средств для кожи, помогающих бороться с угревой сыпью, хотя могла бы заработать миллионы долларов всего за пару дней работы.

В этом процессе часто решающую роль играют агенты (в музыкальной индустрии их называют администраторами). Если исполнители — «продукты» или «бренды», то агенты — «управляющие по продукту» или «хранители бренда». Большинство суперзвезд заручается помощью агентов или других посредников, чтобы те участвовали в заключении сделок с компаниями,

которые хотят приобрести услуги популярной личности; но кроме этого агенты занимаются практически всеми делами, связанными с бизнесом суперзвезды.

Агентство IMG, с которым работает Шарапова, — одна из крупнейших международных компаний, являющаяся внушительной силой в индустрии развлечений. IMG представляет интересы сотен спортсменов, артистов, писателей и моделей, а также занимается телевизионными проектами, мероприятиями и культурными учреждениями. Агентов IMG в свою очередь поддерживает глобальная команда специалистов по продажам, состоящая из десятков управляющих, которые представляют IMG в его контактах с корпоративными клиентами. Управляющий по продажам в IMG рассказал мне: «Специалисты по продажам помогают нашим агентам стимулировать доходы и выстраивать бренды их клиентов благодаря связям с многонациональными компаниями. Мы знаем людей, принимающих решения, — это директор по маркетингу, руководитель спонсорских проектов или директор отдела рекламы — и постоянно стремимся укреплять отношения с ними. Хорошее агентство — агентство, знающее нужных людей и умеющее находить к ним подход». И хотя схемы вознаграждения агентов и специалистов по продажам — строго охраняемая тайна, считается, что агентства, подобные IMG, получают в среднем 10% призовых выплат спортсмена и 20% его доходов от рекламы<sup>22</sup>. Поэтому агентам, как и звездам, которых они представляют, необходимо, участвуя в рекламной деятельности, находить нужный баланс между созданием и использованием ценности.

Есть множество доказательств, что реклама с участием знаменитостей способна помочь корпорациям повышать финансовые показатели так же, как кинозвезды помогают студиям привлекать зрителей и тем самым стимулировать рост кассовых сборов. Мое собственное исследование сотен примеров рекламы с участием спортсменов показывает, что продажи брендов в ряде категорий потребительских товаров подсакивали в среднем на 4% в течение шести месяцев после начала действия рекламной сделки, даже если учесть рекламные расходы и другие факторы, которые могли бы дать толчок продажам<sup>23</sup>. («Четыре процента» звучит не очень впечатляюще, но они могут обернуться десятками миллионов долларов даже для среднего неуспешного потребительского бренда.) У нескольких изученных мною брендов при сотрудничестве со знаменитостью продажи выросли более чем на 20%. А поскольку побочное воздействие на другие бренды в данной категории было ограниченным, то похоже, что эта реклама помогала брендам



получить преимущество перед соперниками. Как показывает мое исследование, реклама с участием спортсмена может даже повысить стоимость бренда на фондовом рынке: в день объявления о заключении рекламного контракта акции рекламируемой компании обычно выросли почти на четверть процента. Иллюстрирует выгоду от ставок на суперзвезд и то, что спортсмены с репутацией победителей — особенно эффективные участники рекламы. Фактически, мое исследование показало, что каждая важная победа спортсмена могла повысить и продажи, и курс акций компании, которую он рекламировал.

Вполне логично, что положение суперзвезд позволяет им получать огромные вознаграждения, не зная предела в своем росте. И по советам агентов они склонны настаивать на таком вознаграждении. Это особенно верно для звезд на более поздних этапах жизненного цикла карьеры, после накопления некоторого состояния, благодаря чему они могут позволить себе больше рисковать. Те, кто вкладывает средства в суперзвезд: охотники за талантами; продюсеры; маркетологи, ищущие громкие имена для участия в рекламе бренда, — все они должны остро осознавать динамику сделок и прилагать массу усилий, чтобы заключать такие, которые соответствуют их собственным деловым целям. Это правило необходимо соблюдать во всех секторах экономики, но особенно — в индустрии развлечений. Все, кто вкладывают средства в творческих работников, испытывают огромное напряжение из-за низких шансов на успех, коротких жизненных циклов таланта и огромных потенциальных выгод для суперзвезд — ведь в конце концов им каждый раз нужно делать правильный выбор.

Компании, сотрудничающие с творческими работниками, должны глубоко обдумывать и стоимость сделок, и связанный с ними риск. Если обычно ценность таланта на рынке — а с нею, естественно, и гонорары — сначала растет, а потом уменьшается, то присутствующий в любых подобных сделках риск обычно меняется противоположным образом, как показано на диаграмме. По мере того как творческий работник проходит свой жизненный цикл, риск, связанный с инвестированием в него, вероятно, сначала снижается, а потом подскакивает. В мире футбола, например, трудно предсказать, вырастет ли юниор в сильного успешного игрока; но со временем его истинный потенциал становится очевиднее, что снижает риск для клуба, стремящегося приобрести этого футболиста. С возрастом, когда возможность травм и болезней увеличивается, связанный с его покупкой риск снова растет.



Способность компаний, работающих в индустрии развлечений, одерживать верх на переговорах с суперзвездами в какой-то степени тоже зависит от жизненного цикла таланта актера. Показательно, что после того, как руководители передачи «Субботним вечером в прямом эфире» изменили структуру контракта для новых актеров, его все равно подписали все, кроме одного молодого комика. Остальные поддались искушению попасть в это легендарное шоу, хотя агенты отговаривали их от подписания кабального договора. Вот что писал Питер Богданович со слов одного такого агента:

Вы размахиваете у них под носом их же мечтой. Как только говоришь клиенту: «Ты идешь на прослушивание в “Субботний вечер”», — он будто глухнет... Сколько раз повторял им: «Не создавайте прецедент. Нельзя позволять им так с вами всеми обращаться». А теперь с ними, конечно, не считаются. Им не платят и ломаного гроша<sup>24</sup>.

Чем старше становится актер, тем больше он получает возможности распоряжаться своей карьерой и тщательно контролировать все сделки. Приобрел широкую огласку поступок актеров из очень успешного многолетнего сериала «Друзья»: дождавшись окончания действия своего семилетнего контракта в 2000 году, они добились новых условий. Гонорары каждого из шести главных актеров выросли со ста с небольшим тысяч долларов примерно до 750 тысяч долларов за серию. Решение действовать сообща помогло им добиться гонорара, который по тем временам считался очень высоким. «Они сказали: “Во-первых, платите нам всем одинаково; во-вторых, или мы работаем все, или никто”», — вспоминал Гарт Ансиер, который непосредственно участвовал в этих переговорах от имени NBC.

Компания Live Nation — этот гигант музыкальной индустрии — занимается организацией концертов и развлекательных мероприятий по всему

миру — составляет контракты с артистами в зависимости от этапа их карьеры. Артур Фогель, CEO по организации мировых гастролей, объяснил мне, что по сложившейся традиции «антрепренер [платит] музыканту за выступления на одной или нескольких площадках, а музыкант [набирает] команду, которая осуществляет гастролы, то есть он арендует грузовики и автобусы, нанимает рабочих, других музыкантов и танцоров, платит за гостиницы и транспорт». Это до сих пор норма — по типовому контракту все основные риски возлагаются на исполнителя. Но когда музыкант доказывает, что способен привлекать публику по всему миру, которая идет на его концерты и заполняет большие залы, Live Nation договаривается с ним на условиях «чистой сделки»: музыкант получает процент от чистого дохода, а компания несет все затраты. Это разумный ход. Таким образом Live Nation может на высшем уровне обслуживать состоявшихся музыкантов и артистов, сотрудничество с которыми, благодаря их статусу, не связано с большими рисками, и при этом имеет хорошую часть больших доходов. Даже Леди Гага пришлось доказывать, что она способна провести первые два десятка концертов в рамках турне Monster Ball («Бал монстров») при аншлагах, прежде чем с ней заключили «чистую сделку». Так как доходы Леди Гага от Monster Ball намного превысили 200 миллионов долларов, что сделало его одним из самых прибыльных турне последних лет, никто в Live Nation не жалеет о подписании контракта с нею.

Предвидеть требования творческих личностей и условия, на которые они соглашаются в тот или иной период своей карьеры, — задача сложная, но ее постоянно приходится решать руководителям компаний, работающих в индустрии развлечений. Самые продуманные планы могут пойти прахом, когда продукт внезапно становится хитом, а участвующая в его создании звезда приобретает слишком большое влияние. «Голливуд печально известен тем, что люди здесь пытаются пересматривать действующие контракты», — заметил Ансиер. Именно так поступили в 2012 году взрослые актеры ситкома «Американская семейка». Они подали в суд на производителя сериала, Twentieth Century Fox, пытаясь добиться повышения гонораров, хотя у них всех были заключены контракты на несколько лет и каждому актеру уже предлагали значительное повышение зарплаты до сотен тысяч долларов за серию<sup>25</sup>. Бывает, что даже исполнители, пользующиеся небольшим успехом, пытаются улучшить свое вознаграждение путем пересмотра действующего договора. Ансиер рассказал мне: «Однажды мне позвонил агент одной из юных актрис в сериале “Седьмое небо” [популярном в 1990-е годы]

со словами: “Вы платите ей всего семьдесят тысяч долларов за серию — это настоящее горе для девочки!” А ей было семь лет. Как только язык поворачивается говорить такое?!»

Суперзвезды во всех областях индустрии развлечений ищут новые формы сотрудничества с компаниями и борются за выгодные для себя сделки. Всё чаще они пытаются заключать контракты, по которым могли бы получать часть доходов или акций компании. Один баскетболист умудрился с особой изобретательностью разрушить все традиционные нормы договоров, более того — он пошел против общепринятых представлений, как должна вести себя знаменитость. Все звали эту звезду баскетбола, ставшую легендой, Король Джеймс.

Леброн Джеймс, чье состояние превышало 90 миллионов долларов уже в старших классах (благодаря рекламной сделке с Nike), — одна из величайших звезд в истории Национальной баскетбольной ассоциации (НБА)<sup>26</sup>. Этот уроженец Акрона (Огайо), наделенный ошеломляющим талантом и играющий на позиции «легкого форварда», в 2004 году получил звание «Дебютант года», завоевал золотые медали в составе сборной США на летних Олимпийских играх в 2008 и 2012 году, вывел свою прежнюю команду «Кливленд Кавальерс» и нынешнюю, «Майами Хит», в финал НБА и выигрывал чемпионат НБА в составе «Майами Хит» подряд дважды, в 2012–2013 годах.

Контракт Джеймса с Nike (считается, что среди спортсменов это самый прибыльный впервые заключенный контракт на рекламу кроссовок) сразу сделал его одним из наиболее высокооплачиваемых игроков страны. Большие деньги дали ему возможность действовать в собственных интересах. Джеймс воспользовался этой свободой так, как мало кто из спортсменов. К концу своего второго года в НБА, в 2005 году, двадцатилетний Леброн уволил своего агента Арона Гудвина, который представлял ряд профессиональных баскетболистов. Джеймс не растерялся в рыночных условиях большого спорта и, к изумлению всего спортивного мира, прославленный баскетболист проявил разумную предприимчивость и основал собственную компанию, обслуживающую все его деловые начинания и маркетинговые мероприятия. Руководителями компании он назначил двадцатитрехлетнего друга детства Маверика Картера и еще двух приятелей — Рэнди Мимса и Ричарда Пола. Они назвали компанию LRMR: L — «Леброн», R — «Рэнди», M — «Маверик», R — «Ричард».

В свое время Картер тренировал летнюю команду, где играл восьмилетний Джеймс, там они и познакомились. Потом Картер работал в Nike, когда Джеймс стал настоящей звездой — когда «Леброн стал Леброном», как сказал Картер в беседе со мной<sup>27</sup>. К 2005 году у Джеймса возникло сильное желание самостоятельно управлять своими делами или, как он говорил, «стать собственным бизнесом». Картер был согласен: «Я всегда считал, что он должен взять в свои руки больше контроля... К тому же Леброн — настоящий предприниматель. У него есть нужные данные». Картер увидел в этом огромный потенциал: «Дэвид Бекхэм — нечто большее, чем его действия на поле. Джей-Зи благодаря своей деятельности — намного значительнее, чем Рианна, хотя ее последний альбом намного обошел его альбом по продажам. Когда Анна Винтур, редактор [журнала мод] Vogue, позвонила с предложением поместить Леброна на обложке, я понял, что он тоже достиг этого уровня. Он — нечто большее, чем то, что делает».

За полтора года четверо друзей открыли LRMR и собрали команду специалистов, в нее вошли специалист по рекламе, бухгалтер, агент для переговоров по контрактам, специалист по пиару и юрист. Взяв за пример миллиардный бренд Майкла Джордана, они поставили перед LRMR цель осуществлять новую модель маркетинга в спорте — «новую финансовую модель для спортсмена XXI века», — писал журнал Fortune<sup>28</sup>. Вместо стандартных рекламных контрактов Джеймс решил заключать сделки, дающие ему часть дохода или акций компаний, с которыми он сотрудничал. Сравнивая LRMR с таким агентством, как IMG, Картер объяснил: «Старая модель — это подход продавцов. Они продавали бы Леброна так же, как какие-нибудь матрасы! Такое агентство, например, говорит: “У нас есть шесть рекламных возможностей — торопитесь, пока они не закончились”. Потребители это понимают. Они чувствуют фальшь. Надо делать упор на человека, стоящего за брендом. Продать что-то — это всего лишь разовая сделка, а нам нужно сотрудничество».

Одна из таких возможностей появилась в конце 2008 года. К тому времени Джеймс подписал несколько прибыльных рекламных договоров, но они не относились к рынку видеоигр. Три компании из этой отрасли по своей инициативе прислали в LRMR предложения о рекламе: Electronic Arts (EA) — сильный разработчик, издатель и дистрибьютор компьютерных видеоигр; 2K Games — мировой разработчик, дистрибьютор и издатель интерактивных игр, дочерняя компания Take-Two Interactive; Microsoft, продвигавшая игровые приставки Xbox 360 и игровой сервис Xbox Live.

В Electronic Arts надеялись заполучить Джеймса для обложки новой части своей ведущей серии баскетбольных игр, NBA Live. Electronic Arts предложила Джеймсу двухлетний контракт с выплатой 400 тысяч долларов в первый год и 300 тысяч долларов во второй. Взамен Джеймс должен был выделить два дня на съемку рекламных роликов и участвовать в производстве других рекламных материалов, а также в двух медиамероприятиях для продвижения игры.

В 2K Games хотели, чтобы Джеймс стал лицом NBA 2K — получившей самые хвалебные отклики баскетбольной видеоигры. Компания предложила ему двухлетний контракт, который предусматривал выплату 300 тысяч долларов авансом за первый год и 350 тысяч долларов за второй, а также премии в зависимости от показателей продаж. (Например, при продаже более двух миллионов копий в первый год Джеймс получил бы 500 тысяч долларов; более двух с половиной миллионов копий — еще 250 тысяч долларов; а более трех миллионов — еще 750 тысяч долларов.) При этом Джеймсу нужно было выделить три дня на участие в производстве и рекламе.

Третий потенциальный партнер, Microsoft, хотел разработать игру для скачивания с помощью сервиса Xbox Live, в которой большое место отводилось бы Джеймсу. Компания предложила ему аванс в 250 тысяч долларов за сделку с разделением доходов, по которой Джеймс мог получать до одной пятой доходов от игры. А именно, при доходах менее 1,5 миллиона долларов Джеймс зарабатывал 10%; при доходах от 1,5 до 3 миллионов долларов он получал 12,5%, а при превышении 3 миллионов долларов доходов спортсмену доставалось 20% от продаж. Microsoft сообщила команде Джеймса, что ее члены могут активно участвовать в разработке игры и решать, когда ее выпустить и как продвигать.

Как оценить подход Джеймса к маркетингу и возможности, которые ему предлагаются? Можно с уверенностью сказать, что его деловые начинания были приняты более благосклонно, чем вызвавший большую шумиху в 2010 году переход из «Кливленд Кавальерс» в «Майами Хит». Однако нашлись критики его решения уволить агента и основать собственную маркетинговую компанию. Впрочем, этот ход Джеймса послужил толчком для создания других подобных стартапов. Например, задолго до того, как очутиться на скамье запасных в команде «Нью-Йорк Джетс», квотербек Тим Тибоу в разгар «Тибоу-мании» в 2010 году последовал примеру Джеймса и основал собственную маркетинговую компанию XV Enterprises, которой

руководил его старший брат Робби Тибоу и друг семьи Энджел Гонсалес<sup>29</sup>. Из-за подобных «дилетантских» предприятий некоторые спортивные специалисты начали ставить под вопрос традиционную модель работы агентства.

Пустившись в самостоятельное плавание, звезды не платят крупных гонораров агентствам и потому могут вкладывать больше денег в создание собственного бренда. Робби Тибоу так описал причину делового начинания брата: «Мы встретились с пятнадцатью лучшими маркетинговыми агентствами в мире и посмотрели их отрепетированные презентации... Это были люди в костюмах-тройках, умеющие производить впечатление; некоторые из них отлично работают. Но мы поняли, что они предлагают [Тибоу] то, до чего мы уже додумались сами. Мы могли бы вести переговоры не хуже их и при этом не платить комиссию в 20%»<sup>30</sup>. Но сторонники традиционной модели могут возразить, что такое агентство, как IMG, помогает увеличить весь «пирог», подыскивая столько разных возможностей, о существовании которых ни звезда, ни родные, ни друзья звезды даже не догадываются. Можно привести убедительные доводы в пользу обеих точек зрения.

Другая причина, по которой звезды могут хотеть открыть собственный бизнес, — для Джеймса она, пожалуй, самая важная — в том, что это дает им больше свободы управлять своей жизнью. Они могут воплотить в жизнь многое, что хотели бы сделать. Могут модифицировать схемы вознаграждений, хотя агенты и специалисты по продажам из традиционных крупных агентств явно отнесутся к новым схемам не слишком благосклонно. Могут рассмотреть варианты, в которых прибыль вообще не играет никакой роли. Например, Джеймс говорил о желании дать своим друзьям шанс оставить профессиональное наследие и помочь району, в котором он вырос.

Вопрос управления напоминает нам о сделке Тома Круза с MGM. Возможно, мотивом для Круза послужила перспектива сорвать куш благодаря доле собственности в United Artists; но более вероятно, что подписать контракт его побудила возможность свободно выбирать проекты. Ведь большинство актеров, по сути, продают свои таланты студиям, и перспектива выступать в роли «покупателя» может оказаться очень заманчивой. Алан Хорн сказал мне. «Актеры всегда зависят от капризов рынка: кого считают красивее, кого — талантливее, кого — популярнее, кого — подающим надежды. Каждый актер, каким бы он ни был знаменитым, обязательно слышал: “Мы знаем, как вам хочется получить эту роль, но считаем, что такой-то подходит на нее больше”. Каждая кинозвезда может вспомнить фильм, в который ей так и не удалось попасть». Должно быть, Крузу было приятно оказаться



в положении человека, который из объекта превращается в субъект, принимающий решения по отбору актеров, тем более, если учесть два обстоятельства: количество прекрасных актеров, сражающихся за его трон самой успешной суперзвезды, и возникающие в Голливуде сомнения в его звездном статусе. Когда звезда получает возможность управлять собственными деловыми интересами, то это совсем не означает, что ей обеспечен успех в бизнесе. Хотя Круз и Слоун проявили похвальную смелость, решившись на эксперимент с новыми моделями управления, они должны были предвидеть трудности, с которыми им придется столкнуться.

Это относится и к Леброну Джеймсу. Создание такого специализированного агентства, как LRMR, может дать уникальные преимущества, но управлять им отнюдь не легко. Прежде всего, LRMR не хватает размаха, ресурсов и опыта агентств, подобных IMG; поэтому компания неспособна предоставлять полный комплекс услуг, который IMG предлагает своим клиентам. Например, такой звезде, как Шарапова, IMG предлагает не только агентов и специалистов по продажам, но и сотрудничество с агентствами в мире моды и модельном бизнесе (два ее интереса), с Уимблдоном и другими важными спортивными состязаниями, свое влияние в мире массмедиа (где часто начинается вторая карьера бывших спортсменов) и услуги по управлению частным капиталом. Возможно, для Джеймса такие предложения не очень важны, но они могут сыграть решающую роль для других клиентов, что ограничивает способность LRMR привлечь целый ряд спортсменов. У LRMR нет штата специалистов по продажам с такими же связями и каналами информации в деловом мире, как у IMG; таким образом, LRMR, вероятно, придется довольствоваться ролью «догоняющего», а не инициатора.

Конечно, огромная звездная притягательность Джеймса способна компенсировать часть недостатков его специализированного агентства. Пользуясь популярностью Джеймса, Картер и его команда ловко преодолевают препятствия, возникающие из-за небольшого масштаба деятельности LRMR. Для этого была создана сильная партнерская сеть: компания Nike (где около ста пятидесяти человек ежедневно работает над линейкой продуктов Джеймса); голливудское агентство Creative Artists Agency (CAA); компания Fenway Sports Group, занимающаяся инвестициями в спорт (что принесло Джеймсу небольшой пакет акций английского ФК «Ливерпуль» из инвестиционного портфеля Fenway); и даже Уоррен Баффет, который время от времени дает советы. Каждый год Картер и его коллеги устраивают двухдневную встречу для руководителей высшего уровня различных компаний,

которые сотрудничают с Джеймсом, чтобы поделиться информацией о своей работе и обсудить последние тенденции в спортивном маркетинге. Джеймс и рэпер Джей-3и также выступают ведущими ежегодной вечеринки под названием «Ужин с двумя королями» во время Звездного уик-энда НБА\*; каждый год это мероприятие желает посетить множество знаменитостей и представителей корпораций.

Чтобы понять, как все это влияет на возможный подход такой суперзвезды, как Джеймс, к конкретным решениям о сотрудничестве, особенно интересно рассмотреть его выбор между предложениями о рекламе видеоигр от различных компаний. Предложенные Джеймсу сделки отражают три самых частых схемы вознаграждения на рынках талантов (показано далее на диаграмме): первая схема — выплата по твердой ставке; вторая схема — система премиальных вознаграждений, по которой вознаграждаются определенные показатели; третья схема — долевое участие, когда выплачивается определенный процент от продаж или прибыли. Выбор схемы вознаграждения зависит от большого количества факторов, в том числе от влияния, которым обладает звезда и сотрудничающие с ней компании.

Три схемы вознаграждения таланта



Рассмотрим сначала ситуацию с точки зрения компаний. Неслучайно Electronic Arts, крупнейший на то время игрок на рынке видеоигр, предлагал выплату фиксированного вознаграждения, а две менее влиятельные студии, 2K Games и Microsoft, предлагали Джеймсу войти в долевое участие и получить свой процент от прибыли, которую принесет проект. Electronic

\* Звездный уик-энд НБА (NBA All-Star Weekend) — баскетбольное мероприятие, включающее развлекательные программы, разнообразные конкурсы и в качестве кульминации — Матч всех звезд НБА.

Arts как лидер рынка и производитель игры, пользующейся самой высокой известностью — и еще обложка к диску, попасть на которую мечтали все спортсмены, — могла себе позволить менее активно привлекать суперзвезд для рекламы своего продукта. «Попасть на обложку игры Electronic Arts — прекрасная возможность стать очень известным. Лицо Леброна попадет в миллионы домов по всей стране», — объяснил Картер, отметив ценное преимущество. А Microsoft пыталась увеличить популярность своей платформы Xbox Live; возможно, поэтому в компании считали, что нужно предложить Джеймсу дополнительные выгоды, чтобы соревноваться с производителями более успешных игр. Но если игра Microsoft с рекламой Джеймса станет хорошо продаваемой, компании, предложившей третью схему вознаграждения, придется заплатить за это высокую цену.

Долевое участие в прибыли звездой, задействованной в рекламе, — особая проблема для компаний в индустрии развлечений, где небольшое количество удачных и популярных произведений обычно должно компенсировать убытки от большого количества неудач, но производитель, понятное дело, хочет оставить себе всю прибыль от редкого блокбастера. Поэтому большинство компаний, сотрудничающих с суперзвездами, в целом предпочитают первую схему двум другим, то есть выплаты по твердым ставкам. И первая, и вторая схемы выплат явно представляют собой не самые идеальные варианты для компаний, поэтому чаще всего суперзвездам предлагается вторая схема — система премиальных вознаграждений. Так, собственно, и поступила 2K Games. Хотя схема премиальных выплат вынуждает компанию повышать расходы с ростом успешности ее продукта на рынке, верхний уровень премии всегда ограничен.

Рассмотрим теперь положение о выплатах с точки зрения самих суперзвезд, у которых, кстати сказать, она может быть совершенно противоположной. По мере продвижения по карьерной дороге, пройдя все этапы жизненного цикла своего таланта, популярные исполнители обычно переходят от создания ценности к ее использованию. Чем огромнее их состояние, чем сильнее уверенность в завтрашнем дне, обещающем принести еще большие доходы, тем больше они готовы к риску — поэтому относительно легко идут на новые проекты. Естественно, при таком варианте самой желательной становится третья схема — долевое участие в доходах или прибыли, поскольку это позволяет суперзвездам воспользоваться значительной частью той стоимости продукта, которую они приносят в проекты. Поэтому при прочих равных условиях большинство признанных суперзвезд предпочитают модель участия в прибыли.

(Эта идея — «сначала скопить, а потом рисковать» — идет вразрез с общими правилами, по которым обычно учат в других профессиях, как управлять финансовыми рисками. Это говорит лишь о том, что творческий род занятий мало похож на всю остальную деятельность человечества. Молодым юристам и врачам имеет смысл, скажем, покупать акции, а не вносить свою зарплату на сберегательный счет; поскольку им предстоит гораздо более длительный карьерный путь, поэтому на его раннем этапе они могут себе позволить рисковать. Для актеров, спортсменов, музыкантов и других творческих личностей важно быстрее, буквально с первых гонораров, начать копить определенную сумму — на случай, если их карьера окажется такой же короткой, как у большинства коллег.)

Учитывая разность взглядов суперзвезд и компаний, с которыми они сотрудничают, на суть проблемы вознаграждения, неудивительно, что каждая сторона начинает увлекательную игру по перетягиванию каната. Такие звезды, как Леброн Джеймс, приобретают влияние и делают себе состояние в самом молодом возрасте, поэтому на следующих этапах карьеры они имеют возможность рисковать и настаивать на более высоких гонорарах. Подобная динамика, в свою очередь, не может не сказываться на финансовом состоянии компаний, чей контент эти исполнители создают или продвигают. И хотя большинство управляющих в области развлечений беспокоит вопрос, способна ли их компания конкурировать за самых востребованных талантливых исполнителей, они все чаще приходят к мысли, что не могут позволить себе *не* конкурировать за суперзвезд — по крайней мере, в долгосрочной перспективе.

В Голливуде перетягивание каната происходит постоянно. В последние годы крупные студии упорно трудились над проблемой, как сократить расходы на кинозвезд. По объяснению Хорна, в так называемых сделках с вознаграждением в зависимости от финансовых результатов произошли изменения:

Раньше звезда первой величины получала, скажем, от пятнадцати до двадцати миллионов долларов и от восьми до десяти процентов дохода после вычета доли кинотеатров. Теперь, даже когда мы выплачиваем актеру гонорар авансом, мы ожидаемся, пока окупятся все наши затраты на фильм, вычитаем накладные расходы, проценты и свое скромное отчисление за дистрибуцию. То, что остается после этих вычетов, становится фондом прибыли, определенные части которой получают наши творцы, включая режиссера и актеров.

Иными словами, постепенно идет отход от самой выгодной для суперзвезд схемы. Любовь голливудских студий к франшизам с героями комиксов и другими сверхпопулярными персонажами тоже помогает ограничивать влияние звезд и следовательно, их зарплаты. «В случае с “Тарри Поттером” настоящая кинозвезда — это сама книга, — заявил Хорн. — Когда у вас есть фильм со знаменитым персонажем, вам не нужна суперзвезда, чтобы зритель пошел на фильм. Нужны хорошие надежные актеры, но им не обязательно быть звездами». Но не спешите жалеть ни тех, ни других — по результатам проката фильма «Мстители» студии Marvel доход Роберта Дауни-младшего за роль Тони Старка, по имеющимся сведениям, составил 50 миллионов долларов<sup>31</sup>.

Вряд ли вас удивит, что Леброн Джеймс в итоге выбрал предложение от Microsoft Xbox, отказав EA и 2K Games. И хотя за этим решением стояло множество соображений, все-таки основную роль сыграла схема оплаты. (Позже, в 2013 году, Джеймс подписал договор с 2K Games и наконец появился на обложке игры NBA 2K14.) Объясняя энтузиазм своего друга по поводу хорошей сделки с получением доли прибыли, Картер сказал: «Для Леброна аванс в несколько миллионов долларов не играет какой-либо роли. Не это определяет его выбор. Эти деньги просто добавляются к той денежной куче, которая у него уже есть, — и она просто становится немного больше. Для меня, например, это определило бы выбор пола на кухне. Но мне нужно думать о том, что лучше для Леброна, а не для меня. Мы ведь пытаемся построить миллиардный бизнес».

Это чем-то напоминает слова Шона Паркера, которого играл Джастин Тимберлейк в «Социальной сети»: «Миллион долларов — это скучно... Знаете, что интересно? Миллиард долларов!» Но в заявлении Картера есть здоровое зерно: ведь одни только линии продуктов Nike, которые рекламирует Майкл Джордан, как считается, приносят ему ежегодные доходы в нескольких миллиардах долларов. Представьте, что значит иметь даже крошечную долю в таком огромном бизнесе — именно к этому стремятся такие суперзвезды, как Джеймс. Большое восхищение деятелей индустрии развлечений вызывает рекламная сделка рэпера 50 Cent с брендом воды Vitaminwater: артист добился условий, по которым получил пакет акций, потом популярность бренда резко пошла в гору — и его производителя, компанию Glacéau, приобрела Coca-Cola. Считается, что на одной этой сделке 50 Cent заработал намного больше 100 миллионов долларов<sup>32</sup>. Наблюдая

за этими успехами, IMG и Шарапова решили тоже не терять зря времени. Самая заметная сделка теннисистки на сегодняшний день — контракт на восемь лет и 70 миллионов долларов с ее давним спонсором, Nike; по его условиям Шарапова получает процент от продаж линий платьев, в разработке которых она участвует<sup>33</sup>.

Огромные выгоды, которые становятся доступными для звезд, работающих в индустрии развлечений, создают динамичный рынок с высокой конкуренцией, наполненный очень талантливыми исполнителями. Компании, привлекающие их для сотрудничества, получают огромные преимущества на рынке. Но из-за того, что избранные суперзвезды могут благодаря своему влиянию добиваться беспрецедентных по размеру оплат, они пользуются значительной частью добавляемой ими стоимости. В результате в выигрыше остаются суперзвезды, а не компании, выплачивающие им эти гонорары.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

