

Насте, которая видела эту историю вблизи.
Памяти Эндрю Полсона, придумавшего, что шахматы
можно продать.
И команде, которая поверила, что он прав

ВВЕДЕНИЕ

До недавних пор на рынке Фултон нормально продавалось лишь одно — рыба.

Расположенный на территории Морского порта на Южной стрелке Манхэттена, он был главным рыбным рынком Нью-Йорка — обычным рабочим причалом, куда шеф-повара со всего города стекались за рыбой для своих ресторанов (японцы лично отбирали тунца в половине пятого, французы подтягивались к шести, китайские повара забирали остатки примерно в восемь). Грузовики сдавали под погрузочные рампы, а бетонный пол прорезали железные рельсы, по которым рабочие катили ящики с морепродуктами. Запах доносился аж до шоссе ФДР*. Последний раз этот район считался модным еще до того, как в Манхэттене появился первый мост.

Потом пришел застройщик, выселил рыбу и подремонтировал здания. Морской порт собирались превратить

* Шоссе ФДР (Franklin D. Roosevelt East River Drive) — скоростная автомагистраль вдоль восточной стороны острова Манхэттен в Нью-Йорке. *Прим. ред.*

во что-то новое: поп-апы, рестораны, площадки для корпоративных мероприятий. Помещения только-только начали сдавать в аренду. В воздухе еще чувствовался запах трески.

Мы первыми арендовали это место после ремонта и собирались провести там чемпионат мира по шахматам — впервые в США за двадцать один год.

Все было по-настоящему. Высший титул в спорте. Двенадцать классических партий от четырех до восьми часов. Тай-брейк* при необходимости. Обязательные дни отдыха после каждых двух туров. В общей сложности — почти месяц игры в городе, где аренда чего-либо на четыре недели сама по себе превращается в логистический кошмар.

Играли Магнус Карлсен, на тот момент действующий чемпион мира из Норвегии и мировая суперзвезда шахмат, и Сергей Карякин, в прошлом — вундеркинд, обладатель титула «Самый молодой гроссмейстер в истории» и претендент на мировой титул. Обоим чуть за двадцать. Один из них даже снимался для G-Star RAW. Мы рассчитывали, что матч привлечет миллионы зрителей онлайн, не говоря уже о фанатах, прессе, спонсорах и веренице приглашенных знаменитостей.

Рынок Фултон, хотя и выглядел по-прежнему недореставрированным, находился достаточно близко

* Тай-брейк — дополнительная специальная укороченная партия, если основная часть матча завершилась вничью. *Здесь и далее прим. авт., если не указано иное.*

и к Уолл-стрит, чтобы притягивать банкиров, и к Трайбеке* — чтобы привлечь всех остальных. Со стороны все выглядело «большим событием в мире шахмат». Но книга не об этом знаменательном событии, а о том, что произошло после того, как в павильоне рынка Фултон, где проходил матч, мы обустроили бар рядом с туалетами.

Это не был бар в полном смысле слова. Мы открыли его без лицензии, без меню, без разрешения. Служебный коридор, зажатый между туалетом для персонала и наспех установленным эскалатором, от крайней безысходности превратили в ВИП-зону. Мы знали: постояв десять минут у стеклянной стены (партии проходили внутри помещения, напоминающего гигантский звуконепроницаемый аквариум), чтобы поставить «галочку», гости пойдут в коридор-бар — отдохнуть и обменяться мнениями об увиденном.

Мы импровизировали. Покрасили стены в черный. Бармену в паре с историком шахмат поручили придумать напитки, навешанные именами чемпионов мира. Никаких брендбуков. Никакого контроля.

Тем временем ивент-команда расстилала красные ковровые дорожки прямо поверх старых рельсов и монтировала освещение в залах, где все еще висели таблички «Осторожно, мокрый пол». Все должно было выглядеть эксклюзивным мероприятием. Они

* Трайбека — богемный и самый дорогой микрорайон Нью-Йорка.

старались — очень старались. Оборудовали зоны для фотосессий у грузовых ворот. Настроили кольцевые лампы над складными стульями. Придали площадке солидность с помощью каменных лошадей под старину, купленных в Чайна-тауне.

Ко второму дню матча бар в коридоре стал самым знаковым местом в Нью-Йорке. Пришел и остался актер Вуди Харрельсон. Заглянули известные инвесторы Питер Тиль и Юрий Мильнер. Дизайнеры, журналисты, миллиардеры, воротилы с Уолл-стрит, послы, модели, основатели техгигантов и инфлюенсеры — все в итоге перемещались вглубь, заказывая напитки вроде «Спасского»: смесь из корюшки и шпротов, томатной воды, специй и хересного уксуса, который подавали со льдом и веточкой зелени. Коктейль назвали в честь уроженца Санкт-Петербурга и десятого чемпиона мира Бориса Спасского. В ту ночь это был единственный напиток в Нью-Йорке с настоящей рыбой. Его нарочитая странность только усиливала эффект — мы попытались перевести шахматы во вкус. Люди спорили, уместны ли здесь шпроты. Уместны. Вопрос закрыт.

Формально это был чемпионат мира по шахматам длиной в месяц — один из самых регламентированных и медленных турниров в мире.

Публика видела шахматы высочайшего уровня: Магнус Карлсен играл против Сергея Карякина в матче за звание чемпиона (он выиграл на тай-брейке).

Но за кулисами происходило нечто иное: шахматы стряхивали с себя вековую пыль. В тесном коридоре-баре даже грузные господа с лицами сотрудников российского посольства — те, кто, как правило, безучастно поглощал спонсорские запасы, — неожиданно подавались вперед и перешептывались: «А что, если ладья на c1?»

И не только они.

Инвесторы, журналисты, известный рэпер — люди, которые и прежде любили шахматы, но никогда не видели их в такой подаче, с такой энергией, в пространстве, будто заимствованном из светской жизни, — тоже втягивались. Все казалось современным, вызывающим, чем-то, что невозможно игнорировать. Шахматы стали зрелищем. Правила не изменились. Изменилось пространство. Из-за этого сдвига все стало другим.

Каждый в том баре чувствовал это. И мы тоже.

* * *

«Туалетный» бар, напитки со шпротами в составе, жаркие споры у стойки... Именно тогда я увидел первые реальные результаты того, над чем мы работали несколько лет, пытаясь изменить шахматы. Не просто «улучшенный» шахматный турнир. Не просто лучшее освещение события или качественная визуальная обертка. Мы создавали условия, в которых шахматы снова могли стать значимыми — не для тех, кто и так играет, а для всех остальных.

Задумайтесь: многие традиционные институты сталкиваются с той же проблемой, что и мы. Как правило, это бренды с богатой историей — о них помнят, ими восхищаются, но никому нет до них дела. Одни маячат где-то на периферии, другие медленно умирают. И все они ждут кого-нибудь, кто решит головоломку: как добиться от людей такой вовлеченности, чтобы они захотели платить?

Большую часть своей истории — полторы тысячи лет! — шахматы представляли собой именно такую задачу. Игра, которую любят сотни миллионов людей, которой учат в школах, о которой упоминают в фильмах, игра, повсеместно признанная символом интеллекта, — но при этом практически бесполезная с коммерческой точки зрения. Чемпионаты мира держались на последнем издыхании. Призовые фонды были скромными. Большинство спонсоров не хотели иметь с шахматами ничего общего. Деньги зарабатывали лишь частные тренеры: обеспокоенные родители полагали, что шахматы могут слегка повысить IQ их детей.

Формально у шахмат было все, что нужно современному спорту: всемирная известность, четкие правила, драматизм и даже свои звезды. В реальности они выглядели пережитком советской эпохи: пластиковые фигуры под флуоресцентным светом, пожилые мужчины, спорящие о записи ходов, и аудитория, появляющаяся раз в двадцать лет, когда кто-то собирался сбежать на Запад.

Прошло пять лет с того самого матча в Нью-Йорке. Вышел «Ход королевы»* — и через несколько недель шахматы появились повсюду: в «Тиктоке», на вечеринках, в гостиничных лобби. Каждый третий инфлюенсер в соцсетях позировал с шахматной доской. Мир отреагировал единственным известным ему способом — панически скупая шахматы. Все подряд.

Через несколько дней после того, как «Ход королевы» стал хитом на Netflix, шахматы на «Амазоне» закончились. Etsy** превратился в базар всевозможных импровизаций: лазерная резка, ручная роспись, наборы, собранные на коленке из всего, что подвернулось под руку. А нас — с официальными шахматами, редизайн которых еще пять лет назад сделал Pentagram*** (чуть позже поговорим об этом), — внезапно завалили письмами люди, не вспоминавшие об этой игре десятилетиями. Проблема была в том, что у нас шахматы тоже закончились.

Официальные шахматные наборы производятся в Индии из эбенизированного самшита с почти монашеской монотонностью. Один человек вытачивает только королей. Другой — только ладьи. Коня — сложного,

* «Ход королевы» (2020) — сериал от Netflix, в главной роли — Аня Тейлор-Джой.

** Etsy — маркетплейс, специализирующийся на работах ручного изготовления. *Прим. пер.*

*** Pentagram — крупнейшая в мире независимая дизайн-студия, которая занимается логотипами, брендингом и архитектурой.

почти анатомического, с глубокой детализацией — вырезает один-единственный мастер в мастерской под Амритсаром. И его кусает собака.

Вы подумаете, что это шутка, но это не так. Мастер не может держать резец. Всю мировую шахматную экономику внезапно парализует из-за запястья человека с забинтованной рукой и своры агрессивных уличных псов.

Укус собаки в Амритсаре сдерживает мировую шахматную экономику. Пару лет назад эта фраза вообще показалась бы бессмысленной, потому что никакой шахматной экономики не существовало. Но теперь она есть.

Во время того матча мы впервые почувствовали возможность вывести шахматы за пределы их привычного мира. Мы поняли, что люди заинтересуются ими — нужно лишь дать им повод. Шахматы не просто вышли в массы — они стали рынком. Не старым шахматным рынком с пыльными дипломами, муниципальными медалями и клубами, похожими на недофинансированные средние школы. А настоящей — глобальной, цифровой, монетизируемой — экономикой с конкурентами, инновациями, драмами вокруг звезд, войнами брендов и реальными деньгами.

Мы не меняли саму игру — остались те же 64 клетки, те же 32 фигуры. Мы изменили все остальное: как она выглядит, как подается, как о ней говорят — и даже стулья, на которых сидят игроки. Конечно, мы сделали это не в одиночку. Мир по удачному стечению обстоятельств

встал на нашу сторону: смартфоны оказались идеальной средой для шахмат, стриминг превратился в бизнес, а чемпион мира впервые выглядел как модель.

Затем случилось то, чего мы не могли предвидеть: пандемия, парализовавшая все остальные виды спорта на земле, и сериал на Netflix, к которому мы почти не имели отношения. Но удача не садится где попало. Мы просто построили для нее посадочную полосу. Далее — история о том, как мы к этому шли. Кое-что сработало, кое-что оказалось дорогостоящей глупостью. Но все вместе научило нас вещам, которые мы не узнали бы никак иначе.

Вы узнаете про гроссмейстера, который выглядел как бездомный, потому что он и был бездомным.

Вы увидите, как на нас подали в суд за попытку присвоить себе шахматные ходы.

Мы расскажем про логотип, который половина интернета приняла за порнографию.

Про шахматное приложение для знакомств, которое мы сделали в шутку, а оно вдруг стало популярным.

Про шахматный клуб, набитый под завязку каждый вечер и все равно убыточный.

Про тест на детекторе лжи, который мы устроили бывшему чемпиону мира в прямом эфире.

Попутно мы поняли несколько вещей. Как сделать понятным то, чего никто не понимает. Как брать деньги за то, что люди считают бесплатным (и как их тратить, чтобы привлечь еще больше клиентов). Как создать

аудиторию, которая еще сама не знает о своем существовании. Как выжить в роли злодея. Как двигаться дальше, когда деньги заканчиваются, а «старая гвардия» мечтает о вашей отставке.

Этих пунктов не было в инструкции о том, как сделать шахматы популярными, потому что такой инструкции не существовало. Мы писали ее сами — в режиме реального времени, на реальные деньги, совершая ошибки, стоившие нам миллионы, и находя решения, которые, мы надеялись, должны были принести еще больше.

Эта книга и есть та самая инструкция.

Если вы пытаетесь спасти симфонический оркестр, перезапустить исторический бренд, модернизировать умирающую организацию или просто понять, почему все уважают ваш продукт, но никто не хочет за него платить, — посмотрите, что сделали мы. Эта история о шахматах, но наш опыт можно переложить на любой продукт. Разрешите рассказать вам, как мы это сделали.

Погодите, кто это — «мы», или Почему именно мы проводили чемпионат мира по шахматам

К этому моменту вы, скорее всего, уже задаетесь вопросом: кто же эти «мы», люди, подающие в импровизированном баре напитки, рецепты которых основаны на биографиях почивших советских гроссмейстеров.

Краткая версия такова: World Chess — компания, которая почти десять лет владела коммерческими правами на цикл чемпионатов мира по шахматам. Это официальные турниры, определяющие следующего чемпиона мира. Они проводятся по долгосрочной лицензии ФИДЕ (Международной шахматной федерации). Сегодня компания управляет онлайн-платформой worldchess.com, проводит турниры вроде «Армагеддона», которые транслируются по мировым спортивным каналам, и даже котируется на Лондонской фондовой бирже.

Полная версия куда интереснее, при этом не лишена странностей. Все началось в 2012 году, когда мы с моим другом, британско-американским медиапредпринимателем Эндрю Полсоном, подписали контракт с ФИДЕ. Мы получили права на цикл чемпионатов мира, которые на тот момент мало кого интересовали. Говоря по правде, вместо прав мы получили кучу обязанностей: организовывать турниры, искать спонсоров, работать с телевидением, визами, трансляциями, конфликтами и чужим эго. Это было дорого, политизировано и неблагодарно.

Мы, однако, считали свою инвестицию обдуманной. Мы видели в ней перспективы, так как шахматы, несмотря на свою глобальность и заметность, почему-то все еще считались ничейными. Миллиард людей знали об этом виде спорта, но никто не занимался им по-настоящему, как бизнесом. Он напоминал магазин с полными полками, отличным ассортиментом и включенным

светом, в котором забыли повесить на входную дверь табличку «Открыто». У игры были аудитория, с которой никто не разговаривал; узнаваемость без выручки; продукт без монетизации. Мы подумали: «Если добавить вкуса, структуры и маркетинговой дисциплины, стоимость продукта мгновенно вырастет в несколько раз».

Однако продукт, который мы получили, по сути, был радиоактивным. Десятилетиями шахматы управлялись из Москвы со всеми вытекающими последствиями. Турниры проводились там, куда не хотел ехать ни один болельщик или спонсор: Ливия, удаленные регионы России, одна забытая провинциальная столица за другой. Скандалы были нормой, в основном из-за невыплат, бренд — токсичным. Спорт казался реликтом холодной войны, а аудитория практически отсутствовала. Мы подписались не на престиж, а на расчистку завалов.

Эндрю назвал проект **Agon** (от греческого «конфликт» или «состязание») и поставил дерзкую, пожалуй даже безумную, цель: превратить шахматы в зрелищный спорт. После нескольких турниров начались разговоры. Потом скандалы. Обвинения в подкупе. Отставки. Встречные отставки. К 2013 году Эндрю вышел из бизнеса, и я стал генеральным директором. Остались структура, лицензия, но компания шаг за шагом начала меняться — сначала на бумаге (Agon стал World Chess), а потом и в жизни, вместе со спортом, который мутировал буквально у нас на глазах.

Сначала мы просто занимались операционкой: закрывали долги, восстанавливали доверие, убеждали спонсоров в том, что шахматы — это не устаревший ритуал в парке с пластиковыми фигурами и термосами с кофе, а продукт с реальной аудиторией. Со временем проект стал чем-то бóльшим: мы уже не просто проводили турниры, а перепроектировали сами шахматы. Спорту с именем, но без лица в реальном мире мы дали работающую платформу XXI века: визуальный стиль, стандарты площадок, форматы трансляций, интерфейсы, мерч, новые форматы и даже новый язык.

Нам достался не отлаженный бизнес с аудиторией или доходами (доходов было ноль), а проблема, от которой все держались подальше. Мы с ней справились. Под «мы» я имею в виду компанию, которая взяла один из самых консервативных видов спорта в мире — упрямый, сопротивляющийся, не желающий меняться — и затащила его в цифровую эпоху. Наша команда превратила досуг времен холодной войны в достойное внимания зрелище — в современный продукт.

Это люди, которые посчитали нормальным (может, это и было ошибкой) пригласить диджея на турнир претендентов — одно из самых строгих мероприятий шахматного цикла. Люди, которые придумали бар у туалета. Сделали мерч. Создали правила бренда и «шахматную Камасутру». И да, устраивали скандалы «на заказ».

Заметка о деньгах, или Почему в этой книге постоянно говорится о монетизации шахмат

Прежде чем мы продолжим, мне нужно затронуть тему, к которой мы будем возвращаться снова и снова: деньги. Когда мы только начинали организовывать шахматные мероприятия, болельщики и СМИ постоянно задавали один и тот же вопрос: «Кто спонсоры?» Поначалу меня это злило. Мы вкладывали собственные средства, убеждали других инвестировать свои, тратили миллионы на то, чтобы организовать нечто по-настоящему красивое, — а людей прежде всего интересовало, на чьи средства.

Вы говорите, что любите шахматы? Так любите их. Какая разница, кто платит?

Но со временем я понял: вопрос был не бестактным, а диагностическим. Люди спрашивали, потому что за десятилетия усвоили одну вещь: шахматные события без спонсоров — это события-однодневки. Эти люди не были циниками, они лишь проверяли «пульс». Вопрос «Кто спонсоры?» на самом деле означал: «Это по-настоящему? Это надолго? Стоит ли к этому привязываться?»

Это стало откровением: спонсорство и деньги в целом не портят спорт. Это подтверждение жизнеспособности проекта. Если у шахматного мероприятия есть спонсоры, значит, кто-то где-то поверил в его ценность, в то, что у него есть будущее, а не только прошлое. И именно

такую монетизацию мы рассматриваем в книге. Не заработок как самоцель, а монетизацию как двигатель, который запускает все остальное.

Разрешите объяснить, чем шахматы были, а чем — нет. Шахматы никогда не умирали. Сотни миллионов людей с удовольствием играли в них и продолжают играть. Их преподают в школах на каждом континенте. Они пережили падения империй, мировые войны и появление телевидения. Шахматы не собирались исчезать, но они зашли в тупик. В них играют повсеместно и почти нигде не смотрят.

Наша стратегия заключалась в том, чтобы превратить шахматы в зрелищный спорт, за которым следят с азартом. Сделать из них не просто игру, в которую играют, и не просто узнаваемый вид спорта (вроде синхронного плавания), а то, что люди действительно смотрят, обсуждают и во что эмоционально вовлекаются в режиме реального времени. Чтобы этого добиться, вокруг шахмат предстояло выстроить экономику: не потому, что деньги — самоцель, а потому, что деньги — это топливо.

Конечно, мы хотели заработать. Мы не занимались благотворительностью, а разрабатывали коммерческую стратегию. Мы увидели возможность и решили превратить ее в нечто устойчивое. Я имею в виду не только себя, но и всю команду — людей, которые вложили годы работы в то, чтобы это сработало.

Ход на миллиард

Это не означало, что мы должны были все контролировать или быть единственными, кто зарабатывает. Но если спорт не приносит дохода, он не может обеспечить все остальное, что необходимо для трансформации: качество продакшена, зарплаты игроков, освещение в СМИ, культурную значимость. Нужны деньги — игрокам, медиа, платформам. Для этого шахматы должны были стать тем, за что люди готовы платить. А это означало, что нужно сделать их стоящими внимания. Как выяснилось чуть позже, это одна и та же задача.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

