

# Выходит продюсер

**Автор:**

Александр Роднянский

Выходит продюсер

Александр Роднянский

Кто такой продюсер и чем он занимается? Почему голливудское кино завоевало мир и в чем основные отличия российской киноиндустрии от американской? Как зарабатывают и теряют миллиарды на идеях и творческих решениях? «Выходит продюсер» Александра Роднянского – первая книга на русском языке, где подробно и доступно рассказывается о том, как придумывают и создают современные сериалы и фильмы и как настоящие продюсеры помогают формировать образ жизни миллионов людей – и, как следствие, окружающий нас мир. В новом издании добавлены главы о «Сталинграде» и «Левиафане».

2-е издание, дополненное.

Александр Роднянский

Выходит продюсер

Продюсер проекта Иван Филиппов

Эта книга была бы невозможна без помощи и поддержки Виктории Белопольской.

Автор выражает благодарность Анне Николаевой, Екатерине Шнейдеровой, Нине Андреевой, Рифату Ялышеву, Анне Васильевой

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Роднянский А. Е., 2013

© Роднянский А. Е., 2016, с изменениями

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

\* \* \*

От издателя

Буду краток: как продюсер продюсеру – рекомендую прочитать эту книгу (да, мы с вами, читатель, – продюсеры, но об этом ниже).

Каждый из нас заочно знаком с Александром Роднянским: всем известны его кинопроекты, например «9 рота», «Елена», «Водитель для Веры», «Облачный атлас», «Город грехов 2». И уж наверняка вы смотрели «Сталинград» (невероятный по своему накалу и вдобавок сделанный в технологии IMAX 3D) и оscarовский номинант «Левиафан».

Говорят, талантливый человек талантлив во всем – книга у Александра получилась как спродюсированные им фильмы!

Она и для «киношников», и для зрителей.

Неподдельный интерес читателей побудил нас предложить Александру Роднянскому написать продолжение. И вот – продюсер продолжает идти. Перед вами второе, дополненное издание книги «Выходит продюсер», в которой Александр Роднянский рассказывает о том, как создавались «Сталинград», «Левиафан» и американские продюсерские проекты.

Книга откровенная, личная – это то, что я люблю в книгах предпринимателей и бизнесменов, рассказывающих о своей карьере и проектах с открытым сердцем и душой.

Она интересная – я, киноман, узнал много нового о кинематографе и телевидении, мощи их влияния на современный мир (читайте внимательно врезки на темном фоне – там так много интересного!)

Она познавательная – я, например, понял, что многого не знал о титанической работе продюсера (и не только!).

И в ней просто невероятное количество историй, связанных с проектами Александра.

И еще это книга с инсайтами: ты читаешь о кино, о продюсерстве, а в голову одна за другой приходят интересные мысли и аналогии со своей работой.

Жизнь Александра Роднянского – интенсивная и яркая. Спродюсированные им проекты бывали и успешными, и неудачными. Промахов уже никто не помнит, зато те его фильмы, которые успешны, влияют на сознание миллионов людей.

Так вот, каждый из нас – продюсер своего «кино», своей жизни. Какой она будет, что даст нам самим и другим людям – зависит от нас.

Читайте книгу, ищите свой Проект, вкладывайтесь в него, меняйте мир.

Игорь Манн,

издатель и теперь продюсер

Лере, Саше и Эле

Глава первая, мировоззренческая. Как я решил написать эту книгу

Несколько лет назад активисты киноклубного движения пригласили меня провести мастер-класс, то есть просто ответить на вопросы о профессии и конкретных фильмах. Я пришел и ответил. Молодые люди в зале внимательно слушали меня три часа.

Потом запись этого моего рассказа была издана брошюрой, два тиража которой в тысячу экземпляров каждый разошлись странно быстро. И с этого момента я стал поддаваться на уговоры коллег написать о том же предмете обстоятельно. Такая книга стала мне казаться полезной. Во-первых, для меня самого: у меня появлялся способ дистанционно и беспристрастно разобраться в прошлом, систематизировать свой опыт и сделать выводы.

Во-вторых... О кинопродюсировании в России написаны только учебники. Они лишь информируют (скажем, о том, что такое тритмент и постпродакшн), а мне ближе обсуждение. И здесь, в этой книге, я именно обсуждаю профессию, делюсь соображениями о ней, тем, что узнал и что испытал.

В общем, эта книга появилась случайно, как случайно я оказался в роли «мастера» на своем «классе». Все, что в ней написано, – правда, и я действительно думаю то, что пишу.

\* \* \*

Года три назад я был по делам в Голливуде. На одном приеме, оглядевшись, я обнаружил человек десять, о которых можно без преувеличения сказать: это они сформировали сознание миллиардов землян. Это были не кинозвезды, не телеведущие и не режиссеры. Это были продюсеры: Джерри Брукхаймер, Джоэл Сильвер, Скотт Рудин, Арнон Милчан, Харви Вайнштейн, Стивен Спилберг и Джордж Лукас. Им мы обязаны системой ценностей, образом жизни и, смело

предположу, даже тем, что не случилось Третьей мировой. Эти люди, адресуя свои фильмы миллиардам зрителей, определили не столько тенденции в кино, сколько лицо всего современного западного мира. Они упаковали новые смыслы в такие формы, что смыслы эти овладели людьми, и жизнь поменялась.

Посмотрите, как они изменили Америку: еще пятьдесят лет назад Соединенные Штаты были страной, зараженной ксенофобией. А теперь ее президент – Барак Обама.

Американское кино – едва не главная часть не только американского самосознания, но и самосознания «западной» части человечества, и нашего в том числе. Более того: американская киноиндустрия – достижение мировой экономики. Голливуд и весь американский кинематограф далеко не идеальны, но пока что они представляют собой оптимальную схему кинопроизводства. И продюсер в этой схеме играет центральную роль. Продюсер – это не просто тот, кто находит деньги на реализацию какого-то замысла, а тот, кто находит способы реализовать идею. В этом смысле профессия продюсера универсальна.

Продюсирование – это подход к жизни. Продюсерством можно назвать решение любой задачи. Одна моя знакомая после удачного приема сказала: «А ведь я была продюсером вечеринки!» Не она строгала закуски, не она выбирала вино, да и финансировала предприятие тоже не она. Но она действительно продюсер: она продумала, организовала и провела вечеринку. Стив Джобс не писал коды и не паял микросхемы, но он умел привлекать к работе самых талантливых людей и упаковывать результаты их труда так, как этого хотела его целевая аудитория.

У всех вечеринок, походов в театр, квартирных ремонтов и дачныхстроек, у всех детских дней рождения, свадеб, именин – как и у фильмов, спектаклей, шоу и концертов – есть продюсер. Тот, кто соединяет разрозненные элементы, кто видит результат еще до начала работы, кто знает путь к нему. Каждый из нас продюсер своей жизни. И это наше свойство выходит на первый план, когда речь идет о проекте под названием «Жизнь» в целом.

Но именно по профессии кинопродюсера, по-моему, легче всего проследить, как функционирует этот проект. Потому что нет связи такой же нерушимой, чем связь между кино и жизнью.

\* \* \*

В 1999 году на экраны вышел телесериал «Западное крыло» (The West Wing), который рассказывал о повседневной жизни администрации США. Создатель сериала – Аарон Соркин. Спустя годы, в 2011-м, он получит все мыслимые кинематографические награды, включая награду Гильдии сценаристов и «Оскар» за лучший адаптированный сценарий к фильму «Социальная сеть».

К началу шестого сезона, уже после ухода Соркина, продюсеры почувствовали, что зрители начинают уставать от старых героев сериала (президента, досиживающего свой второй срок, и его окружения), и предложили нового – кандидата от демократической партии латиноамериканца Сантоса. Прототипом его выбрали молодого конгрессмена от штата Иллинойс Барака Обаму. С него были списаны характер героя, мимика, жесты, поведение, манера говорить и, более того, убеждения. В финале герой выигрывал президентские выборы. Произошло это в 2005 году, за три года до избрания Обамы президентом США.

Кампания Обамы повторяла кампанию экранного президента. Как и Сантос, который шел на выборы как кандидат для всех, а не только для латиносов, Обама остерегался использовать цвет своей кожи и происхождение для привлечения цветных избирателей.

Приговор российскому торговцу оружием Виктору Буту чуть было не отменили, потому что одна из присяжных видела когда-то фильм «Оружейный барон». Эта картина об американце, поставляющем оружие разным диктаторам, по слухам, была отчасти основана на биографии Бута. И если бы защита смогла доказать, что просмотр кинофильма оказал влияние на присяжную, у Бута был бы шанс если не избежать тюремного заключения, то хотя бы отсрочить его.

В другом громком судебном деле корпорация Apple обвиняла Samsung в том, что те украли дизайн их планшета и что именно Apple придумала компьютеры с сенсорными дисплеями. В ответ адвокаты Samsung приобщили к делу фрагмент из фильма Стэнли Кубрика «Космическая одиссея-2001», в котором космонавты используют компьютеры, поразительно похожие на современные планшетники iPad.

Благодаря фильму Стивена Спилберга «Линкольн» в 2013 году штат Миссисипи наконец формально отменил рабство. Фильм Спилберга рассказывает о борьбе президента Авраама Линкольна за принятие 13-й поправки к Конституции США, запрещающей рабство. В 1865 году поправка эта была принята, за нее проголосовали представители трех четвертей штатов, а остальные приняли поправку с опозданием. В 2013 году профессор нейробиологии Университета Миссисипи Ранжан Батра посмотрел «Линкольна» и задался вопросом: а ратифицировали ли поправку в его родном штате Миссисипи? Доктор Батра обсудил этот вопрос с коллегой, профессором анатомии Кеном Салливаном. Салливан решил вопрос уточнить и выяснил: несмотря на то что поправка прошла голосования и в Сенате, и в палате представителей штата (аж в 1995 году), ратифицированная копия ее не была отправлена в Федеральный реестр США и не была подписана. То есть формально рабство в Миссисипи никто не отменял. Усилиями Батра и Салливана процесс довели до логического завершения, и спустя 147 лет штат Миссисипи наконец формально отменил рабство.

Загадочные совпадения реального и вымышленного... Но дело не в случайной «рифме», а в таланте продюсеров, которым удалось предвидеть будущее. Кто-то скажет, что все наоборот, что продюсеры с помощью массового кинематографа влияют на умы зрителей и определяют их решения, в том числе политические. Возможно и это. Но как бы там ни было, оба метода применяются людьми, чья профессия – продюсер.

Кто-то может возразить, что заслуга продюсера не больше, чем режиссера или сценариста. Но решение о привлечении к кинопроекту определенных режиссеров и сценаристов принимает именно продюсер. На режиссерах же и сценаристах лежит не меньшая ответственность, но исключительно в творческой плоскости.

Впрочем, до тех же пределов простирается и ответственность настоящего продюсера.

В каждой стране найдутся фильмы, изменившие сознание зрителей. Но именно в США, где роль продюсера в киноискусстве – не просто в кинематографе, а в искусстве кино – основополагающая, созданы фильмы, которые разрушили национальные границы и сломали стереотипы миллионов жителей нашей планеты. Картина «Рожденный 4 июля» – пацифистский манифест, направленный против любых войн. Выдающиеся картины о войне во Вьетнаме – «Взвод», «Цельнометаллическая оболочка», «Апокалипсис сегодня» – помогли поколению американцев справиться с травмой вьетнамской войны и переосмыслить ее, показать человеческую трагедию солдата, сражающегося на несправедливой войне. «Крестный отец» позволил переоценить три главных мифа цивилизации XX века: семья, успех, деньги. «Однажды в Америке» помогает зрителю осмыслить такие понятия, как дружба, предательство или возможность вечной любви. «Филадельфия» помогла снять стигму «заболевания развратников и наркоманов» со СПИДа и создать образ гомофобии как убеждения, невозможного для цивилизованного человека. Фильмы «Форрест Гамп», «Человек дождя», «Лучше не бывает» помогли изменить представление общества о людях, страдающих психическими расстройствами. «Список Шиндлера» – пронзительное кино о Холокосте. Я видел сотни фильмов о Холокосте, среди которых были картины Луи Маля, Анджея Вайды, Джозефа Лоузи. Талантливые, щемящие, сделанные крупными личностями фильмы. Но все они говорили на языке той аудитории, которая и так глубоко осознавала трагедию. А «Список Шиндлера» рассказал о ней всему миру на языке универсальном, не признающем культурных и национальных границ.

Американское кинопроизводство, как и сама Америка, – не просто индустрия, а еще и идея: к успеху может прийти любой человек, откуда бы он ни был родом.

\* \* \*

В начале двухтысячных я верил в рост российского кинорынка. В 2004 году фильм Тимура Бекмамбетова «Ночной дозор» доказал, что при всем несовершенстве кинотеатрального рынка и недостаточном количестве кинотеатров у отечественного кино есть большие возможности. «Ночной дозор» собрал в кинотеатральном прокате более \$16 млн – по тем временам неслыханную для русских фильмов сумму. Сразу за «Дозором» рынок взорвала «9 рота» Федора Бондарчука, одним из продюсеров которой, вместе с Сергеем Мелькумовым и Еленой Яцурой, был я и о которой я расскажу подробнее в отдельной главе. Наш фильм собрал \$25,5 млн, установив абсолютный рекорд

того года в России и укрепив нас в уверенности, что кинобизнес в России возможен.

В январе 2006 года продолжение истории – «Дневной дозор» – показал результат в \$31,9 млн. Передо мной рисовались самые радужные перспективы: построение сильной национальной индустрии, в рамках которой мы научимся конкурировать и создавать картины, способные преодолевать границы России. Вдохновлял меня пример Южной Кореи, чей кинематограф конкурирует с Голливудом, причем конкурирует много успешнее, чем, например, французский кинематограф во Франции.

В 2007 году из двадцати самых кассовых фильмов в Южной Корее десять были корейскими и десять – голливудскими суперблокбастерами: третьи части фильмов «Человек-паук», «Шрек», «Пираты Карибского моря», очередной «Гарри Поттер». Южнокорейские фильмы, сделанные за относительно небольшие деньги, триумфально идут по всей Азии и нередко попадают в европейский и американский прокат. Главный корейский фильм 2007 года – «Войны драконов» – не только собрал на родине \$55 млн, но и вышел в ограниченный прокат в США, показав вполне убедительный результат: \$10 млн.

Но на деле оказалось, что все гораздо сложнее.

Царящая в российском кинобизнесе атмосфера развращает. Отношения здесь имеют больше значения, чем коммерческий потенциал проекта, деньги добываются через связи в государственных структурах, а заработок российского продюсера связан чаще с размером бюджета, чем с успехом фильма. Благодаря этой иждивенческой системе развитие рынка сводится к вечному начетничеству и призывам конкурировать с американским кино дома за государственные деньги. Общественные и политические деятели регулярно заявляют, что российское кино должно, наконец, отвоевать зрителя у голливудской продукции, апеллируют к европейским моделям поддержки кинематографа, предлагают квоты, запреты, все что угодно. Но конкурировать с американским кино в России могут только самостоятельные, свободные, творческие люди, чувствующие собственную аудиторию. И обязательно рискующие. Люди такие, безусловно, где-то есть, но их единицы, и вероятность того, что сделанные ими фильмы дойдут до зрителя, чрезвычайно мала. В индустриальном же масштабе наиболее распространенная форма создания коммерчески успешного кино –

прямое копирование удачных западных фильмов. Достаточно заменить, например, «Американский пирог» на «Русские блины» – и можно предлагать их зрителю.

Телевидение и кино в России – это никак не первая и даже не десятая по значимости для страны отрасль. Медиа, частью которых, конечно, и является кинематограф как один из инструментов влияния на сознание миллионов зрителей, нашими соотечественниками не воспринимается как серьезный бизнес. Газ или нефть – воспринимаются, металлургия – пожалуйста, ретейл – со временем да, а медиа, кроме как у довольно узкой прослойки людей интересующихся, не считаются индустрией. Говоря примитивно, у нас бывают градообразующие заводы, но не бывает градообразующих студий. Олигархи наши, если и владеют какой-нибудь газетой, телеканалом или переоборудованным под студию заводом, то это всегда довесок к их серьезным индустриальным активам, а не основа богатства. Мы привыкли уважать осязаемые материальные товары, а медиа производят идеи, информацию, образ жизни и торгуют ими. В основе финансового успеха медийных людей, как правило, не просто понимание бизнес-процессов, а какая-то уникальная идея, способная увлечь миллионы.

\* \* \*

В США все иначе. Если посмотреть на список американского Forbes, то мы увидим там минимум чикагских металлургов или техасских нефтяников. Самые богатые люди страны – владельцы сетевого ретейла, компьютерных и интернет-компаний и обязательно медиа: Майкл Блумберг (10-е место в топ-100 самых богатых людей США по версии Forbes), Лорен Пауэлл-Джобс (фонду под управлением вдовы Стива Джобса принадлежит 7,7 % студии Disney, стоимость которых вдвое превышает стоимость акций Джобса в Apple), Энн Кокс-Чемберс, владелица кабельного оператора Cox Communications и Cox Media Group, медиамагнат Руперт Мердок, Сэмюэль Ньюхаус (издательский дом Conde Nast), Дэвид Геффен, сделавший свое миллиардное состояние на кино и музыке, владелец медиахолдинга Viacom Самнер Редстоун.

Для США кинобизнес – это настоящая индустрия, обеспечивающая 2,1 млн рабочих мест. Общий объем выплаченной ее сотрудникам заработной платы за 2010 год – \$143 млрд (последние опубликованные данные). Общий оборот индустрии за 2011 год – \$464 млрд. Экспорт фильмов, музыки и т. д. – одна

из важных отраслей экспорта Соединенных Штатов. По данным ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития), США – единственная страна в мире, у которой доля экспорта аудиовизуальной продукции в общей доле экспорта услуг в 2007 году превысила 1 % – 3,2 %, а также единственная страна, не имеющая в этой категории торгового дефицита. На долю США в том же 2007 году приходилось 51,5 % всего экспорта аудиовизуальной продукции среди 15 самых развитых экономик мира (у России – 0,7 %). В 2010 году США экспортировали фильмов и телевизионных программ на \$13,5 млрд, сальдо торгового баланса в этой категории составило \$11,9 млрд.

Среди людей, работающих в кинобизнесе, бытует мнение, что самым губительным для кинематографа стал тот день, когда в газетах начали публиковать результаты сборов фильмов. До этого кино было искусством или развлечением, а коммерческий успех интересовал исключительно руководителей и бухгалтеров студий. Теперь же в кино был привнесен элемент соревнования – у кого больше бокс-офис (кассовые сборы картины). И ладно бы журналисты понимали сложную механику того, о чем они пишут, – бывает, что понимают. А вот подавляющее большинство читателей не имеют даже рудиментарных представлений о том, как зарабатывают деньги в кино, на что их тратят и чем определяется успех проекта.

В 2004 году в британской газете The Guardian вышла статья «Анатомия блокбастера». Это тот редкий случай, когда в массовом издании был подробно и грамотно разобран заявленный бюджет (\$200 млн) голливудского фильма – «Человек-паук 2».

На что же именно были потрачены 200 миллионов? \$10 млн – на разработку и написание сценария, включая многочисленные драфты, поправки и доделки. \$20 млн студия Sony поделилась с издательством Marvel, которому принадлежат права на придуманного Стэном Ли Человека-паука. Это так называемые траты на лицензирование. \$15 млн получили продюсеры (у фильма было два основных продюсера, два сопродюсера и три исполнительных продюсера). Гонорар режиссера Сэма Рейми составил \$10 млн. \$30 млн получили исполнители главных ролей: Тоби Магуайер – \$17 млн, Кирстен Данст – \$7 млн, Альфред Молина – \$3 млн. Еще \$3 млн были потрачены на актеров, занятых во всех остальных ролях. Стоимость производства фильма, съемочный период которого длился три недели, составила \$45 млн. \$45 млн – это цена аренды оборудования, зарплаты всех занятых в фильме технических специалистов, цена пленки,

транспортные расходы, еда для членов съемочной группы и т. д. Фильм снимали в основном «на натуре», самым дорогим и технически сложным эпизодом стал пролет камеры, закрепленной на стальном тросе, над Уолл-стрит.

Постпродакшн фильма стоил \$65 млн, большая часть денег, понятное дело, была потрачена на компьютерную графику. В \$5 млн обошлась музыка к фильму: \$2 млн получил композитор Дэнни Эльфман, а еще \$3 млн ушли на покупку прав на композиции, звучащие в фильме, включая песни групп Jet и Train. Итого, как уже было сказано, \$200 млн.

В Голливуде редко говорят «производственный бюджет», правильно: «стоимость негатива». Но это еще не все траты. За производством идет вторая важная статья расходов – P&A (prints & advertisement, то есть бюджет на печать копий фильма для кинотеатров и рекламу). P&A «Человека-паука 2» обошелся в \$75 млн.

Если вдуматься, то поставляет Америка не просто музыкальные клипы, фильмы или компьютерные игры – она экспортирует эмоции и смыслы: как и чем живут люди, на что тратят время, что обсуждают, где берут информацию.

\* \* \*

Современные технологии коренным образом изменяют функции режиссуры, вытесняя ее с авансены кинематографа. Мы присутствуем при начале конца времени великих одиночек, выдающихся творцов. Я, человек кино, готов констатировать конец эпохи великих режиссеров. Таких, как Феллини, Бергман или Антониони, уже нет. А функция продюсера, напротив, становится более значимой: именно продюсер оказывается главным и единственным центром принятия решений.

Возьмем, к примеру, телесериалы. Сегодня в США наблюдается их расцвет: к производству подключаются лучшие режиссеры, сценаристы, актеры и другие представители киноиндустрии, приходящие на телевидение из кино. Кинематограф возвращается к своей первоначальной функции – аттракционной.

На его заре кинотеатр отвечал за легкое развлечение, а театр – за глубокую драму. Сейчас в кинотеатрах снова преобладает аттракцион-спецэффект, а серьезный разговор ведет со зрителем «малый» экран. То же «возвращение к истокам» имеет место и в сфере художественных приемов. Некогда приемы эти – от крупного плана до монтажа – позволили превратить кино в искусство, в котором появилось множество жанров. А сейчас многие популярные жанры (драмы, детективы, политические и шпионские триллеры, исторические фильмы), не находя своего зрителя в кинотеатре, уходят на ТВ. Когда-то Дэвид Селзник, он же эмигрант из Киева Давид Железняк, закладывал имущество, чтобы реализовать главный замысел своей жизни – экранизировать «Унесенных ветром». Сегодня такая экзотическая идея, как выпустить экранизацию толстого романа в кинотеатрах, в головы продюсеров приходит куда реже. Эпический роман, как и серьезная драма, постепенно исчезают из проката. Самые сильные драмы, самые масштабные экранизации сегодня идут в виде телесериалов на каналах HBO, Showtimes и AMC.

В формате сериала мы получили художественное высказывание высокого качества без режиссера «в главной роли». Отсюда специфическое сериальное понятие *show runner*, то есть создатель. Тот, в чью голову пришла светлая мысль создать сериал, – и одновременно его продюсер, отвечающий за весь процесс, от сценария до кастинга и съемок. Каждый из сериалов «Безумцы», «Игра престолов» или «Доктор Хаус» создавали полтора десятка режиссеров, чьи имена не принципиальны (хотя мастерство их очевидно). А вот имена Мэтью Вайнера, Дэвида Бэнноффа и Дэвида Шора, эти сериалы придумавших и спродюсировавших, стоят в титрах первыми. Другой пример – «Скорая помощь». Кто помнит, что режиссером одной из серий был Квентин Тарантино? Никто, кроме нескольких гиков. А все потому, что эта серия, пусть и удачная, в первую очередь часть замысла продюсера, она практически не выбивается из общей структуры и стилистически от остальных серий не отличается. Ну, разве что особой кровожадностью.

Вот и получается, что незаменимых людей нет, а незаменимые профессии есть.

Но когда осознаешь, что принадлежишь к этой самой «незаменимой» профессии, возникает желание заниматься ею без оглядок на родное византийство, без искушения принимать помощь от главного российского мецената – государства, без тормозящего воздействия всесильного фактора российской экономики – личных связей.

Начинаешь ценить ясность рабочих обстоятельств, внятность бизнес-модели, прямой, без зигзагов путь от замысла к результату. И хочешь попробовать стать из российского продюсера... просто продюсером.

Опыт всех успешных продюсеров говорит: никогда не закрепляйся в жизненных завоеваниях и даже успехах, никогда не останавливайся, двигайся дальше.

А еще он говорит, что само существование этой профессии – утешительное сообщение всем предприимчивым и неугомонным, всем, кто не мечтает о «заслуженном отдыхе», этом самом очевидном результате быстрого и порой случайного успеха, о ранней пенсии с ее неизбежной экзистенциальной тоской. Если вы действительно продюсер, вы никогда не затоскуете.

Глава вторая, автобиографическая. Как я не хотел становиться продюсером – и стал им

Было бы хорошо эту главу, если не книгу в целом, начать с истории о том, как я мечтал стать продюсером.

Но я совсем об этом не мечтал. Более того, для меня, молодого режиссера-документалиста, слово «продюсер» имело устойчивую негативную коннотацию. По разным причинам: в силу семейного воспитания, благодаря духу времени и общественно-политическим настроениям, отрицавшим материальное измерение искусства.

Поэтому начну с истории о том, как отчаянно я не хотел быть продюсером – и даже обиделся на тех, кто более двадцати лет назад точно прочитал мое будущее.

Это было в 1988 году на кинофестивале в Чехословакии, куда я, 26-летний режиссер, привез свой первый полнометражный документальный фильм «Усталые города». Фильм состоял из нескольких новелл, снятых в крупных индустриальных центрах СССР. Он исследовал жизнь в Советском Союзе как систему уничтожения людей и страны экологически опасным или, попросту говоря, смертельно вредным производством и был, по сути, политически

протестным. В последний момент организаторы фестиваля решили «Усталые города» в силу политических опасений не показывать. Потом все-таки показали, но не в прайм-тайм, что сыграло с организаторами злую шутку: прослышав про почти запрещенный фильм, публика, живо помнившая 68-й, остро им заинтересовалась.

Накануне закрытия фестиваля в мой номер заглянул директор со словами: «Вы получили приз, но у нас к вам просьба: не могли бы вы не приходить на вручение? А приз мы вам передадим, и деньги тоже...» Речь шла о главном призе. Я так удивился, что даже спросил: «А что случилось-то?» Он не ответил. Сейчас бы я, наверное, уже не спрашивал.

Но тогда я жил в предвкушении подвига. Совершить его было несложно: вот я сделаю фильм, и его не примут. В смысле – не зачтут как студийную производственную единицу, положат на полку и, возможно даже, «смоют на серебро». В моей семье, семье документалистов, постоянно обсуждали, как у таких-то замечательных людей цензура-студия-министерство не приняло фильм, дали сто замечаний... Это было показателем безусловного качества. Поэтому, когда меня официально критиковали, демонстративно не замечали, фильмов моих не понимали, я чувствовал: жизнь удалась.

На этом патетическом фоне произошло удивительное, чтобы не сказать страшное, и весьма знаменательное для меня событие. Я шел по пражской улице – и вдруг услышал за спиной женский голос: «Петя, да посмотри на него! Он же вылитый продюсер!» Ошибки быть не могло: продюсером называли меня. Меня, документалиста, режиссера, получившего вот только что международное признание, публициста, борца и, не исключено, даже бунтаря. Как они могут так заблуждаться на мой счет? Я и деньги? Я и диктат? Я и... А главное кто! Продюсером меня назвала Ирина Рафаиловна Курдина – сотрудница революционного на тот момент Союза кинематографистов, куратор неигрового кино, яркая, красивая, умнейшая женщина, к тому же обладательница неповторимого голоса: низкого, глубокого, «ермоловского»... Женщина «большого стиля», так редко встречавшегося среди гражданок Советского Союза. Женщина, мнению которой я безоговорочно доверял. «Вылитый продюсер»! Гром среди ясного неба. А Петя, к которому она обращалась, – это Петр Щедровицкий, философ, провозвестник новой общественной мысли, умница, всегда готовый к решению любых интеллектуальных задач посредством методологии (философская теория, тогда казавшаяся нам неким сакральным знанием). Я был глубоко оскорблен.

Вот с этим мрачным ощущением от слова «продюсер» я и остался. Оно прекрасно сработало в паре с опасением моей мамы: мама боялась, что я займусь каким-нибудь непотребным делом, например зарабатыванием денег, вместо того чтобы творить – делать фильмы. В продюсере ей виделся делец.

И позже мне нужно было многое преодолеть в самом себе, чтобы просто привыкнуть к определению «продюсер», не говоря уже о том, чтобы действительно им стать.

\* \* \*

В Советском Союзе продюсеров не было. Эта профессия может существовать только в свободной экономике, в конкурентной среде, которая диктует необходимость отклика на потребности аудитории.

А в СССР до оттепели 50-х кинематограф существовал в соответствии с указами ЦК КПСС и по его же заказам. С того момента, как государство получило безраздельную власть над кинематографом, даже зрительское, сугубо «потребительское» кино делалось в том количестве и так, чтобы соответствовать потребностям тоталитаристской идеологической машины. Безусловные, как мы бы теперь сказали, рекордсмены бокс-офиса, позже ставшие нашей классикой, создавались по прямому постановлению «партии и правительства». Например, фильм «Свинарка и пастух» Ивана Пырьева – дитя сталинского указания о пропаганде слияния города и деревни.

Мой дед, старый киносценарист, редактор и ветеран Украинской студии документальных фильмов, рассказывал, что после войны директором студии им. Довженко стал бывший моряк, который очень ценил ее производственный потенциал. Ведь цех декораций мог бы изготавливать мебель или гробы, вечно востребованную продукцию. А гараж мог бы оказывать услуги по доставке и авторемонту. И все бы это было возможно, «если бы кино это странное не приходилось делать». Иными словами, если бы работать не на идеологию, а на реальность.

Но прошло всего каких-нибудь два десятилетия, и к концу 50-х годов выяснилось, что кино может работать и на реальность, как хотелось вчерашнему матросу-хозяйственнику. Что оно способно волновать миллионы. Что оно приносит в экономику деньги, на которые существуют медицина и образование. Уже в 60-е на кинематограф начали смотреть как на донорскую отрасль, а значит, и как на индустрию. Возникла задача соответствовать потребностям разных групп зрителей. Естественно, при этом и речи быть не могло, чтобы государство упустило контроль над содержанием кинопродукции: она по-прежнему должна была быть идеологически выдержанной. И партийные критики утюжили зрительские мозги разговорами, например, о мелкотемье – когда на киноавансцену вышли сугубо человеческие истории, а «эшелоны», поддерживающие ход идеологической машины, оказались на периферии зрительского внимания.

Еще любопытнее, что и друзья Советского Союза, западные левые интеллектуалы, воодушевленные пролетарским искусством, восприняли перемены в штыки. В начале 60-х даже появился оскорбительный термин «ось Голливуд – Мосфильм» (по ассоциации с агрессивной гитлеровской «осью Рим – Берлин – Токио»). Борьба за мозги советского человека активизировалась – чтобы он не забыл, что с идейной точки зрения правильно и важно, а что мелко и уводит со «светлого пути». Но хотя идея воспитания его в коммунистическом духе по-прежнему являлась основополагающей, в 60–70-е уже было понято: зрители разные, и фильмы им нужны разные. Детям – сказки про Кащея и Василису Прекрасную, а одиноким женщинам – про продвинутого слесаря Гошу. Расширилась жанровая палитра советского кино, оно почти вступило на конкурентно-рыночный путь. При известном своеобразии ситуации, конечно. Американские, скажем, фильмы для нашего проката покупались чрезвычайно избирательно. Мои сверстники наверняка помнят то незабываемое кино: например, нечто под brutальным названием «Жестокое лицо Нью-Йорка», обличающее беспощадные нравы Города желтого дьявола. А французские комедии, гламур нашего детства, пополняли кассу советских фильмов – их сборы попросту приписывали отечественным картинам особой идейной значимости.

Но все-таки советский кинематограф получил некоторые очертания индустриальной, а не только идеологической отрасли, пытаясь соответствовать аудитории, а не только пожеланиям ЦК КПСС. Вот и ответ на вопрос, откуда в 60-е взялось столько новых имен, столько самобытных талантов: и Тарковский, и Кончаловский, и Панфилов, и Хуциев, и Климов, и Шукшин, и Бондарчук. Просто их рекрутировали сами общественно-экономические обстоятельства для достижения новых целей – по сути продюсерских.

Я не хочу сказать, что коммерческий кинематограф, в котором узловая фигура, безусловно, зритель, чужд идеологии. В США власть не может навязать творцу свою волю, но может привлекать кинематографистов в ряды своих сторонников.

Например, в ноябре 2001 года, после терактов в Нью-Йорке и Вашингтоне, специальный помощник Джорджа Буша Карл Роув прилетел в Лос-Анджелес, чтобы встретиться с сорока ведущими продюсерами, главами студий и кинокомпаний. Роув просил их о помощи в том деле, которое у нас принято называть «патриотическим воспитанием». Он убеждал кинематографистов воодушевить страну на борьбу с международным терроризмом. Голливуд прислушался к просьбе Белого дома: после той встречи сорок пять фильмов, сюжеты которых были связаны с терроризмом и деятельностью спецслужб, «попали под раздачу». Некоторые были досняты и перемонтированы, другие (например, экранизация романа Грэма Грина «Тихий американец») отложены в прокате.

Однако это было скорее исключение, чем правило. Спустя несколько лет чувство единения и готовности к активным действиям, охватившее американцев после терактов, сменилось усталостью и разочарованием (а за ним и желанием понять, как именно администрация Буша сумела втянуть страну в две войны). Тогда изменились и фильмы. Немало картин рассказывали об ужасах и несправедливостях войны в Ираке, несколько крупных теле- и кинопроектов – об ошибках и даже преступлениях администрации Буша.

У американских политиков есть неофициальное правило: в ходе предвыборной кампании кандидат в президенты должен выступить в нескольких знаковых, с точки зрения аудитории, местах, среди которых есть и Голливуд. Как правило, в Голливуде кто-то из первостепенных режиссеров или продюсеров организует в честь демократического кандидата званый вечер, на котором собирают деньги для его поддержки. В 2008 году такая вечеринка в честь Обамы в Голливуде принесла \$9 млн.

Отношение Голливуда и его передового продюсерского «отряда» исключительно важно для кандидатов в президенты. Важность эта объясняется статусом продюсера в американском обществе и его местом в американском общественном сознании. Поэтому политики очень внимательны к продюсерскому цеху, и тот платит им взаимностью: так, Билл Клинтон не раз становился

прообразом главных героев картин. При этом никакой идеализации Клинтона в фильмах не наблюдалось. Кстати, кинематографисты США традиционно сочувствуют Демократической партии. Республиканцев Голливуда можно пересчитать по пальцам: это, например, Джерри Брукхаймер, Джон Войт, Роберт Дюваль.

Итак, 60-е и 70-е для отечественного кино были прообразом 90-х: ломка при изменении экономической парадигмы. В 90-е, когда государственный советский кинематограф как институт и экономическая модель приказал долго жить, у тех, кто хотел остаться в профессии, была лишь одна возможность: самим сформировать среду, в которой эта профессия может существовать. Начинать надо было с создания самостоятельных производственных компаний взамен выдохшихся студий.

\* \* \*

Так получилось, что свою первую по-настоящему самостоятельную продюсерскую компанию я организовал в Германии. В те годы на Западе возникла потребность в честной, без идеологии информации о жизни в странах бывшего СССР, потребность услышать живые голоса людей, еще вчера заглушенные железным занавесом. Советская система финансирования кинематографа осталась в прошлом. Тут и началось настоящее продюсирование – нам пришлось самостоятельно создавать не столько новые фильмы, сколько новую жизнь, новые обстоятельства для своей работы.

Я продолжал снимать документальное кино, но для телевидения, причем не для российского и не для украинского – их в начале 1991 года еще и не было. И не для советского: пока существовал СССР, мои фильмы по телевидению показывали лишь несколько раз. Государство распалось, идеология исчезла, но телевидение по содержанию, по способу вещания, по оформлению и, что самое важное, по сути своей еще долго оставалось советским. Я себя в подобной среде не видел. И поэтому документальное телевизионное кино я начал снимать для немецкого ZDF, очень влиятельного консервативного общественного канала Германии.

Мне повезло: я был замечен на одном из многочисленных фестивалей (Берлин, Лейпциг, Валенсия, Нионн, Оберхаузен), в которых принимали участие и часто награждались мои фильмы, и приглашен работать на ZDF.

Я начал работать как раз тогда, когда на ZDF были запущены фундаментальные процессы преобразования общественного телевидения в коммерческое. Руководители канала заговорили не только о вкусах и желаниях аудитории, но и о рейтингах, цифрах и показателях эффективности. Я пришел на телеканал в то время, когда ломали старый телевизионный формат, и успел поработать на две редакции: консервативную Zeitgeschichte («Время/История») и экспериментальную Das kleine Fernsehspiel («Малый телетеатр»), занимавшуюся производством разножанровых телепрограмм и фильмов). Вторая имела в своем багаже сотрудничество с Вернером Райнером Фассбиндером, Александром Ключе, Аньес Вардой, а позже открыла Дерека Джармена, Патриса Шеро, Питера Гринуэя и Джима Джармуша, став сопродюсером их фильмов. Постепенно я начал понимать, что такое продюсер.

Тогда в Германии формировалась структура киноподдержки – европейская, по сути, система кинофондов. В каждой немецкой земле появились или фильм-бюро, или фонды, финансировавшие независимые (в том числе документальные) проекты. Уже тогда в Германии производством документальных картин занимались независимые компании. Снимая очередное документальное кино по заказу ZDF, я задумался: может быть, пора и мне создать свою студию?

В каком-то смысле мне повезло. Все сошлось: мое сотрудничество с ZDF и то, что именно в Германии жил мой двоюродный брат Борис Фуксман, которого я убедил рискнуть деньгами и открыть компанию по производству документальных фильмов. Какие могли быть сомнения? За спиной оставались развалины советской киноиндустрии и безработные коллеги-кинематографисты, впереди – новый мир европейских фондов и институций, который больших доходов не сулил, но давал шанс реализовывать идеи – и мои, и друзей.

Четыре года я был независимым европейским продюсером. Вернее, я ежедневно учился им быть на собственных ошибках. У меня не было теории, была только практика. И кое-чего я добился. Может быть, я не стал слишком успешным, но определенно стал самостоятельным. Я стал продюсером, и, к моему удивлению, мне понравилось. Наверное, именно тогда я впервые почувствовал азарт игрока, кем, по сути, продюсер и является. Ведь кино – ненадежный бизнес, высокорисковый. Ты делаешь выигрышный фильм – или провальный,

держишься на плаву – или тонешь.

Но, почувствовав вкус риска и самостоятельности в кино, я, как ни удивительно, по-настоящему увлекся идеей телевидения. Я говорю именно об идее. Потому что впоследствии реализовывал телевидение идей.

Глава третья, поучительная. Как я стал продюсером телевидения и надо ли было это делать

В моей жизни были два больших телевизионных проекта – первый украинский независимый телеканал «1+1» и российский СТС, известный россиянам как «первый развлекательный». Оба оказались чрезвычайно успешными, даже больше – прорывными и творчески, и коммерчески, но мое отношение к ним остается смешанным: в том времени остались и гордость побед, и горечь потерь.

В случае с «1+1» драматизм происходившего определила политика. В истории с СТС все точки над *i* в конечном счете расставили цифры: рейтинги, прибыль, оборот, капитализация. В обоих случаях политика и цифры, с одной стороны, стали определяющим фактором для головокружительных взлетов, с другой – именно они и подвели черту под обоими проектами.

Я глубоко убежден, что именно политика и цифры решают судьбу любого телеканала, с той лишь поправкой, что в России и на территории бывшего СССР более значима политика, а в мире с «давно подстригаемыми газонами» – цифры.

Для многих из нас телевидение остается частью ежедневного интеллектуального – более или менее – быта. В первую очередь ТВ – это источник информации: новости, события, факты, фильмы. Сразу оговорюсь, что я рассуждаю о некоей абстрактной модели «эффективного телевизора», которая не имеет прямого отношения к тому, что сейчас происходит в России, где «ящик» во многом утратил свою влияние. Утверждаю это с полной ответственностью, потому что телевидение дано нам Богом и Владимиром Зворыкиным (это изобретатель, создавший первую передающую электронную трубку) с одной целью – ставить вопросы сегодняшнего дня и откликаться на них.

От ТВ требуется главным образом обсуждение «настоящего времени». И если оно уходит от вопросов, если игнорирует общественные вызовы, если выполняет функции важные, но не связанные с сегодняшним главным (в любой сфере общественной жизни), оно неизбежно утрачивает зрителей, наиболее активных, наиболее интеллектуально мобильных, наиболее вовлеченных в социальные процессы. Именно это в последнее время произошло с российским массовым ТВ – при высокопрофессиональном технологическом и часто высоким художественном качестве оно перестало отвечать на вопросы, которые стоят перед страной и волнуют мыслящую аудиторию.

Опыт самой телевизионно развитой страны в мире США показывает, что даже широкополосный интернет в каждом доме не оттесняет ТВ на второй план. Его все равно смотрят больше. По данным Nielsen, в 2010 году среднестатистический американец смотрел телевизор 34 часа в неделю, а в интернете проводил 32 часа в месяц (данные Comscore за 2010 год). Занятно, что в интернете больше всего «сидят» люди в возрасте 45–54 лет – 39,3 часа, в то время как в возрастной группе 18–24 лет – 32,3 часа.

В России ТВ по-прежнему остается главным источником информации для большинства. Если советское ТВ выполняло функции педагога-ментора – учило и поучало, выявляло и наказывало, критиковало и отчитывало, то у сегодняшнего ТВ другие цели и интонации. Учительскую позицию оно сменило на приятельскую и село на скамеечку рядом с учениками. Это произошло в 2000-е, когда экономическая стабилизация вызвала к жизни консюмеристское ТВ как результат безоговорочной победы идеи потребительского спроса, когда правила устанавливает клиент-зритель, а не заказчик.

Телевидение теперь вынуждено подстраиваться под зрителя, искать возможности для эффективной коммуникации с ним. Оно наконец «въехало», что «ученикам» надо нравиться, надо угадывать их желания. А их желания состоят вовсе не в том, чтобы выучить французский и решить уравнение, а в том, чтобы дождаться перемены и «оторваться».

Впрочем, желания аудитории следует не только исполнять, но и предвидеть. Предвидение, интуиция, предчувствие необходимы для успеха любого проекта. Их наличие обеспечивает ему долголетие, а утрата продюсерского чутья гарантирует провал.

Даже если качество контента сегодня соответствует самой высокой отметке и пользуется популярностью у аудитории, продюсер должен напряженно искать свежие идеи, не дожидаясь момента, когда у зрителя появится от эфира ощущение заевшей пластинки. А оно обязательно появится – такова природа и зрителя, и телевидения.

Мой любимый пример в этом смысле – эпоха первой половины 60-х в американском кино, когда кинотеатры были наводнены карамельно-сливочными сказками, тотальными «Римскими каникулами». В какой-то момент аудитория перестала их смотреть, перестала ходить в кино. Чтобы предотвратить кризис, студии и продюсеры вынуждены были стремительно искать новые ходы. Тогда они обратили внимание на *nouvelle vague*, новую волну французского кино. Фильмы новой волны снимались в реальных обстоятельствах, на улицах, без декораций, подвижной камерой, в них действовали герои нового психологического типа и непривычной внешности. «Красавчика Сержа» Жерара Блена не назовешь красавчиком, Бельмондо в годаровском «На последнем дыхании» – не типичный герой-любовник, а сорвиголова. Жанна Моро в «Жюле и Джиме» Трюффо будто подтрунивает над расфуфыренными голливудскими принцессами.

Американские продюсеры начинают искать новых авторов. Они знакомятся с режиссером Артуром Пенном, приглашают его в Голливуд, и он снимает «Бонни и Клайда», картину с бьющим наотмашь рекламным слоганом: «Они молоды... они влюблены... и они убивают». Фильм, герои которого действительно убивают и в котором убивают их самих, на контрасте с паточным кинофоном производит оглушительный эффект. С «Бонни и Клайда» начинается история другого Голливуда.

Сейчас, спустя пятьдесят лет, Голливуд переживает нечто похожее. Эту революцию принято называть «перезапуском» популярных киносериалов, но лучше сказать – «переосмыслением». Знакомые герои франшиз в новых постановках преобразуются принципиально. В 2006 году на экранах появился

новый Джеймс Бонд в исполнении Дэниела Крейга. Впервые агент на секретной службе Ее Величества и вел себя, и выглядел не как элегантный британский джентльмен (какими были Шон Коннери, Тимоти Далтон или Пирс Броснан), а как герои Гая Ричи – кокни с лицом водопроводчика. «Казино “Рояль”» было жестче, серьезнее и реалистичнее. Больше никаких гонок на танках по Санкт-Петербургу и никакого особого рецепта мартини с водкой. Для сцены в баре Бонд заказывает свой любимый коктейль. «Взболтать, но не смешивать?» – предупредительно спрашивает бармен. «Посмотри на меня, думаешь, мне не...?» – отвечает ему новый Бонд.

Фильм нарушал каноны «Бондианы». Главный злодей уже не хотел править миром, он просто хотел много денег. Из его арсенала исчезли фантастические лазеры, а из сценария – шуточные диалоги с полукомическими второстепенными персонажами типа Q или мисс Манипенни. Пирс Броснан был героем голливудской мифологии – со всем «остранением» и иронией, свойственными экранной жизни мифа. Дэниел Крейг – герой современности, агрессивной и неприглядной. Фильм «Казино “Рояль”» собрал в мировом прокате \$588 млн – на \$100 млн больше, чем последнее кино с «классическим» Бондом Броснана. Несколькими годами позже авторы бондианы решили «перезагрузку» завершить, в прокат вышли «Координаты “Скайфолл”» – фильм, который, с одной стороны, возвращал на экраны Q и мисс Манипенни, с другой – сознательно нарушал вообще все мыслимые законы франшизы, причем делал это нарочно. Чего стоит сцена, где главный злодей в исполнении Хавьера Бардема флиртует с пленным Бондом. «Ну, у всех бывает первый раз», – с намеком говорит герой Бардема. «Почему ты решил, что у меня он будет первым?» – спокойно интересуется 007. Самый непохожий на фильм о Бонде «Координаты “Скайфолл”» стал самым кассовым в истории франшизы и первым преодолел отметку в \$1 млрд сборов.

В 2008 году, после премьеры «Темного рыцаря» Кристофера Нолана, «перезагрузка» привычных персонажей и сюжетов стала массовым явлением. Нолан – киноавтор с углубленным интересом к психологии персонажа (что очевидно, например, из его «Помни» (Memento)). Еще в своем первом фильме франшизы «Бэтмен. Начало» он дал понять, что ему категорически не близок традиционный подход к Бэтмену и нелепые, на грани комизма персонажи типа Мистера Пингвина. Его «Темный рыцарь» стал драмой о борьбе сложного, обуреваемого противоречивыми страстями человека не только с преступниками, но и с собственными демонами. Стилистически более мрачный, более реалистичный и гораздо более жестокий, пожалуй, с лучшим в истории франшизы злодеем в исполнении Хита Леджера, «Темный рыцарь» собрал

в мировом прокате больше \$1 млрд. Следующий фильм про Бэтмена, кажется, еще более депрессивный, также преодолел отметку в миллиард.

Приводимые здесь цифры демонстрируют не голливудский размах и не мое низкопоклонство перед бокс-офисом как таковым, а результат продюсерской смелости и продюсерской интуиции. Для продюсера жизненно важно предвидеть, что именно зритель почувствует завтра, принять этот вызов и ответить на него адекватно. Это правило неоспоримо – оно работает и на телевидении, и в кино, и в музыке. И в жизни.

Предошущение новой реальности – вот что вело нас в ходе создания первого национального телеканала новой Украины. Канал «1+1» стал реакцией на крупнейшее историческое изменение. Частный, украиноязычный, но воспринимающий Украину скорее как часть Европы, нежели как обломок Советского Союза. Основной конкурент «1+1» – канал «Интер» – открылся спустя полтора года.

Появилась новая страна. Это был счастливый период невероятных возможностей. Впрочем, тогда жители Украины еще не чувствовали себя гражданами новой страны. Перед всеми нами – теми, кто родился, вырос и жил на Украине – будто лежал белый лист, который требовал написания сути в самых точных словах. Мы должны были ответить на прямые, древние, библейски-старозаветные вопросы: кто мы? откуда мы? куда мы идем? Создавая «1+1», мы попытались – пусть даже в виде очень простых передач и наивных сюжетов – дать ответы на эти вопросы.

Официальный сайт канала:

Телеканал «1+1» – общенациональный украинский телеканал. Основан 3 сентября 1995 года и в сентябре же вышел в эфир. В 1995 году вещание «1+1» велось блоком на частоте Первого национального телеканала. С 1996 года канал «1+1» начинает вещание на Втором общенациональном канале украинского телевидения. С 30 июля 2004 года канал получил право на увеличение объема вещания до 24 часов в сутки, что дало коллективу «1+1» новые творческие возможности и позволило выстроить целостную и логичную сетку вещания. Переход на круглосуточное вещание начался 16 августа 2004 года.

В 2008 году 100 %-ным владельцем телеканала стала международная медиакорпорация Central European Media Enterprises Ltd. В 2010 году CME продала 100 % своих украинских активов компании Harley Trading Limited, принадлежащей украинскому бизнесмену Игорю Коломойскому.

На первом этапе мы не делали новости. Ток-шоу тоже появились позже. Главной программой на «1+1» с самого начала была «Телемания», которая, по сути, представляла собой смесь российских «Взгляда» и «До и после полуночи». В этой передаче мы могли говорить про все: и про политику, и про кино, и про жизнь за границей, и про людей. Программа шла в прямом эфире два с половиной часа. Позже из «Телемании» стали вычленяться другие программы и ток-шоу.

У ТВ есть разные стратегии развития: к примеру, стратегия коммерческой эффективности и стратегия качества продукта. Первая подразумевает, что ты добиваешься максимальной отдачи с каждого потраченного доллара/рубля/гривны. Так работают многие компании. Они как можно дешевле покупают контент (ни в коем случае не производят!) – какой-то, к примеру, сериал, доказавший свою эфирную беспроектность, и ставят его в сетку. Таким образом, вся сетка представляет собой плейлист из качественных и популярных сериалов или фильмов. В США это традиционная стратегия локальных телеканалов, партнеров крупных сетей. Она не подразумевает лидерских позиций канала; он имеет право быть не самым популярным. Но он обязан показывать акционерам устойчивые финансовые результаты. Для реализации такой стратегии ключевой становится идея контроля над расходами.

Другое дело – стратегия лучшего продукта, много более рискованная и трудоемкая. Она предполагает победу в конкуренции за счет создания лучшего содержания канала. Здесь требуются инвестиции, талант, время и усилия. Но для прорывного успеха компании – имиджевого, финансового, зрительского – эта стратегия гораздо эффективнее. Именно ее я придерживался и на «1+1», и на СТС.

Мы стали покупать и показывать на канале кино. Я собрал все лучшее, и каждый день в эфире – естественно, на украинском – были Скорсезе, Серджио Леоне, Гринуэй, Джармуш и т. д. Нас нельзя было упрекнуть в том, что мы делаем канал «под себя», поскольку он демонстрировал замечательные рейтинги. Спустя

несколько месяцев после запуска дневниковые исследования показали, что наша доля аудитории старше четырех лет составила больше 35 % (при средних показателях аудитории УТ-1 – 7 %). К 1996 году мне стало казаться, что кроме «1+1» украинцы вообще ничего не смотрят. Газетные статьи, уличные разговоры, дискуссии в кафе – все было тем или иным образом связано с программами нашего канала.

Аудитория телепрограмм измеряется несколькими методами: дневниковым, опросным и аппаратным. Сегодня в России, да и на большинстве развитых телевизионных рынков, преобладают аппаратные исследования. С помощью так называемых «пиплметров» (специальных телевизионных приставок, установленных в обычных семьях по всей стране) собирают данные о времени просмотра, канале и т. д., а затем определяют, сколько зрителей смотрели ту или иную программу.

В дневниковых исследованиях, от которых на телевидении почти отказались, роль пиплметров отводилась специальным дневникам, которые должны были вести сами зрители, записывая время и длительность просмотра. В России на 142,9 млн жителей приходится 3442 пиплметра. В США на 308 млн выборка Nielsen (главная компания, измеряющая аудиторию) составляет 25 000 человек.

В США используют и опросную систему. Участники опроса, который длится 7 дней, должны каждые 15 минут отвечать на звонок оператора и сообщать, включен ли телевизор, если да, то на каком канале, что за передача и кто из находящихся в доме ее смотрит.

Для телевидения важны два показателя, исходя из которых определяется стоимость рекламного времени в различных передачах: доля и рейтинг. Рейтинг – это процент от общего числа телезрителей, доля – процент от телезрителей, у которых в этот период времени был включен телевизор.

В январе 1997 года мы вышли в эфир на новой частоте бывшего государственного канала УТ-2 с новым программированием и новостями в ежедневном объеме девяти часов. В эфире «1+1» появились ток-шоу: политическое «Табу», знаменитое юмористическое «СВ-шоу», в котором впервые в качестве ведущего зрители увидели Андрея Данилко (он же Верка Сердючка). Мы залпом выдали огромное количество программ, но это не помешало зрителю

«справиться» с ними. Большая часть этих проектов удачно просуществовала не один год.

В работе Неи Марковны Зоркой о Сергее Эйзенштейне я прочел, что в 20-х годах прошлого столетия Эйзенштейн не видел «ножниц» между требованиями партии и собственным ощущением жизни. В этом было его счастье творца, когда сама ситуация и атмосфера в новой молодой стране совпадала с личным чувством и внутренним пафосом. Когда мы создавали «1+1», у меня было похожее ощущение: не было тех самых «ножниц». Мы все делали что-то действительно важное, полезное для нации. Совпадение ритмов – личных и страны – сообщало нам заряд творческой энергии. Именно эта энергия и создала канал в считанные месяцы. Благодаря ей он быстро стал популярным.

В стране, где я родился и вырос, можно было сделать что-то общественно значимое. Это был и подарок, и вызов, на который можно было ответить только искренним желанием не упустить шанс. Лет пять я и мои друзья-коллеги жили в счастливом заблуждении, что мы делаем главное дело нашей жизни. Большинство бывших сотрудников «1+1» вспоминают те годы как самое яркое и самое настоящее, что было в их жизни. Мы пытались построить новое независимое ТВ в новой независимой стране.

Проектов было много, а идей еще больше.

Для меня, для нескольких сотен сотрудников канала «1+1», для многомиллионной аудитории самое главное происходило с момента основания канала до 2004 года, и этого главного, конечно же, на официальном сайте сегодня не найти. После «оранжевой революции» «1+1» постепенно превратился исключительно в бизнес: во главу угла встало извлечение прибыли в интересах акционеров. До этого канал был неотъемлемой частью бурных общественных, культурных и политических процессов, сотрясавших Украину в первые пятнадцать лет ее независимого существования.

В отличие от «Интера», унаследовавшего частоту и программирование «Останкино» (Первого канала) на Украине, «1+1» был создан с нуля с первоначальной инвестицией всего в \$400 тыс. У него была головокружительная судьба: взлет – и затем яркая жизнь, наполненная политической борьбой и судебными тяжбами (десятки исков, оспаривавших законность полученной нами лицензии, поданных в попытке контролировать редакционную политику канала). Жизнь, закончившаяся для меня продажей

моей доли в 2008 году. За этот период я превратился из скромного независимого продюсера в постоянного члена украинского списка Forbes, «украинского медиамагната» (так меня называли в Википедии и других источниках) – более чем неожиданное превращение для киевского молодого человека из интеллигентной семьи.

Мы неумолимо обыгрывали бренд «1+1» в межпрограммных проектах. Например, объединили в одном 30-секундном идентификационном ролике (видео, представляющем зрителю бренд канала) Кристиана Барнарда, южноафриканского кардиохирурга, первым произведшего удачную пересадку сердца, и нашего кардиолога-новатора, знаменитого врача Николая Михайловича Амосова. Таким способом мы «присоединяли» образ украинца к западному миру, недвусмысленно подчеркивая: советская изоляция осталась в прошлом, Украина – часть мира, ее судьба – часть общемировой судьбы. Эта кампания длиною в несколько лет так и называлась: «1+1».

Другой такой «символический» межпрограммный проект носил название «Нас 52 миллиона». Он говорил о единстве разноязыкой, во многом культурно разрозненной Украины. Мы, желая вызвать у новой страны чувство сплоченности, предложили зрителям прислать нам свои фотографии и свои истории. В проекте участвовало просто огромное количество людей, из их историй мы составили большое полотно жизни страны, из разных лиц – коллективный портрет молодой Украины. Это было несколько сотен мини-программ с хронометражем в одну минуту, каждая из которых представляла одного человека, приславшего свои фотографии.

В чем-то мы, безусловно, были образцом «пропагандистского телевидения». Но в эйзенштейновском смысле: мы говорили только о том, во что сами искренне верили, – о новой европейской стране с тяжелым прошлым и светлым будущим.

У любого пропагандистского телевидения, встроенного в систему политических отношений, есть сущностная проблема: само по себе оно может быть вменяемым, адекватным, вполне качественным, но это переменные, а не константы. Когда такой телеканал оказывается под новым контролирующим началом, его можно развернуть на 180 градусов: изменить содержание, перераспределить ресурсы, сохранить, конечно, пропагандистский характер, но уже в ином ключе. Когда к концу 90-х после очередных выборов и сопутствовавшего им политического давления я понял, что информационное телевидение неизбежно становится инструментом в чьих-то руках, я решил:

честнее заниматься телевидением рыночным, ориентированным на бизнес-результаты.

Тем более что в 1996 году, после полутора лет эфирного успеха, мы ответили согласием на предложение агрессивно развивавшейся американской компании CME продать ей 50 % акций за \$22 млн. Для нас это было признанием успеха и, конечно, невероятной финансовой удачей, для CME – свидетельством эффективности их стратегии развития: на волне новостей об успешном выходе на рынок Украины CME удачно провел IPO на NASDAQ. С этого момента «1+1» стал частью американской публичной компании со всеми вытекающими для нас последствиями – отчетность, финансовая прозрачность, стратегия развития.

\* \* \*

Надо сказать, что для меня история «1+1» началась еще в Германии, когда я работал на ZDF и беспрестанно атаковал европейские фонды, финансирующие производство телевизионного и киноконента. Я пришел к мысли, что только телевидение может обеспечить стабильное и предсказуемое будущее продюсерской компании, которую я незадолго до этого создал. Кино – слишком рискованное дело, его успех зависит от успеха каждого выпускаемого фильма.

Я многому научился за пару лет и начал думать в таких категориях, как блок вещания, регулярные программы, сериалы. Мой опыт продюсирования в Европе был в каком-то смысле уникальным, и будущей точкой приложения нового опыта я видел тогда Москву. Зрелый немецкий рынок не сулил прорыва, но в России, где коммерческое телевидение только начинало развиваться, он был возможен. Я уже вел переговоры о создании телевизионной компании в России, и неизвестно, как бы все обернулось, если бы в самолете Москва – Киев в соседнем кресле не оказался мой давний киевский знакомый Александр Зинченко.

В конце 80-х он был секретарем ЦК комсомола Украины по идеологии и поддержал те самые «Усталые города», когда у фильма возникли трудности. Фильм не выпускали: несмотря на перестройку, у товарищей от идеологии в Госкино Украины к нему было множество претензий. А Зинченко взял и пришел на премьеру в «логово» фронды – в киевский Дом кино, и одним этим подчеркнул важность фильма. После полугодовых хождений по инстанциям при поддержке перестроечного Союза кинематографистов СССР фильм

выпустили. Не благодаря Зинченко, но жест его я тогда оценил.

В момент нашей новой встречи в 1994 году Зинченко как раз готовился к очередному карьерному рывку, связанному с предстоящим приходом к власти Леонида Кучмы. Ему было поручено работать с творческой молодежью и заботиться о лояльности СМИ по отношению к новому кандидату. В самолете мы обменялись впечатлениями о состоянии тогдашнего украинского ТВ, и я рассказал о своих возможных проектах в Москве. Но Зинченко неожиданным образом отвлек меня от московских планов: он заговорил о создании нового телеканала на Украине. Команда Кучмы, в которую входил Зинченко, столкнулась с противодействием украинских медиа и с их зависимостью от российских СМИ, доминировавших на Украине. Понятное дело, что встал вопрос о создании альтернативы. Это было поручено Игорю Плужникову – крупному бизнесмену, также принадлежавшему к ближайшему окружению Кучмы. Его черновицким земляком и близким другом был Зинченко. Они начали работать над концепцией того, что в будущем стало телеканалом «Интер» (главным конкурентом «1+1»).

В тот момент – из неожиданных деталей, обстоятельств, случайных встреч – у меня начала складываться идея нового украинского ТВ. Тогдашнее украинское телевидение, провинциальное, номенклатурное, я и мои друзья люто презирали. Я помнил, как украинские госструктуры – партийные и министерские – закрывали многие замечательные фильмы, а Москва их принимала. Я хорошо знал все обстоятельства выдавливания со студии им. Довженко режиссеров Григория Чухрая, Александра Алова и Владимира Наумова. Я помнил, как на Украине посадили Сергея Параджанова, инкриминируя ему то валютные операции, то ограбление церквей, то гомосексуализм. В советские годы Украина была, пожалуй, самой политически консервативной частью страны. Однако я решил делать там новое телевидение, искренне рассчитывая на то, что приходят другие времена, что четыре года независимости изменили политическую реальность страны, хотя реальность телевизионная осталась прежней: в независимом государстве первая кнопка по-прежнему принадлежала российскому «Останкино», вторая кнопка – по-советски провинциальному УТ-1. Доля УТ-1 была примерно 7 %, «Останкино» – 70 %. Больше каналов, по сути, не было – только дециметровые.

Появление на политической сцене Леонида Кучмы тогда воспринималось как знак грядущих перемен во всех сферах жизни. На фоне прежнего президента, советского партаппаратчика Леонида Кравчука, Кучма казался мне

политиком нового типа: профессор, доктор технических наук, в прошлом директор крупнейшего военно-промышленного завода. Придя к власти, Кучма заявил, что нужно создавать новое украинское телевидение. Однако открыть национальный телеканал одним волевым усилием, даже при поддержке власти, у нас не вышло.

Идея Зинченко и Плужникова заключалась в том, чтобы на основе программирования канала «Останкино» сделать украинский канал, совместив развлекательные передачи российского ТВ с новостями и политическими передачами ТВ украинского (позже эта идея была реализована при создании канала «Интер»). Тогда же, в 1994 году, Зинченко попросил меня написать проект задуманного им «Интера». Мы с моим институтским товарищем Володей Оселедчиком подготовили двести страниц концепции. «Интеру» образца 1994 года концепция наша не пригодилась (зато летом 1995 года мы с Оселедчиком использовали ее уже при запуске «1+1»), потому что выяснилось, что от нас с моим братом Борисом требуется не только креативность, но и финансы. Плужников не хотел полностью брать на себя финансирование, предложив нам такие условия: мы инвестируем в канал вместе с ним 50 на 50, но доля наша составит всего 12 %. Это показалось нам неприемлемым.

Ситуация с зашедшими в тупик переговорами, конечно, не была тайной для тогдашнего министра информации Украины Зиновия Кулика, с которым мы были знакомы еще с конца 80-х. Кулик, блестящий тележурналист, неоднократно приглашал меня в эфир своей очень популярной в годы перестройки передачи, украинского аналога программы «Взгляд». Зиновий Владимирович осознавал, что перед ним стоят две главные проблемы: отсутствие денег и недостаток телевизионных профессионалов. Силами прогнившего и устаревшего аппарата государственного телевидения создать что-то новое и свежее было невозможно. Пожалуй, он даже обрадовался, услышав историю переговоров от начала до конца.

У него был свой профессиональный интерес: состояние подведомственного ему канала УТ-1 иначе как катастрофическим назвать было нельзя. Инфраструктура безнадежно устарела, денег не было – ни государственного бюджета, ни сколько-нибудь серьезных рекламных поступлений. Не было там, в отличие от «Останкино», и популярных телепрограмм. Он понимал, что надо что-то менять, но людей, способных это сделать, да и представления о том, в какую сторону двигаться, у него не было. Денег он от нас не хотел: сотрудничество было оформлено договором, по которому мы (то есть наша с братом компания

«Иннова фильм») должны были бесплатно поставлять на канал программы, а за это мы получали право продавать в своем эфире столько рекламы, сколько разрешал закон – до 20 % от общего эфирного времени. Блок вещания состоял из шести часов ежедневно: три утром, три вечером, и в него поначалу входило все, кроме новостей.

С коммерческой точки зрения ситуация была неоднозначной. Прежде всего потому, что рынка рекламы на Украине в то время просто не существовало. На УТ-1 минута рекламы продавалась примерно за два килограмма мяса. Случалось, что сотрудники телеканала меняли минуту рекламы на пару кроссовок. При этом на канале существовало огромное количество продавцов рекламы. А нам нужно было выстроить централизованную систему ее продаж, чем мы и занялись. Мы прекрасно понимали, что нас ждут годы работы и инвестиций, прежде чем канал начнет зарабатывать на рекламе настоящие деньги. С другой стороны, потенциал в этом мы видели колоссальный. Поэтому мы привлекли к сотрудничеству российскую компанию «Видео Интернешнл», уже доказавшую свою эффективность работой с ВГТРК и холдингом Владимира Гусинского в России.

Такова была стартовая модель. Создание нового канала одобрил президент, и 3 сентября 1995 года мы вышли в эфир. Зачем я уделяю столько места переговорам, событиям, страстям вокруг создания канала? Чтобы сказать: когда продюсируешь проект, приправленный политикой, не стоит ожидать стопроцентного исполнения планов и договоренностей. Концепция может измениться, как в старом анекдоте, в любой момент.

\* \* \*

Для меня не стоял вопрос, где искать людей для нового телеканала. Конечно, не на ТВ. Только на киностудиях. В отличие от телевидения украинские киностудии не были провинциальными – они были частью огромной советской системы кинопроизводства, там работали люди, создававшие знаменитые, любимые зрителями фильмы, завоевывавшие призы на международных кинофестивалях. Другими словами, киностудии были местом концентрации талантливых людей.

Кінець ознакомительного фрагмента.

----

Купити: <https://tellnovel.com/aleksandr-rodneyanskiy/vyhodit-prodyuser-kupit>

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)