

Пролог

ШОУ-БІЗНЕС — БІЗНЕС БЛОКБАСТЕРІВ

1999 р. Алан Горн, щойно обійнявши посаду президента й операційного директора кіно- та телестудії Warner Bros., запровадив стратегію високих ставок. Наділений владою давати жадане «зелене світло», тобто визначати, які саме фільми зніматимуть, він вирішив обирати серед двадцяти п'яти продуктів, які щорічно випускає студія, чотири-п'ять фільмів-подій. У ці так звані «тентполи»*, яким пророкують найбільший відгук аудиторії, Алан Горн вирішив вкладати непропорційно велику частку сукупного бюджету на виробництво й маркетинг. Звісно, інші студії також раніше випускали сміливі великобюджетні стрічки, та, за словами самого Горна, ніхто «насправді не дотримувався такого підходу як стратегії»¹. Інакше кажучи, ніхто не наважувався щороку робити лише кілька таких великих ставок, обходячи при цьому увагою більшу кількість дрібніших проектів. «У кінобізнесі для споживача всі продукти коштують однаково, незалежно від вартості виробництва, — не має значення, становить бюджет зйомок 15 чи 150 млн доларів. Тож витрачання більшої кількості грошей може видатися абсурдним, — розповів мені Горн. — Та зрештою все зводиться до

* Тентпол (англ. *tent-pole*) — великобюджетна стрічка, доходами від прокату якої очікують компенсувати витрати студії й на менш прибуткові стрічки. — Тут і далі, якщо не зазначено інше, посторінкові примітки перекладачки.

того, щоб спонукати людей прийти до кінотеатру. Ідея полягала в тому, що дорожчі у виробництві кінофільми мали б стати привабливішими для потенційних кіноглядачів. Аудиторія реагує на кінозірок, однак це спричиняє більші витрати. Аудиторія реагує на спецефекти, але це також вимагає більше грошей. І треба повідомити аудиторії, що ти випустив цей фільм (представити його на ринку як справжню подію), що теж, безумовно, збільшує витрати. За один рік можна зняти лише обмежену кількість таких фільмів».

Протягом наступних кількох років, поки Горн утілював свою стратегію у Warner Bros., у конкурентному конгломераті службовими щаблями швидко просувався інший управлінець. Джеф Закер, колишній польовий та виконавчий продюсер ранкової передачі The Today Show, доріс до президента, а пізніше генерального директора телекомпанії NBC й очолив на той момент першу в рейтингу телемережу в США. 2007 р., перебравши на себе керування материнською компанією NBC Universal, він закликав до скорочення щораз більших витрат на виробництво програм у телемережі. Багато в чому ця стратегія суперечила тій, яку обрав Горн у Warner. «Ми працюємо задля отримання прибутку, а не рейтингів», — наголошував Бен Сілверман, якого Закер призначив співголовою ради директорів NBC Entertainment. Сілверман очолив мережу після того, як сам збудував успішну кар'єру телепродюсера. У своїй новій ролі очільника мережі він здається, вживав усіх необхідних заходів для підвищення прибутків та зниження ризиків: не надто покладався на дорогі художні продукти, а натомість концентрувався на інтелектуальній власності й форматах, які можна придбати за помірнішою ціною; менше залучав зіркових акторів і продюсерів, які зажадають гонорарів у сотні тисяч доларів за епізод; і скоротив витрати на пілоти, які

часто коштували в рази вище від звичайної серії, але мало допомагали оцінити справжній попит на новий серіал.

У 2011 р. Горн досягнув безпрецедентних успіхів: під його керівництвом Warner Bros. стала єдиною студією в історії, яка одинадцять років поспіль отримувала на внутрішньому ринку дохід від продажу квитків у понад 1 млрд доларів. Прибутки також за всіма показниками демонстрували висхідну траєкторію, чому посприяли такі гучні хіти, як фільми про Гаррі Поттера, «Темний лицар» (*The Dark Knight*), «Похмілля у Вегасі» (*The Hangover*) та його сиквел «Веселі ніжки» (*Happy Feet*), «Крихітка на мільйон доларів» (*Million Dollar Baby*), «Одинадцять друзів Оушена» (*Ocean's 11*) та два його сиквели і «Шерлок Голмс» (*Sherlock Holmes*). Акції Алана Горна злетіли так високо, що коли 2012 р. компанія Walt Disney шукала нового очільника, аби повернути магію у свою проблемну студію, то найняла Горна (який лише рік як пішов на пенсію з Warner Bros.) на посаду голови ради директорів Walt Disney Studios. «Він заслужив повагу всієї індустрії тим, що досягнув величезного, сталого творчого і фінансового успіху»², — сказав генеральний директор Disney Боб Айгер.

А Закер? Його стратегія з тріском провалилася, і 2010 р. його попросили звільнити свою посаду. Та шкоди було завдано: NBC значно відстала за всіма значущими параметрами — зокрема і за прибутковістю, яка найбільше важила для Закера і Сілвермана. За період під орудою Закера NBC впала з п'єдесталу найрейтинговішої телемережі до четвертого місця, нижче за конкурентів — ABC, CBS та FOX; раніше ніхто б і не подумав про такий кінець для мережі, яка будувала свою репутацію на «обов'язкових до перегляду» праймтаймових програмах. Керівник однієї з компаній-конкурентів назвав Закера «прикладом

найдеструктивнішого очільника медіакомпанії в історії»³. Може, це й перебільшення, та очевидно, що його стратегія «мінімізації витрат і максимізації прибутків» мала катастрофічні результати.

Підхід Warner – та стратегія, якої NBC прагнула уникнути, – на позір суперечить традиційним правилам ведення бізнесу. Навіщо керівникам кіно- чи телекомпанії створювати умови, за яких загальні результати діяльності – чи навіть виживання – компанії щороку залежать від запуску кількох великих продуктів, і допускати такий рівень цих витрат, що їх, здається, неможливо відшкодувати? Хіба в довгостроковій перспективі не було б розумніше відмовитися від таких непомірних інвестицій, особливо в галузі, де попит аудиторії мінливий, а коефіцієнт провалів високий, і натомість вкластися у більшу кількість дешевших продуктів, ретельно пильнувати витрати, «мінімізувати їх і максимізувати прибутки»?

Якраз навпаки, Warner Bros., NBC й багато інших бізнесів у сфері розваг з'ясували (часто після докладених важких зусиль), що «стратегія блокбастерів» працює. Провідні телемережі, кіностудії, книговидавці, музичні лейбли, видавці відеоігор та виробники в інших сегментах індустрії розваг процвітають завдяки величезним інвестиціям у придбання, розробку й ринкове просування продуктів зі значним потенціалом хітовості й розраховують, що їхні продажі компенсують посередні результати іншої продукції. Із понад десятирічного вивчення таких бізнесів я засвоїла важливий урок: найпевніший шлях до тривалого успіху в шоу-бізнесі – не розпорюшувати ресурси рівномірно по всій продуктовій лінійці (хоча це може здаватися найефективнішим підходом, адже ніхто точно не знає, які продукти стануть популярними) і не намагатися всіма силами заощадити

на витратах, щоби збільшити прибутки. Натомість варто робити ставку передусім на ймовірні блокбастери, при цьому значно скорочуючи витрати на «невдах».

Безумовно, стратегія блокбастерів не позбавлена ризику – навіть наймасштабніші продукти з величезними рекламними бюджетами можуть і не сколихнути ринок. Спитайте про це тих, кому здалося чудовою ідеєю вкласти гроші у фільм 2012 р. «Джон Картер: між двох світів» (*John Carter*), або тих, хто 2010 р. подумав, що телесеріал «Самотня зірка» (*Lone Star*) привабить масову аудиторію. У нинішній крихкій економіці, у світі, де кожен крок очільників великих бізнесів пильно оцінюють традиційні новинні медіа та блогери, є спокуса зробити пріоритетом позірну безпечність, обережність. Але виробники контенту не можуть дозволити собі утримуватися від високих ставок – у довгостроковій перспективі такий підхід, навпаки, підвищить їхні шанси на провал. Найефективніші бізнеси в індустрії розваг ризикують лише з кількома продуктами і забезпечують їм успіх через потужне інвестування у виробництво, вкладання значних коштів у промоцію, часто задовго до появи продукту на ринку («незабаром на екранах найближчого кінотеатру»), і якнайліпше їхнє розповсюдження. Можливо, це зовсім не схоже на запуск продуктів в інших секторах економіки, але це працює.

У цій книжці я не просто викладу докази на користь вищої прибутковості стратегії блокбастерів. Я спробую пояснити, чому ці стратегії такі ефективні, й описати ймовірні негативні сценарії для компаній, які відмовляються від блокбастерного підходу і зосереджуються на позірно неризикових стратегіях, як це зробила NBC. Як професорка Гарвардської школи бізнесу я близько десяти років вивчала медіа, спорт та інші сегменти сфери

розваг. За ці роки я почула всі можливі теорії щодо того, чому ця індустрія організована саме так і як покращити управління нею. А з появою цифрових технологій, які дають практично кожній людині змогу створювати контент і ділитися своїм продуктом зі світом, багато хто говорить про можливу зміну ландшафту в царині розваг, на краще чи на гірше. Дехто каже, що «старим медіа» настав кінець. Студії перестануть орієнтуватися на дорогі проекти й переоцінених акторів, а натомість віддаватимуть перевагу «кучній стрільбі по мішенях» за допомогою недорогих ідей. Музиканти звільняться з полону студій звукозапису. Спортивні ліги більше не потребуватимуть спортивних каналів на кшталт ESPN і приходитимуть до споживача безпосередньо через інтернет. А слухачі й глядачі, отримавши змогу споживати що й коли хочуть, не ганятимуться за хітами. Або обиратимуть примітивний масовий контент – і це зруйнує нашу культуру. Плата за контент – це старомодно, майбутнє – за безкоштовним. Цей перелік можна продовжувати далі й далі.

У цій книжці я прагну відділити факти від вигадок – описати справжні механізми функціонування індустрії розваг, ґрунтуючись на розумінні причин певних рішень керівників розважальних бізнесів та на актуальних даних щодо реалізації цих рішень на ринку. Завдяки посаді в Гарвардській школі бізнесу мені пощастило мати рідкісний доступ до управлінців, які регулярно мають справу з такими рішеннями, – часом навіть у процесі їхнього ухвалення. Я опрацювала десятки кейсів компанії із кіновиробничого, телевізійного, музичного, видавничого, спортивного та інших секторів індустрії розваг і провела численні особисті інтерв'ю з практиками (а також витратила чимало часу на відвідини кінопрем'єр, спортивних подій та інших тусовок знаменитостей – заради дослідження доводиться іти й на

такі жертви). Спираючись на свої польові спостереження та широкий масив академічних досліджень, я спробую на цих сторінках розкрити істину – чому керівники медіакомпаній ухвалюють саме такі рішення і як їхні стратегії досягають результату. (Якщо вас налякало слово «академічні» в попередньому реченні, будь ласка, не тривожтесь – обіцяю уникати згадок про вигадливі економетричні й статистичні методики, використані для аналізу структури продажів, і концентруватися безпосередньо на значущих результатах.)

Виявляється, в усіх секторах – кіно, телебачення, музики, книговидавання, спорту, інших розваг – керівники використовують аналогічні дієві підходи до управління ризиками. Висновки щодо стратегії блокбастерів у кіно- чи телевиробництві також застосовні до решти сегментів індустрії розваг. Наприклад, як я покажу нижче, принципи, які лежать в основі переможної стратегії Warner Bros., пояснюють і рішення видавництва Grand Central Publishing, яке багато хто не сприйняв усерйоз, вважаючи, що це просто обурливо – інвестувати так багато в права на рукопис про пухнасту істоту з мінімальними шансами відбити вкладені кошти. Так можна пояснити, як Людина-Павук від Marvel Entertainment, Месники та інші супергерої стали найкращою ставкою для очільників голлівудських студій і принесли компаніям величезні статки. Завдяки тим самим висновкам ви зрозумієте, як така собі Стефані Джерманотта, також відома як Леді Гаґа, блискавично завоювала серця публіки й лише за кілька коротких років стала однією з найяскравіших знаменитостей планети. Чи як маленька нью-йоркська студія звукозапису дала поштовх гурту Maroon 5, альбоми якого стають бестселерами і який випускає хіти один за іншим. На основі всіх цих кейсів вимальовується цілісна картина: які підходи до виробництва