

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 пост-продакшн), 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, оглядев-шись, 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 строгла закуску, 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 дачных строек, 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 латинос, 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, ритейл — 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 промышленным 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 ритейла, 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 Condé 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.

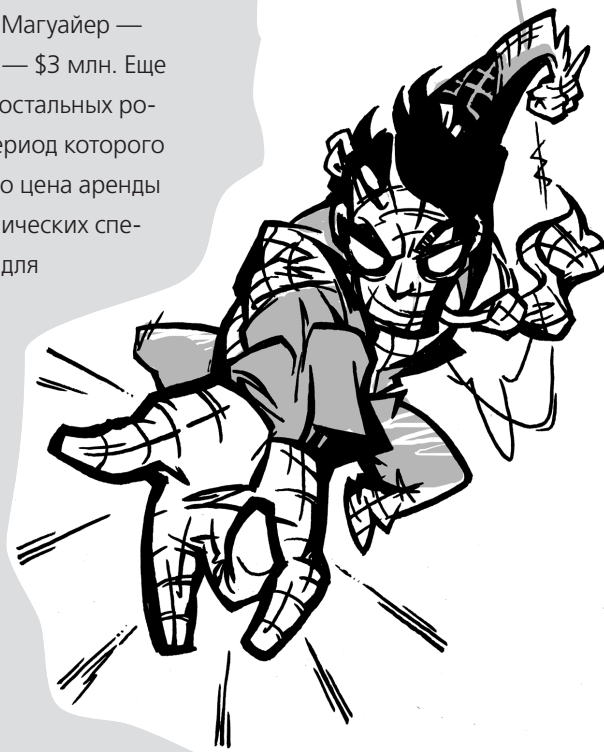
В 2004 году в британской газете The Guardian вышла статья «Анатомия блокбастера». Это тот редкий случай, когда в массовом издании был подробно и грамотно разобран заявленный бюджет (\$200 млн) голливудского фильма — «Человек-паук 2».

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, бóльшая 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 важнейшая 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 авансцены 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 Мэттью 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.

Глава первая,  
мировоззренческая  
КАК Я РЕШИЛ  
НАПИСАТЬ  
ЭТУ КНИГУ

А еще он говорит, что само существование этой профессии — утешительное сообщение всем предприимчивым и неутомным, 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.