

Александр Роднянский



ВЫХОДИТ  
ПРОДУСЕР

Александр Роднянский



ВЫХОДИТ  
ПРОДУСЕР

**Александр Роднянский**

**Выходит продюсер**

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

*Автор выражает благодарность Анне Николаевой, Екатерине Шнейдеровой, Нине Андреевой, Анне Васильевой.*

## Роднянский в деталях

Я признателен автору за то, что благодаря этой книге узнал для себя нового Александра Роднянского. Я «проглотил» ее быстро. И не только потому, что она легко написана. Вообще говоря, это свойство Роднянского — легкость. Какой ценой она ему дается, не знаю, но с этой легкостью его натуры приятно иметь дело.

Мы познакомились, когда я искал деньги на «Елену». Я, конечно, знал о достижениях Роднянского в области кино и телевидения. То есть у меня имелся некоторый образ, сформированный в основном теми же медиа, ну и какими-то слухами. Успешный продюсер. Для кинорежиссера — по крайней мере работающего в современной России — обычно это значит только одно: продюсер будет «давить» своим авторитетом во всех смыслах этого слова. При личном знакомстве и дальнейшем общении с Александром этот образ подвергся серьезной корректировке — я увидел тонкого и чуткого человека, обрел надежного партнера. Никакого давления, только понимание и поддержка. Поверьте, это дорогого стоит.

Но и этот, новый, так сказать, образ теперь претерпел изменения — дополнился и детализировался. Одно дело, когда ты просто знаешь — слышал — о некоторых вехах на пути человека, и совсем другое, когда погружаешься в подробный, увлекательный рассказ, когда понимаешь, как и ради чего это делалось, какой ценой и с какой целью.

Отдавая должное литературе нон-фикшн как жанру, что называется, документальному, надо помнить, что в первую очередь это все-таки литература, а значит, творчество, акт художественный. Здесь значение имеют не только реальный опыт автора, факты и детали, но и стиль, и образность, и вдохновение. Энергия, с которой автор ведет рассказ, его посыл, его собственные чувства в момент работы над текстом крайне важны — именно «как», а не только «что» делает книгу книгой, а не набором страниц. Роднянский — вдохновенный рассказчик. Книга летит, и по прочтении тут же хочется узнать: а что было дальше?

У всякого пути должно быть сердце. Путь продюсера, как и путь воина или поэта, к примеру, имеет ценность и смысл только при этом условии. Если ваше сердце не начинает биться быстрее при мысли о том, чем вы заняты в этой жизни, задумайтесь: возможно, пришло время что-то менять. У Роднянского с адреналином все в порядке. И эта книга тому

подтверждение. Уверен, она захватит многих — и тех, кто мечтает быть продюсером (молодых, начинающих), и тех, кто уже продюсер (опытных, знающих), и тех, кому просто интересно, кто любит книги читать.

С некоторыми утверждениями относительно кино (в частности, о степени и качестве его влияния на умы и судьбы человечества) я бы поспорил с автором — как художник с художником, — но как художник с продюсером не стану и пытаться.

Под этой обложкой искренний, доверительный рассказ человека о своей жизни, насыщенной действием, смелыми идеями, интенсивной борьбой за собственные решения, встречами с удивительными людьми из разных эпох и на разных континентах. **Этот человек жадно проживает свою жизнь. Он открыл для себя простую и удивительную необходимость: оправдывать холодный бизнес «цифры» огненным шаром творчества.** Новый для меня Роднянский — это тот человек, который никогда не сумеет этого спасительного закона жизни позабыть. Говорю это с уверенностью, потому что я прочел эту книгу.

*Андрей Звягинцев, режиссер*

# Глава первая, мировоззренческая.

## Как я решил написать эту книгу

*Лере, Саше и Эле*

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 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, Анджеей Вайдой, Джозефом 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 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 тexasских 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 Гэффен, 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 привнесён 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 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 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 все сильного 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 неугомным, 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 приняли 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 назвали 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 сраное 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 утонули 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 штывы. 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 Кощея 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 Клюге, 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 выигранный 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.

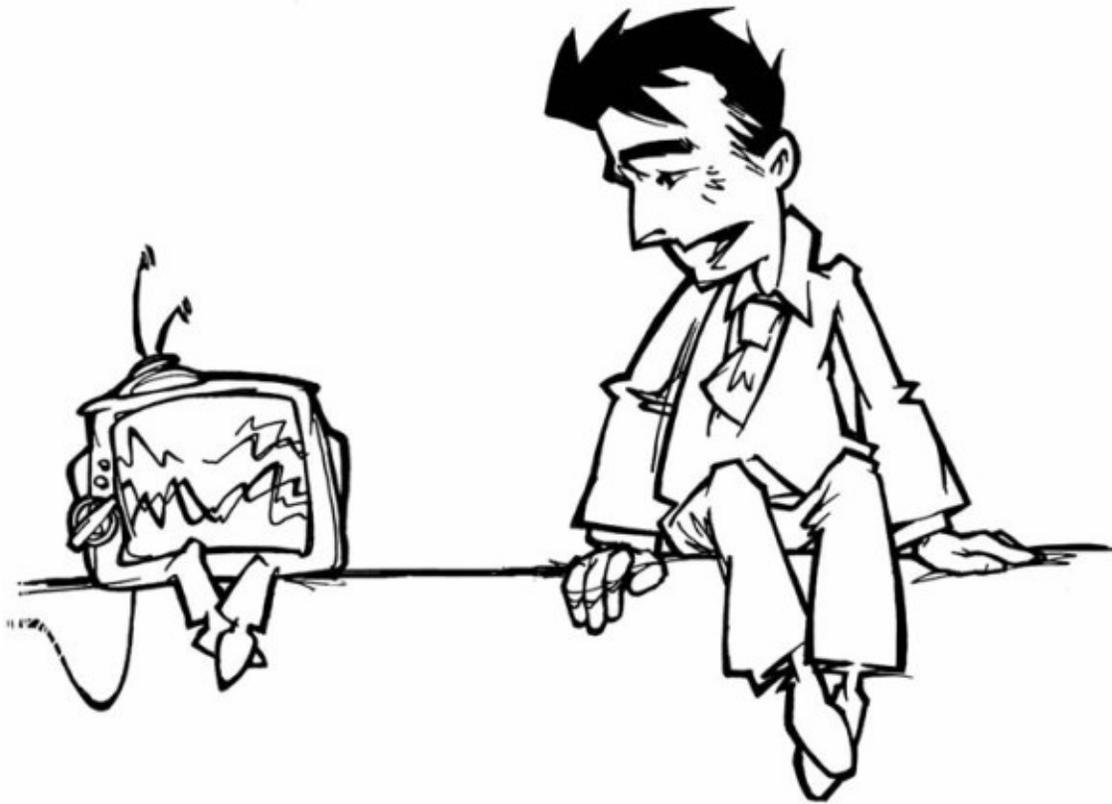
# Глава третья, поучительная. Как я стал продюсером телевидения, и надо ли было это делать

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 высоком 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» Луи Маля 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 преображаются 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 похер?» — 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 СМЕ 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!) — какойто, 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 «СВшоу», 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 неумоимо обыгрывали бренд «1+1» в межпрограммных проектах. Например, объединили в одном 30-секундном идентификационном ролике (видео, представляющем зрителю бренд канала) Кристиана Бардарда, 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 СМЕ продать ей 50 % акций за \$22 млн. Для нас это было признанием успеха и, конечно, невероятной финансовой удачей, для СМЕ — свидетельством эффективности их стратегии развития: на волне новостей об успешном выходе на рынок Украины СМЕ 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.

В Киеве студий было четыре: им. Довженко, «Киевнаучфильм», «Укркинохроника» и «Укртелефильм». К 95-му году от затянувшейся безработицы творческая интеллигенция впала в апатию. Так что нас полюбили сразу уже за то, что в бесперспективной ситуации мы взяли и затеяли новое дело. Если четыре года назад в студийных коридорах шептались, что я уехал навсегда, то теперь весь Киев гудел, что я вернулся и что-то затеваю. К нам потянулись люди. Первые собеседования, первые совещания, первые решения — все происходило в кафе Дома кино.

Ни команды, ни офиса, ни производственной базы у нас не было. Все с чистого листа. У моей мамы, Ларисы Роднянской, которая тридцать лет

проработала в кино, был офис в Доме кино. Она одной из первых на Украине создала частную кинокомпанию. По натуре очень далекая от бизнеса, но невероятно предприимчивая и энергичная, она сразу поняла, что в новых условиях это единственный шанс продолжить работу самой и дать работу друзьям и просто любимым режиссерам. На протяжении пятнадцати лет ее компания работала в структуре Союза кинематографистов. В советские времена, когда открыть частную компанию было невозможно, союз по ее инициативе выступил учредителем. Как только появилась возможность создавать хозрасчетные предприятия, студия «Контакт» (так мама ее назвала) продолжила работу уже самостоятельно. Прибыли студия не приносила, у нее не было внятной стратегии развития или бизнес-плана, но «Контакт» стал — и это было очень важно для того времени — средоточием творческой жизни: в крошечном офисе в Доме кино все время «клубилась» самая талантливая киевская публика. Там в 1995 году и родился «1+1».

\* \* \*

Новая страна должна была заговорить на собственном языке. А у многих украинский ассоциировался с глухой провинцией, с варварским суржилом. В телевизионном эфире украинский язык был языком села, в лучшем случае языком «Сонячні кларнети» — программы про народное творчество, уровень вербальной культуры которой служил основой для анекдотов и сальных шуток. Целое поколение граждан Украины выросло с ощущением, что все модное и столичное говорится и пишется по-русски. В то же время у нас в театральном институте многие говорили по-украински. Язык этих людей, безусловно, отличался от той украинской речи, которая неслась из радиоточек и из телевизора. Но и в 70-е, и в 80-е говорить в компаниях по-украински было лингвистическим диссидентством, эдакой фрондой.

Перейдя на украинский, мы должны были преодолеть представление об украинском ТВ как о чем-то неполноценном, провинциальном. Нам нужно было изменить сам статус украинского в головах соотечественников: из языка провинциалов он должен был стать языком столичных денди.

На нашем канале появились такие ведущие, каких никогда не было на Украине, да и в России таких тоже было немного. Первыми ведущими стали Люда Клепакова и Юра Макаров, мой близкий друг. Люда — красавица с французской интеллигентной внешностью, прекрасно разбиравшаяся в кино, и Юра — человек из «белой эмиграции». Его дедушка, обосновавшись в Аргентине, написал книгу «Моя служба в

русской гвардии», его папа жил в Париже. Это тот самый Юра, с которым я позднее познакомил Режиса Варнье, когда мы искали сюжеты для фильма «Восток — Запад». На канале работали и другие современные люди с блестящим украинским. Некоторые намеренно говорили с легким английским акцентом, подчеркивая свою «европейскость» (например, Мыкола Вересень, который начинал свою карьеру журналиста со стажировки на радио ВВС). Было наивно, конечно, но обаятельно. Мы брали людей прямо из института — со второго, третьего курса факультетов журналистики — и быстро выпускали в эфир. Учились они на ходу. В основном это касалось новостных журналистов, многие из которых после блестящей журналистской карьеры оказались сегодня в парламенте — Андрей Шевченко, Оксана Зиновьева.

Украинское телевидение в отличие от российского не стало наследником телевидения советского. В России люди в кадре преимущественно остались те же, хотя изменились интонация и содержание программ. А на Украине победила модель частного телевидения, и новые каналы создавались с нуля, привлекая свежих людей, демонстрируя креативность, постоянно находясь в поиске творческих решений. Традиционно первые семь мест в топ-10 самых популярных телеканалов Украины занимают частные каналы, в то время, например, как в России три лидера в той или иной степени принадлежат государству.

Самым главным тогда для нас было сформировать у зрителя чувство нового языка, приучить его к новым лицам и создать своего рода коллективный портрет ведущего как образ новой страны. Ведь ТВ — это про личность, про человека на экране. Он медиатор и создатель смыслов, он проживает со зрителем часть своей жизни. И он же до какой-то степени лицо страны, собирательный образ ее общества. Лица наших молодых ведущих, с прекрасным украинским языком, живо мыслящих, без комплекса превосходства украинской культуры и истории, но и без комплекса неполноценности, сложились в полноценное высказывание о том, какой мы хотим видеть свою страну: Юрий Макаров, Людмила Клепакова, Мыкола Вересень, Ольга Герасимюк, Алла Мазур, Анна Безулик, Данило Яневский. На протяжении многих лет в топ-10 самых популярных телеведущих Украины не меньше девяти всегда были с канала «1+1». И в 2006 году, когда я уже давно переехал в Москву, украинский журнал «Фокус» впервые опубликовал топ-100 самых влиятельных и популярных телеведущих страны. Из первых двадцати позиций больше половины занимали те, кто либо работал на «1+1», либо был выходцем из той самой команды, с которой мы запускали канал.

«Лица канала» остаются в памяти зрителя, он к ним привыкает — так формируется лояльная аудитория. Мы с самого начала запустили кампанию по продвижению наших ведущих, представляющих свои программы. Мы создавали собственную систему «звезд». И, надо сказать, получалось. Уже через год ведущие «1+1» становились мегазвездами. Связано это было в первую очередь с растущей популярностью канала.

При появлении нашей первой ведущей Людмилы Клепаковой, ведущего программы «Табу» Миколы Вересня или ведущего «Телемании» Юрия Макарова на улицах, к примеру, Львова или Луцка останавливалось движение — граждане толпой, не разбирая дороги, бежали за автографами. Это не только льстило самолюбию. Канал благодаря популярности «эфирных» людей превратился в opinion-maker, генератор мнений и репутаций.

Можно утверждать без преувеличения: почти все лучшие творческие силы Украины пришли работать на «1+1». Конечно, в первую очередь это было обусловлено тем, что возможностей применить себя для творческих людей в тот момент было не очень много. Профессионалы высокого уровня, в прошлом кинорежиссеры и кинооператоры, становились режиссерами и операторами нашего телеканала. Мы создали мощную редакторскую группу под руководством семейной пары — филолога Ольги Чернилевской и ее мужа, известного поэта Станислава Чернилевского. Чуть ли не круглосуточно они переводили на литературный украинский закупленные нами американские сериалы. Объем переводческого труда был огромен, качество для украинского эфира — беспрецедентно высоким. Герои сериалов «Династия», «Мелроуз Плейс», «Бeverли Хиллз 90210», «Детектив Нэш Бриджес», совсем не известные тогда нашей телеаудитории, заговорили с ней на живом литературном украинском языке. Сериалы произвели настоящий фурор: «Детектив Нэш Бриджес» показывал долю в 39 %, «Династия» — 59,2 %, «Мелроуз Плейс» — 63 %, «Секретные материалы» — 55 %. Один мой приятель тогда как-то обронил, что для многих зрителей показанный нами сериал «Бeverли Хиллз 90210» был не только развлечением. Оказывается, благодаря ему некоторые мои соотечественники усвоили, что вилку держат в левой руке, нож в правой, а душ принимают утром и вечером.



Название «1+1» (или «Плюсы») придумалось просто. «Первый национальный канал», на котором мы выходили, плюс «первый независимый партнер». Получилось «1+1».

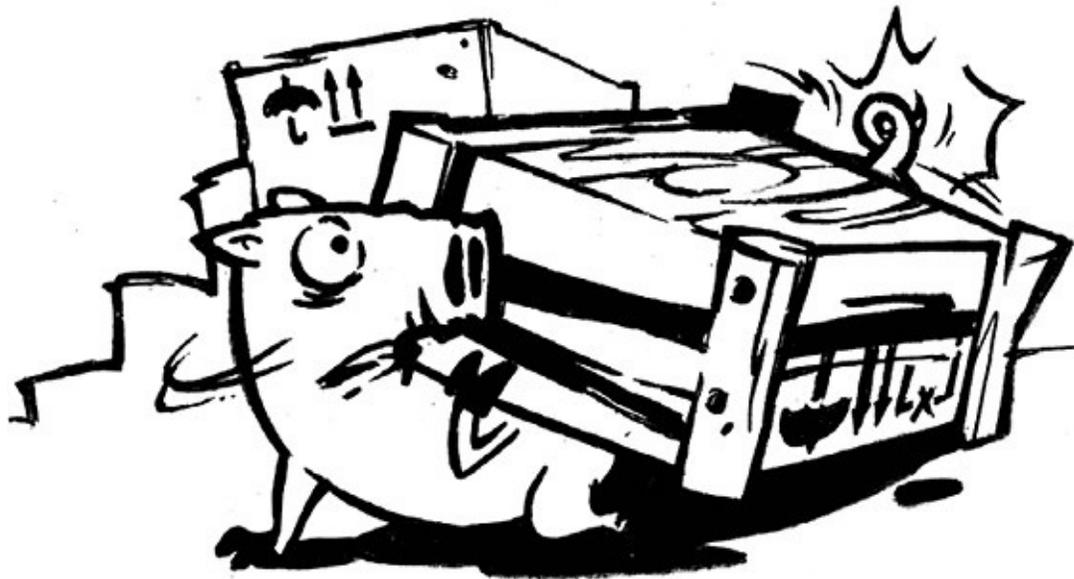
Название полюбили сразу. Оказалось, что идея сложения всем близка (мы к тому времени пережили немало «вычитаний»). К тому же название вызывало вопрос: что это значит? И каждый легко находил на него собственный ответ. Когда мы с арт-директором Ольгой Захаровой думали над позиционированием канала, его местом в жизни страны и имиджем, легкость интерпретации дала нам бессчетные варианты. Тут же родился слоган: «Ты не один! — «1+1»». Мы пошли дальше и стали множить: 1+1+1+1+1... Так появился проект «Нас 52 миллиона», о котором я уже говорил.

Граждане Украины в 95-м году еще не вполне понимали, что их связывает. Да и среди руководства страны мало кто осознавал, что такое брендовые атрибуты государства. Наш канал ежедневно и многократно отвечал на вопрос, что такое Украина и кто такие сегодняшние украинцы. «1+1» стал первым осознанным брендом страны, и его быстрый и грандиозный успех я связываю именно с этим обстоятельством. Уже через год после выхода в эфир на Западной Украине доля канала иногда доходила до 95 %, то есть зрители смотрели только «1+1». Вообще, география просмотра много говорит не только о созданном нами канале, но и о том, где именно наши убеждения и наше видение страны, роли ее и дальнейшего пути развития находили большой отклик. В рекламной брошюре «1+1» 1998 года была отдельная страница с наглядной картой Украины и цифрами просмотра: в будние дни в прайм-тайм на западе средняя доля «1+1» составляла 43 %, на севере (включая Киев) — 40 %, на юге — 23 %, на востоке и в Крыму — 13 %.

\* \* \*

В ночь на 1 января 1997 года мы вышли в эфир в удвоенном объеме вещания, с новым программированием, а главное, на новой частоте бывшего канала УТ-2 и с собственными новостями. Наше детище включилось в украинскую политическую борьбу. В эфире «1+1» появились ток-шоу, в том числе политические: ставшее позже знаменитым «Табу», принципиально двуязычное, отражающее две главные политические концепции украинского настоящего и будущего: с Россией мы или мы с Европой. Или известное в России «СВ-шоу» со штампами общественного бессознательного. Или «Без табу» блистательной Ольги Герасимюк, которая вмешивалась в судьбы людей, вошедших в столкновение с властью. Или «Последняя баррикада», задолго до российского «Гордона» заговорившая о современной культуре «с последней прямой».

На «1+1» появилось первое на Украине утреннее прямоэфирное шоу — «Сніданок». Забавно оно было уже тем, что зритель не только получал информацию, но еще и следил за отношениями двух ведущих — Ани Безулик и Данило Яневского. Отношения эти строились почти как в «мыльной опере»: симпатия сменялась конфликтами, конфликты — юмористическими ситуациями. Еще там был очень любопытный прогноз погоды: его представлял кот, причем в стихотворном виде.



Прямоэфирные программы шли на «1+1» ежедневно по семь часов. Все они появлялись в маленькой студии площадью 70 квадратных метров — и «Завтрак с «1+1»», и новости, и детская развлекательная программа «Не все дома». На дворе были 1997–1998 годы, компьютерные игрушки были

далеко не в каждом доме, а тут деткам в прямом эфире предлагали разные забавы вроде «найди свинку»: ребенок звонил в студию, по телефону командовал камере — «правее, левее, вперед» — и должен был таким образом найти спрятанного в студийном пространстве маленького розового поросенка.

В 1998 году мы совместно с «НТВ-Профит» сняли первый на постсоветском пространстве сериал о нашей тогдашней жизни, с новым героем — молодым, богатым, успешным, представлявшим, как тогда говорили, «новые либеральные ценности» — «День рождения Буржуя» (автор сценария Юрий Рогоза, режиссер Анатолий Матешко). Разумеется, были в сериале тайны, происки «невидимого» антагониста, мистика, убийства... Но все было свое, современное, очень узнаваемое, что было не просто редкостью — первой попыткой освоения новой жизни в сериальной продукции. Как результат — пустые улицы городов и невероятная по нынешним временам доля аудитории в 60 %. В России на НТВ показ «Буржуя» был не таким триумфальным, но тем не менее очень успешным.

Еще одной несомненной нашей удачей тогда была телеигра «Первый миллион» — украинская версия знаменитого формата «Кто хочет стать миллионером?». Она вышла чуть позже своего российского собрата «О, счастливчик!». Это был очень непростой в реализации и очень популярный формат. С программой у нас была одна забавная сложность: «проиграть» зрителям миллион гривен никак не удавалось. Не потому, что нам этого миллиона было жалко (хотя сумма была приличная, около 200 000 долларов), просто игроки не хотели рисковать: доходили до первой существенной суммы, забирали денежку и, довольные, покидали поле битвы. Понять их, конечно, можно. По тем временам и зарплата в \$200–250 казалась большой, а уж 32 000 гривен (почти \$7000) — и вовсе сказка. Но что игра так и не дошла до своей кульминации, мне до сих пор очень жаль.

\* \* \*

Мы по-мальчишески гордились уровнем нашего «продукта» и тем интересом, который он вызывал у сильных мира сего. Тогда мы не вполне отдавали себе отчет, какими могут быть плоды этого интереса.

С того момента, как у нас появились новости и политические программы, мы позиционировали эфир «1+1» как площадку для общественной дискуссии, где представлены точки зрения разных политических сторон, в том числе и отчаянно враждующих. Мы были уверены: именно в этом состоит журналистский профессионализм, а нам твердили, что мы романтики. Впрочем, мы быстро поняли, что если ты

приглашаешь парламентариев в студию, задаешь им неудобные вопросы, если ведущий превосходит высоких гостей в красноречии и глубине анализа, то эти парламентарии начнут воевать с тобой самыми непарламентскими методами.

В ночь с 29 на 30 марта 1998 года мы всем каналом пережили первые в нашей телевизионной практике парламентские выборы на Украине: удивительно свободные, пестрые и непредсказуемые. И впервые в эфир вышла наша новая программа «Ночь выборов». Начали в восемь часов вечера в прямом эфире, закончили в три ночи. Большая студия, непрерывный новостной поток, связь с основными политическими центрами, с улицами и площадями — такого формата страна еще не видела. В ту ночь перебивали в нашей студии практически все интеллектуалы страны (совсем не только политики!) — историк Мирон Петровский, философ Мирослав Попович, великий актер Богдан Ступка... И даже после завершения эфира не хотели расходиться, сидели еще часа полтора в единственном незакрывшемся кафе телецентра и говорили о том, какой будет эта страна в дальнейшем и как сдерживать коммунистов.

Парламент Украины (Верховная Рада) в 1998 году был насквозь левый, он открыто враждовал с президентом Кучмой. Когда мы получили вещательную лицензию на десять лет, парламентарии пошли в яростную атаку на «рупор кучмовского режима». А когда попытка заблокировать решение о лицензии провалилась, попытались лицензию отобрать.

Нашей «линией укреплений» была лишь качественная журналистика: в нашем эфире все без исключения политики страны могли участвовать в дискуссии. Нам удавалось вести себя по-джентльменски, но политическая ситуация обострялась, и в условиях борьбы за существование канала и за его независимость интеллигентное поведение давалось нам все сложнее.

Первые несколько лет «1+1» был вполне сбалансированным телеканалом, который представлял все точки зрения и давал слово всем, кто хотел высказаться. Внутри правительственной элиты нас называли не «1+1», а «50 на 50». Наша «взвешенность» для людей во власти была чем-то вроде ненадежности, а я принимал их «50 на 50» как комплимент.

Когда ступаешь на политическую тропинку — неизбежно скользкую, не спорьте, — возникает соблазн понять одних, осудить других и подыграть третьим. И, поверьте, можно найти миллион честных аргументов «за» и «против» для внутреннего компромисса. Но важно не забывать, что игры с политикой не имеют никакого отношения к журналистике. К другой вечной профессии имеют, а к журналистике — нет.

Наступление власти на редакционную политику всегда начинается очень мягко, но стремительно приобретает катастрофический размах. Мы делали году в 97-м репортаж из Крыма о посягательстве на бизнес одного предпринимателя. Журналист раскопал, что лоббировал этот рейдерский захват тогдашний зять Кучмы Игорь Франчук. После выхода сюжета в эфир Кучма деликатно заметил, что мы могли бы и не упоминать, что Франчук его зять, а ограничиться фамилией. С таких мелочей все и начинается: сначала не говорите, что зять, потом не называйте фамилию, а в один прекрасный день вообще сидите и молчите.

Вокруг Кучмы клубились разношерстные группы влияния, бесконечно друг с другом воевавшие. «Мочили» они друг друга телевыстрелами — медийными сюжетами. Записывали друг про друга компроматные передачи и попеременно носили их главе государства. А в случае одобрения «заряжали» в эфир. Так ведущие телеканалы втягивались в межклановые споры.

Чтобы разобраться в этой подковерной византийщине, Кучма приглашал к себе руководителей основных каналов и выяснял, кто против кого и как играет. Мы стали общаться чаще и больше, чем было отведено протоколом на телевизионные дела. При этом в администрации президента были сотрудники, контролировавшие эфир, — могущественные люди, которые как бы отвечали за «1+1». С ними тоже надо было выстраивать отношения. Одно время я ездил в администрацию президента как на работу.

Трудно поверить, но даже в политическом сегменте вещания у нас поначалу оставалась довольно высокая степень свободы, которая, однако, с каждым днем уменьшалась. Я был, пожалуй, единственным, кто «свалился в телек» из ниоткуда, а не был приведен туда за руку какой-то политической структурой. На перекрестке интересов разных групп мне всеми силами пришлось защищать позицию канала, отстаивая не только свои представления о прекрасном, но и интересы людей, которые пришли работать на «1+1», поверив мне лично. Это были лучшие украинские журналисты, и я защищал их даже в тех случаях, когда они действительно вели себя по-идиотски, подводя весь канал. Они переходили на сторону оппозиции. Они становились ее рупором. Они считали это гражданской честностью, но на деле прекращали заниматься журналистикой, становясь пропагандистами и хуже того — промоутерами.

Как-то один из ключевых украинских политиков, лидер большой парламентской фракции и близкий к президенту человек, ультимативно потребовал, чтобы я уволил нескольких журналистов, которые, по его сведениям, работали на сомнительные политические силы. Я иронично согласился, но при условии, что он выгонит из своей фракции такое же количество депутатов. Он мою задиристую аналогию не принял, а упрямства не простил.

Ежедневная работа превратилась в постоянное балансирование между интересами разных правящих кланов и желанием оставаться полноценным средством массовой информации. Любой уклон грозил нам неприятностями: у власти всегда были в распоряжении средства (от налоговых проверок до отзыва лицензии), способные осложнить нам работу или положить конец существованию компании.

Отступлю на минуту от судьбы «1+1» ради рассказа о том, как решается вопрос лояльности телеканалов в США.

Все основные американские телесети входят в состав крупных корпораций. Если в новостях речь идет о компании-владельце, то, чтобы

избежать упреков в обслуживании хозяйских интересов, обычно называют корпоративную принадлежность. Так, если в новостном выпуске на канале NBC упоминается General Electric, то ведущий говорит: «В пресс-службе компании General Electric, которой принадлежит телеканал NBC, чей новостной выпуск вы сейчас смотрите...» Сценаристы сериалов часто позволяют себе злую сатиру на владельцев каналов, на которых эти сериалы идут, или корпораций, которым они принадлежат. Например, авторы популярнейшего мультсериала «Симпсоны», идущего в эфире Fox, явно не разделяют республиканские убеждения руководства компании. Большой вышел скандал, когда в одной из серий «Симпсонов» появился вертолет с надписью на борту: «Телеканал Fox News не расистский, но среди расистов — номер один».

Особым цинизмом по отношению к своим владельцам отличаются создатели сериала «Студия 30» (30 Rock), выходящего на канале NBC. Когда General Electric продала NBC Universal кабельному оператору Comcast, в эфир вышла серия, в которой новые хозяева были представлены как лодыри, ничего не понимающие в медийном бизнесе, а деньги зарабатывающие за счет платных кабельных порноканалов.

Возвращаясь к «1+1», замечу: чем ближе к выборам, тем более актуальным становился вопрос об объективности СМИ. Я был уверен, что быть объективными и не входить в конфронтацию с властью возможно, только если предоставить дискуссионную площадку всем политическим силам, тем более что силы эти уже допущены самой властью к политическому процессу. К тому же мало кто тогда в СНГ делал прямые эфиры и телемарафоны на нашем уровне. Взять, к примеру, наш предвыборный формат «5 на 5», придуманный Лаврентием Малазонией и Вячеславом Пиховшеком, со схваткой между парами пятерок всех шедших на выборы партий. Понимая, как сложно будет бороться за содержание выпусков, мы решили стилистически программу «закавычить» — и позволили себе хулиганство в духе брутальной эстетики, этакие «Люди в черном», но без инопланетян.

Программу снимали в огромном производственном ангаре. Сверху спускался крюк грузового крана, пятерки кандидатов стояли друг напротив друга за металлической сеткой, снаружи сидели их группы поддержки, а в центре находились двое ведущих в черных костюмах и черных же очках. «Сражение» политиков происходило в цехе ремонтного завода на фоне горящих покрышек и «скорой помощи» с мигалкой. Удачная форма дала высокие рейтинги и спровоцировала полемику в обществе. Успех каждой

последующей программы усиливал драйв, и новые форматы у нас возникали один за другим. Выстроилась линейка авторских дискуссионных программ, они выходили ежедневно. Политические программы на «1+1» были особенно конфликтными, и поэтому особо популярными. Им удавалось выходить даже в самые политически тяжелые времена эпохи Кучмы.

Дефицита первых лиц на «1+1» не было, участие в наших программах давало максимальный предвыборный эффект. Но примерно с конца 90-х нам пришлось согласовывать с администрацией президента списки приглашенных на программу гостей. Это было обязательное условие для выхода в эфир, иначе было не избежать проблем «от первого лица».

Один из самых неприятных эпизодов произошел накануне президентских выборов 1999 года. В последнюю предвыборную программу мы в качестве зрителей пригласили зарубежных послов. Естественно, набежала добрая сотня корреспондентов иностранных изданий. Я пытался следовать американскому формату освещения выборов, приблизиться к лучшим образцам информационного ТВ и дать возможность высказаться всем основным участникам политического процесса. Воскресная программа, о которой идет речь, — «Эпицентр-дебаты» (постоянным участником ее был Георгий Гонгадзе, убийство которого впоследствии стало поводом для громкого скандала) — оказалась в фокусе внимания президентской администрации. Когда там узнали, как мы готовим финальные дебаты, мне позвонил сам Кучма и на «эксклюзивном русском» потребовал немедленно отменить программу. Иначе...

Это была та ситуация, когда выхода нет и выбора (накануне выборов) — тоже. Я должен был преподнести решение президента как собственное прозрение. Дескать, в момент, когда монтируется свет и прибывают гости студии, я вдруг осознаю: да ну ее, эту программу, не нужна она вовсе.

Первым, кому я сообщил свое решение об отмене программы, был ее ведущий Вячеслав Пиховшек. А он последний месяц и так жил с валидоллом под языком. Не понимая, как мы сможем остановить процесс за считанные минуты до начала эфира, он схватился за сердце, обмяк и прошептал, что сейчас упадет в обморок. «Валяй, старик», — говорю я. Выхожу из гримерки и объявляю, что у ведущего приступ. Его увозит «скорая», а мы снимаем программу с эфира с официальным объяснением: «Ведущий в больнице».



Водоразделом в истории канала и в моей личной истории стали следующие, «оранжевые» президентские выборы 2004 года и последовавшие за ними события. К тому времени уже излишне было говорить о какой-либо независимости или объективности — мы действовали под жестким давлением власти и в редакционной политике следовали ее указаниям. Журналисты получали «темники» — утвержденные президентской администрацией правила по освещению событий. Выходя в эфир, наши сотрудники использовали все доступные им средства, чтобы выразить свое отношение и к происходящим в стране событиям, и к тому, как мы вынуждены преподносить их зрителю. Ведущие демонстративно появлялись в оранжевых шарфах и галстуках, а на летучки, кажется, чуть ли не все приходили в оранжевом. Регулярными стали отказы от выхода в эфир и заявления об уходе. Но хуже было другое.

«1+1» создавался как канал, вовлеченный в общественные процессы, его полюбила социально активная аудитория. Именно эта аудитория теперь поддерживала кандидата в президенты Виктора Ющенко. А мы своего зрителя предавали. Это убивало канал. В 2004 году во время президентской кампании начали падать рейтинги, нас стали критиковать еще недавно дружественные издания.

С середины 2001 года я почти не вмешивался в новостное вещание, понимая, что никакой возможности повлиять на ситуацию у меня нет, хотя я основатель канала и один из его акционеров. В то время никому доселе не известная ТРК «АИТИ» подала на «1+1» в суд, оспаривая результаты конкурса 1996 года на право вещания, который выиграл «1+1». Несмотря на то что сама ТРК «АИТИ» была основана в 1999 году — то есть сильно позже конкурса, — хозяйственный суд Киева иск удовлетворил. Фактически это означало, что после решения суда следующей инстанции мы теряли часть лицензии. Суд постоянно откладывали, а в ноябре 2002 года Высший хозяйственный суд отменил все решения предыдущих инстанций по иску.

Мы начали искать компромиссы в отношениях с властью, в чем-то — и в отношениях с собой, и, понятное дело, находили. Давали по возможности высказываться разным силам. Точка зрения, не совпадавшая с позицией власти, в эфире все-таки появлялась, так что до осени 2004-го было не очень стыдно. Ведь одно дело — рутинная политическая и общественная жизнь, когда кто-то из лидеров оппозиции что-то заявляет и ты как руководитель канала можешь дать или не дать это в эфир, и другое — когда происходят важные события, а крупнейший канал, который уважают и которому доверяют, методично занимается подменой информации интерпретациями.

Тут важно понимать, кто именно смотрел «1+1». Как телевизионный канал мы уверенно доминировали в семнадцати областях, проголосовавших за Ющенко, и были на втором месте в девяти областях, поддержавших Януковича. Говорит ли это о том, что мы были предвзяты? Нет, просто, как я уже упоминал выше, мы строили канал как новое телевидение демократической Украины и были симпатичны людям определенного склада ума и определенных умонастроений. Важно и то, что упомянутые семнадцать областей были преимущественно украиноязычными, и телеканал, работавший на возрождение национального языка, был тамошней аудиторией ближе. Именно наши зрители составляли большинство из тех, кто позже вышел на майдан в Киеве и на улицы по всей Украине. И вот, понимая это, мы транслируем какую-то богопротивную ересь про «единого кандидата», врем тем, для кого, собственно, задумывали и создавали канал. На протяжении 140 дней на всех подконтрольных власти каналах нельзя было даже упоминать популярнейшего лидера оппозиции Виктора Ющенко — это был позор для журналистов.

Осенью 2004 года ситуация обострилась до предела. В один день от нас

ушли семь ведущих журналистов, симпатизировавших «оранжевым». Причиной их ухода был, в первую очередь, отказ от работы по «темникам» президентской администрации. Три дня в ноябре выпуски новостей в эфире вел шеф-редактор новостной службы. Кроме него делать это было некому.

В тот момент я уже операционно не руководил «1+1»: оставаясь председателем совета директоров и акционером, я занимался в Москве каналом СТС. У меня и моих коллег, руководителей «1+1», появилось ощущение абсолютной бессмысленности происходящего. Разве для этого мы занялись телевидением? Не телевизионщики, а люди кино, мы когда-то решили делать новое ТВ в новой стране. И это оно и есть?

Все близкие, люди «нашей группы крови», стали смотреть на нас с жалостью. И тут без предупреждения в последних числах ноября нам в эфир врубили новости канала «Интер»: прямую трансляцию из штаба Януковича с потоком сладостных выступлений его восторженных сторонников.

После этого я прилетел в Киев из Москвы, где работал уже два года. И мы, все сотрудники «1+1» (уходили-то с канала только новостные журналисты, звезды и «лица» канала нас поддерживали, хотя очень переживали), не обращая внимания на грозные телефонные звонки сверху, договорились о новой концепции. Ничего особенно героического здесь не было: просто для меня, как и для всех, кто работал на «1+1», это была попытка вернуть себе «полное служебное соответствие» и профессиональное достоинство. Мы собрались в нашей самой большой студии, все обсудили и приняли единогласное решение.

25 ноября 2004 года я от имени коллектива канала, прервав регулярное вещание, обратился к зрителям в прямом эфире: «Мы осознаем свою ответственность за предвзятую информацию, которую распространял наш канал под давлением и по директивам разных политических сил. Нынешнее противостояние в обществе вынуждает нас четко определить принципы дальнейшей работы. С сегодняшнего дня за содержание информационного продукта будут отвечать только коллектив и менеджмент «1+1». Мы гарантируем, что всякая информация, распространенная нашим каналом, будет полной и непредвзятой — в соответствии с профессиональными стандартами журналистики. В эфире «1+1» будут освещаться все значимые события на Украине и за ее пределами и предоставляться равные возможности для высказывания своей позиции всем участникам общественно-политической жизни. Мы будем соблюдать эти принципы, пока канал существует в телеэфире». А после

этого первой новостью в эфир вышло сообщение о том, что Верховный суд Украины запретил называть Виктора Януковича президентом, пока не будет рассмотрен иск Виктора Ющенко о фальсификации выборов.

На следующий день после обращения мне несколько раз звонили знакомые из штаба Ющенко, предлагая с ним встретиться, потом последовали какие-то просьбы. Конечно, просили куда вежливее, чем их оппоненты, но все так же настойчиво. Я принципиально ни с кем встречаться не стал. И всем сотрудникам объяснил, что в эфире у нас новости и факты, а оранжевые флаги, шарфики и кофточки — их личное дело, их личные предпочтения, а на работе, и уж тем более в эфире, символика не место. Если мы делаем нормальное телевидение, то оно и будет объективным, а не оранжевым. Или зеленым.

«Я получаю от CNN больше достоверной информации, чем от ЦРУ». Эти слова произнес в 1991 году президент США Джордж Буш во время операции «Буря в пустыне». Когда директору ЦРУ Уильяму Вебстеру доложили, что Ирак запустил очередную ракету в сторону коалиционных войск, он позвонил советнику президента по национальной безопасности Бренту Скаукрофту со словами: «Включи CNN, посмотри, куда они попали».

К середине 90-х канал Теда Тернера CNN, созданный в 1980 году, стал признанным эталоном качественных и объективных новостей. В политологии даже появился термин «эффект CNN», обозначающий степень влияния телеканала на решения, принимаемые в Белом доме.

Рассказ в эфире CNN о какой-либо проблеме автоматически означал, что в кратчайшие сроки власть на нее среагирует. Так, в 1993 году во время военной операции в Сомали погибли 18 американских солдат. Кадры CNN с привязанными к машинам трупами американцев, которые протащили по улицам Могадишо, стали причиной прекращения операции и вывода американских войск из Сомали.

«ТВ не формирует политику, но оно создает климат, в котором принимаются политические решения», — говорит об «эффекте CNN» эксгоссекретарь США Колин Пауэлл. Обратной стороной «эффекта CNN» стал так называемый «закон Херда» (якобы был сформулирован британским министром иностранных дел Дугласом Хердом). В упрощенном виде он выглядит так: «Правительство не обязано реагировать на кризис, если он не был показан по ТВ».

На пике могущества CNN в 1996 году в США появился новый кабельный новостной телеканал Fox News, запущенный медиамагнатом

Рупертом Мердоком. Мердок создал для CNN прямого конкурента, что с экономической точки зрения казалось просто безумием: когда Fox News только появился, никто не мог себе даже представить, что он сможет хотя бы сравниться с CNN по популярности и влиятельности. Но вот уже несколько лет Fox стабильно опережает по рейтингам CNN, иногда вдвое.

Новости Fox подчеркнута необъективны, события освещаются исключительно с точки зрения Республиканской партии. Главный козырь Fox — это авторские программы, которые носят почти откровенно пропагандистский характер. Любая новость, любое политическое событие — повод для эмоционального и часто провокативного высказывания ведущего. Именно это и стало залогом успеха Fox News: зрители то ли соскучились по отчетливой позиции, то ли в большинстве своем выбирают не факты, а эмоцию и программы, где выводы уже сделаны, где не надо напрягаться, чтобы осмыслить информацию.



Мы поступили так, как поступили, не потому, что хотели поддержать Ющенко или выступить против Януковича, а в интересах наших зрителей, а значит, в интересах канала. Зрители наш поступок оценили: за неделю после моего заявления аудитория «1+1» выросла почти в два раза (неделя к неделе). Оглядываясь сейчас на те события, я понимаю: не накосячить было сложно. На одном полюсе оказались представления мои и моих коллег об авторитетном, объективном СМИ, создать которое на какое-то время нам удалось. На другом — реальность, не допускавшая долгой жизни такого СМИ. Сейчас та вынужденная игра с властью может показаться слабостью, ошибкой. Но тогда она была необходимостью. Правда, я понимаю, что многие из компромиссов с властью смысла не имели и ровно ни к чему не привели.

«Вы строили не бизнес, а мечту», — скажет читатель. На что я уверенно отвечу: по финансовым показателям канал в итоге был более чем успешным. Достаточно сказать, что последние 20 % акций мы с братом в 2008 году продали нашим партнерам — американской СМЕ, уже владевшей 80 % «1+1» — исходя из стоимости компании в \$1 млрд.

Но надо признать: по сути, канал был «семейным» предприятием, построенным на дружбе и личных отношениях, а не жестко структурированным коммерческим проектом. Мы всегда были группой товарищей, которые собрались вместе, чтобы сделать телевидение в каком-то смысле для зрителей, но не в последнюю очередь для себя. Объединяла нас всегда общая система ценностей, дружеские, иногда и семейные отношения, а не формальные контракты или корпоративная структура. Когда мы столкнулись с реальностью, наша модель «посыпалась». Появилось понимание: либо мы выстраиваем ту самую структуру и ведем себя соответственно, жертвуя дружбой и отношениями, либо расходимся в разные стороны. Правильная концепция эффективной телекомпании общеизвестна: это бизнес. Творческий, инновационный, трудно предсказуемый, но все же жестко организованный бизнес. Но мы все были слишком молоды: и я, и команда, и страна.

# Глава четвертая, корпоративная. Как я был продюсером «средиземноморского» телевидения

Политическая волна, в которой захлебнулся «1+1», подтвердила правило: политика всегда превращает телевидение в инструмент пропаганды. И в этом случае «всегда» не преувеличение. Всегда. Поэтому гораздо честнее заниматься телевидением, которое видит себя по преимуществу бизнесом. Такой вывод я сделал к 2002 году, когда государство вмешивалось в информационную политику «1+1» все чаще и жестче.

И я начал думать о радикальном изменении жизни. Начал советоваться с друзьями. Как правило, с москвичами. В России многое менялось. К началу нулевых стало очевидно, что за минувшие десять-пятнадцать лет сформировался некий прообраз среднего класса. В советское время таких людей называли бы мещанами, а их психологию — мелкобуржуазной. Но в нулевых они если и не стали референтной группой, по которой можно было судить о стандартах и целях большинства, то их ценности и образ жизни уже вышли на авансцену общественного внимания.

А главными ценностями российских буржуа стали карьерный успех, личные права и свободы, качественный отдых, образование детей. Эта аудитория, сформировавшись сама по себе, сама же решила отвернуться от пропагандистского и менторского ТВ, от телевидения диктата. Люди чувствовали себя «отъюзанными»: они пережили информационные войны между властными кланами и устали сопереживать той или иной политической силе. Новым буржуа нужно было дать свежую телевизионную картинку, в которой они найдут и узнают себя, увидят новые — свои — смыслы. В воздухе носилась потребность новой степени свободы. Из этой атмосферы и стал выкристаллизовываться СТС.

В 2001 году в Киев приехал его директор Роман Петренко с целью покупки программ, которые производил «1+1». Так я узнал о самом существовании СТС.

История СТС началась в США, в маленьком городке Сосолито, откуда родом основатель компании Story First Communications Питер Герви. Питер приехал в Москву молодым человеком, немного за двадцать, поработал над

организацией первых телевизионных мостов между США и СССР, продавал программы и мультфильмы еще советскому ТВ, и к концу 80-х он был рублевым миллионером. Процесс трансформации страны так увлек его, что он решил остаться. Кстати, как и большинство американцев, преуспевших в российском бизнесе, он так и не заговорил по-русски. Обычное для американцев дело: в медиасреде многие учат или знают английский и, встретив носителя языка, не упускают случая «потренироваться» или, наоборот, впечатлить.

Глядя на стремительно меняющуюся страну, Герви задумался над возможностью построить здесь телевидение по американскому образцу. Но начал Герви с «Радио «Максимум»», запущенного им вместе с русским партнером в декабре 1991 года. Позднее на базе 6-го канала петербургского телевидения появился СТС. К созданию телеканала Герви подошел основательно, привлек серьезных инвесторов. На разных этапах своего существования инвесторами Story First были Morgan Stanley, Delta Capital, Universal — весьма солидные компании.

До моего прихода СТС опробовал несколько моделей руководства. Начал работу очень опытный менеджер Тони Маккин, руководивший Story First из Лондона, — ему не хотелось переезжать в Москву. Сменил Маккина бывший руководитель одного из телеканалов тexasского города Хьюстон, его звали Боб Кларк. Он пытался заниматься программированием и, когда я пришел на СТС, как раз драматически переживал провал своего любимого сериала «Стар Трек»: в прайм-тайме СТС он показал мизерные цифры. Кларк был обескуражен, поскольку исходил из своего американского опыта, а в Америке сериал имел феноменальную популярность.

Надо сказать, что попытка «подсадить» российского телезрителя на качественные американские сериалы, пожалуй, так успехом и не увенчалась. Классическое НТВ ставило в прайм-тайм «Секс в большом городе», «Скорую помощь» и даже «Клан Сопрано», но никогда эти выдающиеся сериалы не давали цифр, сопоставимых, например, с теми, которые показывали «Менты». Телеканал «Домашний» несколько сезонов транслировал один из лучших сериалов Fox «Доктор Хаус». Феноменально успешная в США, да и во всем мире (сериал входил в топ-5 самых популярных во всех странах Европы) история врача-мизантропа у российских телезрителей успеха не имела, доля «Хауса» редко превышала даже среднюю долю канала. Эксперимент свернули на шестом сезоне.

Весной 2010 года «Пятый канал» поставил в эфир один из лучших сериалов последних двадцати лет — «Рим». В прайм-тайме шла

цензурированная версия, а в ночном эфире — оригинальная. И опять неудача. За довольно редкими исключениями — первый сезон «Героев» на СТС, «Остаться в живых» на «Первом» или телемарафон «Игр престолов» в ночном эфире РЕН ТВ — качественные американские сериалы на российском телевидении если и существуют, то в специально отведенном «гетто» ночного эфира или спецпрограммирования, как это произошло с «Городскими пижонами» на Первом.

Так вот, директором СТС был Роман Петренко. Брали его в компанию поначалу на маркетинг — ведь программирование и закупки осуществлялись американцами из Америки и контролировались американцами в Москве. Каналу, по мнению акционеров, нужен был управленец, отвечающий за две функции: строительство и развитие сети и маркетинг канала, бренда и отдельных его проектов, то есть сериалов, программ и прочего. Петренко нашли через хедхантинговое агентство. Провели конкурс: претенденты приходили и «питчили» свое видение дальнейшего развития канала. В числе пришедших был и маркетолог из компании Mars. Он произвел сильное впечатление стратегически выстроенным планом действий и... своей биографией — от мурманской мореходки до ведущего специалиста в очень успешной международной FMCG-компании. В результате Петренко, человек из маркетинга, стал директором канала, что для России было уникально.

В 2002 году, перед тем как меня пригласили на СТС, начала меняться акционерная структура компании. Universal была куплена французской Vivendi. Последняя приняла решение продать принадлежавшую Universal долю в СТС — 20 % акций — за смехотворные \$20 млн. Четыре года спустя эти 20 % у Universal были бы уже не в одном маленьком канале, а в корпорации с публичной стоимостью в \$4 млрд, но ни одному из финансистов, руководивших тогда Vivendi, не пришло в голову задуматься над этим чудесным превращением. Потому что к решению о продаже Vivendi подходили формально, не учитывая перспектив развития компании и особенностей российского рынка.

Освобождались от своих долей Morgan Stanley и Delta, уставшие от кризисных проблем. Телевизионный рынок к тому времени еще не окончательно оправился от потрясений российского 1998-го. Мало кто из акционеров, стоявших у истоков компании, верил в ее перспективы. У Питера Герви и «Альфа групп» на этот счет было противоположное мнение. Они были уверены, что российское ТВ вступило в новую фазу своего развития и что истинный рост рынка впереди. Для них также было очевидно, что во главе компании должен был встать человек с

квалификацией и самостоятельным экспертным мнением в производстве и программировании, а не в маркетинге. Судьбу СТС в конкурентной борьбе, в понимании Герви и «Альфы», должен был решить контент, собственно содержание канала.

Надо честно признать, что эффективный и твердый Петренко чрезвычайно не нравился одному из двух председателей совета директоров Петру Авену, желавшему добиться не только финансового успеха, но и уважения интеллигентной публики, не подозревавшей тогда о существовании СТС. Начались поиски подходящей новым задачам и запросам акционеров кандидатуры. На меня вышли через Юрия Заполя и Сергея Васильева, руководителей компании «Видео Интернешнл» и моих близких друзей.

«Видео Интернешнл» в развитии российского телевидения принадлежит особая роль. Благодаря этой компании стихийный рынок телерекламы приобрел четкую структуру с понятными правилами игры. Объединив вместе с сейлз-хаусом «Газпром-Медиа» все основные телеканалы, «Видео Интернешнл» обеспечила поступательное развитие рекламного рынка, не допуская демпинга. Например, на украинском рынке телерекламы каждый канал имел свой сейлз-хаус, в результате чего конкуренция превращалась в бесконечную ценовую войну, а в России «Видео Интернешнл» играла роль своеобразного телевизионного профсоюза. К тому же «Видео Интернешнл» стала для телеиндустрии своего рода информационным центром. Многие телевизионные коллективы если не враждовали, то в силу разных обстоятельств не общались друг с другом. Но все они имели дело с «Видео Интернешнл», а у руководителя компании Юрия Заполя была способность улаживать самые острые конфликты. С ним советовались, ему доверяли. Именно Заполь и Васильев посоветовали акционерам СТС поговорить со мной. «Видео Интернешнл» занималась рекламными продажами «1+1» на Украине, и Юра с Сергеем знали, что к тому времени я уже был бесконечно изнурен политическими склоками на родине и готов к разговору.

Признаться, тогда меня посетила мысль об увеличивающейся зависимости украинских каналов от российского контента. К началу нулевых разница в размерах между украинским и российским телевизионным рынком увеличилась кардинально, соотношение стало приближаться к сегодняшнему 1:12. У российских телеканалов появились деньги, которые они начали вкладывать в производство сериалов, а это самый дорогостоящий тип телевизионного контента. У украинских

телеканалов такой возможности не было. Одним из основных драйверов телевизионной конкуренции на Украине стали российские сериалы — кто первый купил, тот и выигрывает. Мне тогда, безусловно, интереснее было бы развивать большой украинский телеканал, а не уходить на российский. Но для этого необходимо было как-то получить доступ к российскому рынку, поэтому в какой-то момент разговоры о переходе на СТС трансформировались в нечто совсем другое. «Вот они пытаются нанять меня руководить российским каналом, а мы возьмем да и купим его. Тогда и правда получится украинская корпорация «1+1»».

И начались изматывающие переговоры с моими партнерами по «1+1» (американской компанией СМЕ) на предмет покупки акций СТС. Как я уже упомянул раньше, как раз тогда из компании выходили Morgan Stanley и Universal, и «Альфа» искала покупателей для их пакета. Я привез в Москву руководителя СМЕ Рональда Лаудера, который походил, посмотрел и спросил: «Почему ты заставляешь меня покупать такие дешевые вещи?» Я честно ответил: «Потому что они станут дорогими». Лаудер не поверил, переговоры закончились. Петр Авен предложил альтернативный вариант: взять в «Альфа-банке» кредит на \$30 млн и купить самому, но перспектива взять на себя такую финансовую ответственность меня смутила. В результате доли Morgan Stanley и Universal выкупила шведская MTG.



Идея купить российский канал умерла, в то время как переговоры о моем руководстве СТС продолжались уже несколько месяцев. И тут я

понял, что мне моя жизнь в Киеве перестала нравиться. Вот сижу я на «1+1»: отбиваюсь от одних политиков, ненавижу других. Скандалы с утра до вечера, я ограничен в проектах и возможностях. Хочу делать кино — на Украине не получается. Меня тогда много куда в Москве звали, но все предлагали деньги. А Авен и Герви предложили мне жизнь — новый вызов, новые горизонты, новый драйв. Мы разговаривали одиннадцать месяцев. Я тянул с окончательным решением до момента, пока не позвонил Авен и не сказал: «Все. Завтра твое официальное представление». Отступить было некуда. Мне понадобилась еще пара недель, чтобы закрыть украинские дела: передать руководство каналом «1+1» своему заместителю Володе Оселедчику и закончить в эфире кампанию парламентских выборов на Украине.

Акционеры сразу поставили передо мной понятные коммерческие задачи, выполнение которых сулило опцион на 10 % акций компании. Условий было несколько:

1. Добиться чистой прибыли \$20 млн (на тот момент вся выручка канала составляла \$21 млн, а прибыли не было вовсе).

2. Довести долю канала в аудитории 4+ до 10 %, то есть увеличить ее вдвое, причем не скачкообразно, а с удержанием аудитории на уровне 10 % на протяжении как минимум девяти месяцев (обязательно включая четвертый квартал года).

3. Обеспечить 80 %-ное техническое покрытие страны телевизионным сигналом, в том числе конкретные города. На момент моего прихода в СТС покрытие составляло 67–68 %.

Выполнение каждого из условий давало мне 3,33 % от обещанного опциона в 10 % акций.

Задача была для российского рынка беспрецедентной. Знакомые, особенно те, кто прежде работал на СТС, предупреждали: «Смотри, даже если выполнишь, что маловероятно, обманут и ничего не заплатят». Условия действительно были чрезвычайно сложными, но тогда я об этом не думал. Я приехал за новым вызовом, и он казался мне фантастически интересным, тем более что я получил карт-бланш в работе с каналом. По своей природе я люблю большие, монументальные проекты, и эта страсть доходит порой до смешного: меня и сейчас невероятно легко взять «на слабо», разыграв карту моей собственной мальчишеской дурости. И если говорить совсем откровенно, я хотел играть рискованно. Да, я мог бы не заработать денег, но зато получить удовольствие. В итоге удалось и то и другое. Вот только с праздника надо уходить вовремя.

Если смотреть на эту историю с украинской стороны, то выглядела она

как дауншифтинг. СТС тогда представлял собой симпатичный, но безнадежно сегментный канал. Прохожий на улице Москвы или Новосибирска не смог бы назвать вам ведущих канала и никак не отреагировал бы, увидев их на улице.

Кроме того, на СТС не было новостного вещания. Если в Киеве бóльшая часть времени уходила у меня на решение вопросов, связанных с информационным вещанием и производственными процессами, то на СТС дела обстояли совсем по-другому.

В компании была отстроена стандартная бизнес-конструкция, работали «по-взрослому»: совет директоров, департаменты, мощная маркетинговая концепция. При этом производство контента полностью отдавалось на аутсорсинг сторонним студиям. Группа топменеджеров формулировала задачи, формировала бренд компании, ее миссию и стратегию развития, а реализацией этих задач под контролем СТС занимались сторонние производители. На «1+1» в отделе производства работали триста человек, на СТС — от силы пять.

Телевидение всегда отражает политическую структуру общества. В СССР оно было централизовано. Несколько каналов функционировали как «суперстанции», вещавшие на всю территорию Советского Союза. В национальных республиках могли существовать отдельные телекомпании. Например, в Узбекистане были каналы УзТВ1 и УзТВ2 — на первом было смешанное вещание на русском и узбекском, второй был чисто узбекским. Два канала с ежедневным эфиром объемом в десять часов, они выступали «суперстанциями» в своих регионах, где их сигнал шел в неизменном виде на все приемники. В масштабах страны система ретрансляторов доносила московский сигнал — опять-таки в неизменном виде — до «лягушек на самых дальних болотах».

Появившийся в середине 1990-х СТС создавался по другому принципу — по принципу телесети. Он стал, по сути, реакцией на произошедшие в стране изменения. Доминирующая роль центра исчезла, и по всей огромной России, как грибы после дождя, начали возникать самостоятельные региональные телекомпании. Ельцин, как известно, отдал регионам столько суверенитета, сколько те считали, что могут переварить. И регионы начали переваривать информационную самостоятельность.

Новые телевизионные станции в силу бедности собственных рынков не могли (и, что интересно, до сих пор не могут) производить собственную конкурентоспособную телепродукцию, собственный контент в достаточном для 24-часового вещания объеме. В таких обстоятельствах и появляются телесети, объединяющие множество локальных станций.

Головная компания предоставляет локальным партнерам свой брендированный контент — программы, сериалы, фильмы — в обмен на значительную часть их рекламного ресурса. Первой сетью в России стал как раз СТС, потом же эту модель развития освоили другие новые телеканалы — ТНТ, РЕН ТВ и др.

Развитие сети было одной из наших главных задач: мы постоянно подписывали новых аффилиатов (на телевидении аффилиатами называются локальные телестанции, не принадлежащие каналу напрямую, но частично или полностью ретранслирующие его эфир на своей территории) или выкупали станции. Основные локальные станции следовало именно купить, чтобы контролировать доходы, расходы, сетку вещания и т. д. Напрямую контролировать необходимо было главные рынки страны: Москву, Санкт-Петербург, Новосибирск, Казань, Екатеринбург. С другими региональными компаниями мы поддерживали партнерские отношения. Работа с партнерами в регионах была одной из самых трудных и требовала постоянного внимания. Они нередко перекраивали сетки вещания по своему усмотрению, не советуясь с нами.

Эти сложности в значительной степени ушли в прошлое. В ходе построения в стране «вертикали» самостоятельность регионов снижалась, и с того момента, как прямые выборы губернаторов были отменены, исчезла и основная функция местных телевизионных каналов — поддержка региональной власти. Губернаторам стало незачем их финансировать. В результате местные станции были отключены от политического денежного потока и начали вести себя по отношению к сети куда более лояльно.

Если в конце 90-х наступил расцвет регионального вещания, то с начала нулевых система снова меняется в сторону более жесткой централизации. Период моей работы в «СТС Медиа» пришелся на превращение сети в американском смысле этого слова в модифицированную «суперстанцию». Ее единственным отличием от подлинной суперстанции, например от Первого канала, было лишь то, что частью рекламных поступлений мы всетаки делились в регионах с владельцами компаний-партнеров.

Когда я переехал в Москву, Story First Communications имела два актива: группу региональных станций под руководством Владимира Ханумяна и телеканал СТС. Поначалу «Альфа» была акционером только телеканала СТС. В 2004 году был проведен так называемый roll-up (то есть покупка нескольких компаний с их последующим объединением), и

«Альфа» получила ту же долю — 25 % — и в основной материнской компании Story First Communications. Вместе с приходом «Альфы» в Story First перешел и я, заняв пост CEO (Chief Executive Officer), говоря на языке американского бизнеса. По-русски это звучит устрашающе — главный управляющий директор. Моим Chief Operating Officer, COO, то есть исполнительным директором, стал Владимир Ханумян, впоследствии несколько лет отвечавший за все административные и бизнес-процессы в компании. Следующим шагом был поиск CFO, главного финансиста. Им стал Нилеш Лакхани из знаменитой калифорнийской Electronic Arts, выпускающей видеоигры.

Но вернусь из 2004-го к началу всей истории, в 2002 год. Я понимал: некоторые приемы и технологии, которые помогли выстроить бренд «1+1», можно использовать и в России, несмотря на иные конкурентные условия. Чтобы привлечь внимание аудитории на рынке, где уже существуют популярные телеканалы, нужно было создать уникальную команду и за кадром, и в кадре. Первоочередной моей задачей было найти людей на несколько ключевых позиций, оказавшихся вакантными после ухода на ТНТ Романа Петренко и директора по маркетингу Александра Дулерайна.

С собой из Киева я позвал лишь несколько человек, потому что мне казалось неправильным ослаблять команду «1+1», акционером и председателем совета директоров которого я еще оставался. Программным директором СТС стал Алексей Зюнькин, начинавший на «1+1» моим ассистентом, но быстро продвинувшийся до позиции программного директора канала. Остальных важных для канала людей я искал в Москве. Директором по маркетингу я назначил уже работавшего на СТС Глеба Алейникова, парадоксально мыслящего креативного продюсера. Большую роль в возникновении у меня безусловного доверия к нему играл тот факт, что Глеб был кинематографистом, создавшим со своим покойным братом целое направление андеграундного кино — их называли «параллельщиками».

Я пришел из телевидения информационного, журналистского, острого и политически насыщенного. И чувствовал усталость от политики — и собственную, и, главное, зрительскую. Мне казалось, что можно предложить аудитории разговор обо всем, что по-настоящему волнует огромное количество людей: об успехе, карьере, отдыхе, деньгах, путешествиях, работе, семье, любви... Такого рода разговоры потребовали совершенно другого типа ведущих, и они появились во многом благодаря моему хорошему знакомому — Александру Цекало, тоже родом из Киева. Ему я предложил возглавить развлекательное вещание: я видел в нем

чрезвычайно талантливого продюсера, не нашего пока возможности реализоваться. Его роль в успехе СТС переоценить трудно: он искал эфирные лица, придумывал новые телевизионные форматы. Он познакомил меня с нашими будущими ведущими Сашей Маркво и Тиной Канделаки. Саша вместе с Настей Чухрай стали вести утреннюю информационную программу. Но Саша не была увлечена телевидением, в отличие от Тины, которая явно стремилась стать первой телеведущей страны. На Московском международном кинофестивале я впервые увидел Федора Бондарчука — роскошного, загорелого, спортивного. И такого необходимого нам для проекта «Кресло», «циничной игры не для слабонервных», как потом его называла пресса. Мы искали людей для эфира, я встречался, разговаривал очень со многими как профессиональными, так и начинающими ведущими. В результате мы собрали команду из двенадцати человек, которые и стали лицами обновленного СТС: Тина Канделаки, Саша Маркво, Александр Цекало, Федор Бондарчук, Сергей Майоров, Александр Пушной, Татьяна Лазарева, Михаил Шац (на первом этапе с ними были Павел Кабанов и Сергей Белоголовцев). Их фотографиями мы завесили всю Москву и всю страну.

Для меня телевизионный канал — это коллективный портрет ведущих, это имя, отчество и фамилия. Но если лицами «1+1» были «умники с кандидатскими степенями», то ведущими СТС я видел скорее шоуменов. Важными критериями были свежесть, жизнерадостность, оптимизм, энергия. Не знаю почему, но СТС у меня прочно ассоциировался с чем-то средиземноморским — веселым и ярким. Такое «средиземноморское» ТВ мы и начали делать: шумное, красочное, оптимистичное, с красивыми женщинами и остроумными мужчинами в кадре.

Лицами СТС стали как уже состоявшиеся и популярные люди, так и молодые, пока еще мало кому известные. Реалити-шоу «Гарем», которое мы снимали в Кении, вела певица Алена Свиридова. Воскресное утреннее шоу — Филипп Киркоров. После длинного творческого перерыва на СТС перешли Михаил Шац и Татьяна Лазарева с их «ОСП-студией», с телеканала MTV — Василий Стрельников. Мы сделали очень симпатичное шоу с солистом группы «Танцы Минус» Вячеславом Петкуном.

Флагманом журналистики СТС стали «Истории в деталях» — тележурнал с Сергеем Майоровым, продюсером и ведущим — очень позитивным и влюбленным в своих героев. Мне очень хотелось, чтобы СТС уже в самом начале доказал свою способность быть ярким и развлекательным, но одновременно и содержательным. «Истории в деталях» в эту идеологию вписывались как нельзя лучше — качественная

журналистика, истории людей, рассказы о судьбах в интеллигентном журнальном формате, который ближе к Vanity Fair, чем, скажем, к «Каравану историй».

Без ночных «Деталей с Тиной Канделаки» невозможно было представить себе культурную и светскую жизнь страны. «Кино в деталях» с Федором Бондарчуком стало неотъемлемой частью отечественного кинопроцесса. В моем понимании СТСовский инфотеймент должен был подходить — и это было категорическим отличием от других каналов — для просмотра семейной аудиторией, то есть для аудитории с детьми. СТС представлялся мне каналом просвещенным, интеллигентным, витаминозным, то есть насыщенным полезной информацией. Поэтому мы сделали викторину «Самый умный» и научно-популярный журнал «Галилео», ведущим которого стал остроумный Александр Пушной.

Александр Цекало начал производить для СТС любимые им форматы умного импровизационного юмора, который он перенес позднее на Первый канал. У нас эти проекты оказались чрезвычайно успешны: и «Хорошие шутки», которые Цекало придумал вместе с Татьяной Лазаревой и Михаилом Шацем, и «Слава богу, ты пришел», которую вел он сам с Михаилом Шацем.

Мы искали новые журналистские форматы, которые бы связывали нас с конкретными потребностями наших зрителей, внушали им веру в себя. Такой стала программа «Снимите это немедленно» — долгожитель СТС, идущая до сих пор в эфире. Программу сделала Наташа Билан — создатель и первый директор канала «Домашний», в качестве продюсера и автора работавшая для СТС. Именно она стояла за успехом «Деталей», да и за многими другими нашими проектами.

Ток-шоу, викторины, научно-популярные программы, журналистские тележурналы, игры, импровизационные розыгрыши в сочетании с успешнейшими ситкомами и драматическими сериалами — все вместе складывалось в особый мир СТС. Чтобы связь «лицо — канал» стала в сознании зрителя нерушимой, я тогда запрещал нашим звездам не то что вести программы на других каналах, но даже и появляться в эфире где-либо, кроме СТС.

\* \* \*

Так же как и в случае с «1+1», было понятно, что стратегия развития СТС будет стратегией лучшего продукта, а не так называемой лучшей эффективности. Что цель акционеров — резкий рост капитализации компании или, проще говоря, ее стоимости, а это стоило денег. На первой

пресс-конференции, посвященной моему назначению, Петр Авен заявил, что «Альфа» готова вложить в развитие СТС около \$100 млн. Сумма казалась тогда немыслимой, цифра разнеслась по СМИ, стали появляться слухи: да нет, не 100, а много, много больше. По факту же после бесконечных разговоров, споров и даже скандалов годовой программный бюджет канала увеличили в 2002 году на \$6 млн. Но даже со столь скромным вливанием мы достигли многого. В первую очередь благодаря очень жесткому контролю над расходами: стратегия лучшего продукта никогда не подразумевает бесконтрольных трат, она подразумевает иные приоритеты. Для нас приоритетным было иметь на канале «дорогих» людей, дорогие форматы, дорогие контентные решения, но расходы никогда не были чрезмерными.

В самом начале работы на СТС меня ждало серьезное испытание. В день моего выхода на работу в эфире канала появилось шоу собственного производства под названием «Окна». Меня оно просто пришибло грязными скандалами, подставными героями в кадре и провокационными разборками по ходу. Но зрителям шоу как раз понравилось, и рейтинг его быстро рос, «Окна» стали чудовищно популярны в рекордный срок.



Глядя на грязные «Окна», я мечтал о совершенно другом ТВ: гламурном (тогда это слово еще не имело отрицательной коннотации), свежем, ярком, оптимистичном. Мне хотелось превратить СТС в хорошо снятое приключенческое кино с элементами всегда мною любимого Vanity Fair. А тут «Окна»... Я промолчал, потому что с такими рейтингами не спорят, и начал думать, как от «Окон» избавиться.

Создатели шоу почувствовали мой настрой и стали вести переговоры о размещении «Окон» в эфире только появившегося ТВС, которое, несмотря на неудачный старт, тогда вселяло надежды. Для нас такой шаг мог стать опасным. Мы расценивали ТВС как серьезного конкурента. От него ждали мощного запуска: лучшие журналисты страны, перешедшие с НТВ,

финансовая поддержка олигархов... Я понимал, что наши акционеры могут не одобрить историю с «Окнами», и чудом уговорил продать едкое шоу на ТНТ, где оно ничем бы нам не угрожало: доля аудитории ТНТ на тот момент составляла всего 3 %.



Надо сказать, что для ТНТ приобретение «Окон» оказалось событием судьбоносным. Во-первых, доля его разом увеличилась с 2,7 до 5,4 %, во-вторых, вокруг популярной программы со сложившейся аудиторией Роман Петренко начал расставлять похожие на нее и созвучные. Так сформировались стилистика и идеология ТНТ. Я бы даже сказал, что именно с «Окон» начало формироваться то ТНТ, которое в 2010 году, через два года после моего ухода из «СТС Медиа», сумело обогнать СТС, а в

2012-м оставило его далеко позади (доля ТНТ в аудитории 10–45 за первые девять месяцев 2012 года 13,2 %, доля СТС — 11,1 %).

Я понимал, что не могу просто так забыть о желании зрителя заглядывать в замочную скважину. И мы придумали «Большой куш», в известном смысле пародию на «Окна». Оформили студию в феерическом стиле поп-арта, пригласили Отара Кушанашвили, мастера провокации и эпатажа. Он вел программу агрессивно, энергично и смешно. В итоге «Большой куш» получился постмодернистским проектом. И... провалился. Аудитория уловила подвох, почувствовала, что над ней смеются.

Эта история стала для меня уроком. Я твердо понял, как важно быть верным замыслу и чистому жанру. Телевизор не любит двусмысленности и имитации, а зритель точно чувствует: разговаривают ли с ним всерьез, честно ли развлекают или подшучивают, недобро разыгрывают.

Удача любого телевизионного проекта всегда связана с детальной работой и со вниманием к мелочам. Телевидение — это детали. Меня интересовало все: как выглядит декорация, как выставлен свет, как оформляются заставки, как организован промоушн. Я влезал во все мелочи: каждую передачу мы обсуждали с ведущими и продюсерами до мельчайших подробностей. Такой путь наиболее эффективен. В телевидении и в кино получается как ты хочешь только тогда, когда делаешь все своими руками и когда придаешь значение всем частностям, когда выбираешь только тех людей, которых искренне считаешь исключительными.

Спустя четыре месяца после моего прихода на СТС мы выпустили уже больше десятка новых проектов. Запуску свежих передач предшествовала масштабная маркетинговая кампания. Обновление эфира на первых порах не сильно отразилось на рейтингах. Но смена облика канала, появление новых опознаваемых лиц радикально изменили отношение к каналу зрителей и рекламодателей. Те почувствовали новую энергию, новые возможности. Рекламные поступления СТС опережали рост рынка и обеспечивали нам платформу для рывка. Это было принципиально важное достижение, залог будущего роста, поскольку для ТВ важно не только количество зрителей, но и их качество. Важно, чтобы аудитория была интересна рекламодателям, ведь рейтинг — это всего лишь инструмент для определения стоимости рекламного времени.

Многие годы телеканал CBS, как пишет автор книги «Отчаянные телесети» Билл Картер, находился на последнем месте по стоимости рекламы. В среднем за минуту эфира на CBS рекламодатели платили на

30–50 % меньше, чем на конкурирующих ABC и NBC. Несмотря на отдельные удачи («Шоу Косби», «Полиция Майами, отдел нравов»), канал никак не мог избавиться от прилипшего к нему в 70-е годы образа «сельского телевидения». В 1995 году новый руководитель Лесли Мунвес — человек, сделавший CBS одним из самых популярных телеканалов страны — называл родную телесеть «каналом для бабушек». Большинство хитов – «Доктор Куинн — женщина-врач», «Она написала убийство» или «Крутой Уокер: правосудие по-техасски» — были популярны среди пожилых зрителей и жителей сельских районов.

Кстати, в конце 90-х крупные корпорации никогда не размещали рекламу в таких популярных программах Fox, как «Самые громкие аферы века», «Когда нападают животные», «Самые страшные катастрофы» или «Вы очевидец: самые скандальные видео». Эти программы в основном смотрели либо безработные, либо представители низкооплачиваемых профессий без высшего образования. Рекламодателям же нужны были образованные люди со средним или выше среднего достатком в возрасте 18–49 лет, так называемые *young professionals*, которые и есть главные покупатели в мире.

На мой взгляд, важным условием дальнейших успехов СТС стало то, что мы первыми решили подойти к построению и продвижению телевизионного бренда так, как если бы мы продвигали товар из категории повседневного спроса. Бренд канала в смысле маркетинга ничем не должен был отличаться от бренда любой другой компании. Мы сформулировали основные брендовые атрибуты СТС, среди которых были и коллективный портрет ведущих, и ставка на развлекательность, и отказ от политического высказывания, и фокус прежде всего на молодой аудитории: энергия, позитивный взгляд на жизнь, идея процветания, успеха, построения карьеры как основные жизненные ценности. То есть все то, что было важно для среднего класса, который сформировался к тому времени в стране. Определив эти атрибуты, мы приступили к их продвижению. Мы использовали тот же инструментарий, те же платформы, какими пользовались параллельно развивавшиеся продукты и сервисы — наружную рекламу, радио, интернет, специальные акции, спонсорство знаковых событий и, конечно, телеэфир.



И отношение зрителей к СТС стало меняться. Из рядового «дециметра», как снисходительно назывались такие (то есть вещающие на дециметровой частоте, а значит, заведомо нишевые) каналы, мы стремительно превращались в один из основных каналов. Проводя исследования телерынка, исследователи спрашивают респондентов, какой номер кнопки на своем пульте они присваивают тому или иному каналу.

СТС все чаще оказывался на первой и второй кнопках. Это было показательнее, чем выросшая средняя доля канала.

В спорте есть такое правило: когда бежишь, назад не оглядывайся, потому что, оглянувшись, ты даешь почувствовать бегущему за тобой, что не уверен в своих силах. Поэтому я настаивал на том, что СТС не должен

конкурировать с ТНТ. Мы конкурировали с «большой тройкой» — Первым, «Россией» и НТВ, а не с каналом с меньшей аудиторией, лишь формально находящимся в той же, что и мы, дециметровой категории. Сотрудникам СТС было запрещено упоминать ТНТ как конкурента СТС в разговорах или интервью. Не потому, что я относился к ТНТ плохо, наоборот: работа команды ТНТ по его построению и продвижению вызывала и вызывает у меня уважение. Но нельзя было дать даже формальный повод назвать нас каналом второго эшелона. Нужно было закрепить в сознании зрителей наше желание завоевать место в высшей лиге. В «большой тройке».

Ставка на «коллективный портрет ведущего», которая так помогла СТС на старте и которая долго оставалась его визитной карточкой, была сопряжена и с трудностями. Когда работаешь с ярким творческим человеком, неизбежно возникает недостаток взаимопонимания, и уж точно не стоит надеяться на постоянную логичность реакций и поведения звезд. А СТС был каналом насквозь звездным. Все, кто приходили к нам на работу, делали феерические карьеры. Мы набирали исключительно талантливых людей, внесших свой вклад в успех канала. Хотя иногда с ними бывало непросто.

Признаться, мне всегда казалось, что руководитель канала сродни психотерапевту, потому что ты непрерывно ведешь своего рода врачебный прием. Меня часто спрашивают, как работать с людьми, каковы они, эти универсальные инструменты достижения успеха. И я отвечаю без колебаний: их нет, этих инструментов. К каждому человеку ищешь подход, на что уходят часы разговоров, недели привыкания и месяцы понимания. Ты тратишь на человека время своей жизни, свое внимание, силы, концентрируешься на его проблемах и состоянии, и это редко возвращается. Но другого пути нет, это часть профессии. Такова уж судьба продюсера: он моральное и эмоциональное прикрытие художника. За любым художником стоит продюсер. А вот за продюсером не стоит никто.

Я запомнил слова Майкла Толкина, сценариста «Игрока» Роберта Олтмена, который в своей книге пишет, что продюсер — единственный в кино, кто неизменно вызывал у него уважение, потому что он рискует всем. Толкин не видел ни одного режиссера, который заложил бы свой дом ради фильма, а для продюсера это норма. Сценарист, режиссер могут и «соскочить с проекта, а продюсер обязан довести его до конца. Так, Дэвид Селзник героически довел до конца «Унесенных ветром», сменив по ходу трех режиссеров, заложив и перезаложив собственность, рискнув всем, что у него было, в том числе будущим.

Мне никогда не нравилось делать легкую работу, я сознательно искал задачи, казавшиеся непосильными. Сейчас я думаю, что это было неразумно, нелогично и неправильно. Но где гарантия, что столь же умудренный, как сейчас, я смог бы сделать тот СТС тогда? Мы строили канал не только на победах и сумасшедших рейтингах, но и на неудачах и поражениях.

\* \* \*

Я искал креативные решения, которые позволили бы забыть о таких неудачах, как «Большой куш». Было очевидно, что каналу нужны отечественные сериалы, соответствующие бренду и настроению канала. Их СТС никогда не производил, на рынке в свободном доступе их не было. Значит, их нужно было создать. Вместе с продюсером Игорем Толстуновым, приглашенным мною на СТС руководителем производства, мы купили права на иронические детективы Дарьи Донцовой, Виктории Платовой и Татьяны Устиновой. Одновременно я начал обсуждать новые проекты с только что ушедшим с должности гендиректора канала «Россия» Александром Акоповым. Рождалась компания «Амедиа», запускались наши будущие хиты. Но их производство требовало серьезной временной и финансовой подготовки, а эфир не мог ждать.

За год до этого, в 2001-м, НТВ начали сотрясать скандалы. Владимир Гусинский потерял контроль над своим каналом, однако НТВ по-прежнему показывал сериалы, права на которые принадлежали Гусинскому. Я позвонил ему и спросил, возможны ли переговоры о покупке его библиотеки сериалов. Он согласился, мы придумали схему и купили все его сериалы, все 700 часов, включая «Ментов», «Штрафбат», «Детей Арбата» и многое другое. Сумма сделки составила \$100 млн. Это были неподъемные для СТС деньги. К тому же все эти сериалы, кроме «Ментов», совершенно не отвечали программной концепции нашего канала. Поэтому наша парадоксальная сделка предполагала, что остальные сериалы покупают Первый канал и «Россия», пользуясь кредитами поддержавшего нас «Альфа-банка». Дележ сериалов выглядел так: мы сидели в «Останкино» втроем — Константин Эрнст (глава Первого канала), Антон Златопольский (канал «Россия») и я. И они бросали монетку... Тебе «Штрафбат», а мне «Дети Арбата» и т. д. Так у нас чуть ли не бесплатно появились «Менты», которых хватило на так необходимый нам год эфира.



Впрочем, значение «сторонних» сериалов в жизни СТС преувеличивать не стоит. Цифры по тем же «Ментам» были средние. Прорыв у СТС начался в 2003-м, когда в сентябре мы запустили рубрику «Русский сериал на СТС в 20:00». Мы начали с романов Дарьи Донцовой. Первой появилась «Даша Васильева» с Ларисой Удовиченко в главной роли. В день премьеры нашего первого сериала в прайм-тайм доля аудитории СТС в аудитории 4+, по данным TNS/Gallup Media, составила 28,7 %, НТВ — 16,1 %, а два первых государственных канала набрали абсолютно одинаковую долю — 13,8 %. На тот момент это были самые высокие цифры в истории канала, у которого средняя доля в момент моего прихода была около 5 %, и принесла их СТС как раз «Даша Васильева». Потом был сериал про донцовскую же

Евлампию Романову и яркая костюмная «Бедная Настя», которую мы произвели с Александром Акоповым.

Когда в середине 2002 года Акопов создал «Амедиа», первым предложенным нам проектом стал... исторический сериал, самый дорогой и неблагодарный телевизионный жанр. Я, всегда увлекавшийся историей, оценил идею превратить костюмный сериал в приключенческое кино. В эфире СТС тогда шли американские сериалы, начинался второй сезон «Зачарованных». Шли они очень неплохо, но было уже совершенно понятно, что потребности аудитории меняются и нужно искать российский контент. Причем особый, непохожий на детективы НТВ или мелодрамы ОРТ и РТР. Поэтому перспектива произвести костюмную приключенческую историю очень меня вдохновила: середина XIX века, красивая крестьянская девушка становится частью дворцовых интриг. «Бедная Настя» соответствовала новому образу канала, меня захватившему, — телеверсии любимой «Библиотеки приключений»... Сериал должен был стать скромным аналогом «Наследника из Калькутты»: головокружительные приключения, благородные офицеры, красавицы, коварные враги, императорский двор, политический заговор, тайна происхождения и счастливая развязка — полный «джентльменский набор» жанрового фильма.

Для российского телевидения «Бедная Настя» была событием необычным. Впервые русский сериал делался совместно с большой американской студией Columbia Pictures, это первое. Самостоятельно произвести подобный сериал — а он планировался поначалу продолжительностью в неподъемные по тем временам 40 серий в прайм-тайме — было немыслимо. Второе: в России сначала снимали и монтировали и только по окончании производственного процесса запускали сериалы в эфир. «Бедная Настя», напротив, делалась в интерактивном режиме. Зрительская реакция на каждую новую серию определяла, какими будут следующие. Шаг отставания эфира от съемок составлял всего 15 серий, то есть три недели. Все делали на ходу, на экраны фильм шел с колес, а продолжение писали и снимали с учетом предыдущих рейтингов, фокус-групп и внутреннего анализа. Мы и представить себе не могли, что проект окажется популярен настолько, что мы удлиним его втрое и снимем 121 серию. Должен признать, что без американского опыта менять по ходу производства и трансляции пропорции драматургических линий и главных героев, бесперебойно выдавая его в эфир, было бы трудно. Мы учились у американцев. И

многому, надо сказать, научились. Что же показал наш опыт? То, что российское телевидение в состоянии производить долгоиграющие проекты, привязанные к реакции аудитории. Если аудитории нравится тот или иной сюжетный поворот, та или иная драматургическая линия, тот или иной герой, то мы можем усиливать и увеличивать их присутствие. И наоборот, убирать, сокращать то, на чем зритель заскучал. Рейтинг «Настя» был вполне сопоставим с сериалами федеральных каналов-лидеров, а на Украине, где сериал показал «1+1», у него была доля 50 %!

«Бедная Настя» очень точно соответствовала психологическому состоянию аудитории. Ее успех был совершенно не случаен. Зрителям хотелось принадлежать к этому племени красивых, гордых, честных, обаятельных людей, идентифицировать себя с ними. Хотелось говорить и чувствовать так, как говорят и чувствуют они. Хотелось соперничать им и следить за перипетиями человеческих отношений. «Бедная Настя» удовлетворила все эти запросы. На пике она давала долю больше 20 % и «убивала» все вокруг.

В 1990 году продюсер Арнон Милчан направил своего сотрудника в обанкротившуюся компанию Vestron, чтобы тот проглядел ее библиотеку сценариев на предмет «чего-нибудь стоящего». Сотрудник нашел любопытную историю про бизнесмена и проститутку под названием «\$3000». Милчан сказал: «Покупай, но не дороже, чем за эти самые \$3000».

Когда Милчан прочел сценарий Джей Эф Лотона, он сразу же оценил потенциал истории. Для начала, подумал Милчан, нужно было несколько изменить сценарий. Например, в оригинале героиня была наркоманкой на героине (извините за невольную рифму), а финал был открытым.

Милчан же был убежден, что фильму нужен хеппи-энд. «Тогда будет совсем Дисней!» — едко заметил СОО компании Стив Ройтер. А Милчан среагировал неожиданно: «Отличная мысль!» — и попросил секретаршу соединить его с Джеффри Катценбергом, главой Disney Studios.

«Джеффри, я держу в руках сценарий для отличного диснеевского фильма с замечательным хеппи-эндом», — начал разговор Милчан. «О чем он?» — поинтересовался Катценберг. «Давай я тебе сначала расскажу кошерную версию: он о бизнесмене и проститутке», — ответил Милчан.

«Никогда в жизни такого кино делать не будем», — тут же сказал Катценберг.

В результате Disney все-таки решила делать фильм, правда, с изменениями в сценарии, соответствующими бренду компании. Героиня оказалась не просто не наркоманкой, но даже и не вполне проституткой —

она работает лишь первую неделю, решившись на это дело из-за сложных жизненных обстоятельств. Она крайне чистоплотна: в сценарий специально вписали несколько сцен, где Вивиан принимает ванну и чистит зубы. Ну, теперь вы уж наверняка узнали фильм, который Милчан сделал для «Диснея». Конечно, это «Красотка» с юной Джулией Робертс и молодым Ричардом Гиром. Фильм, собравший \$463 млн в прокате, ставший одним из самых кассовых фильмов в истории кино и главной романтической комедией за последние полвека.

Понимая, что не имеем права останавливаться ни на секунду, мы с Акоповым искали основу для ситкома. Я был убежден, что у СТС должен появиться исключительный, особенный жанр, и это должен быть ситком. Нигде, кроме как в ситкоме, люди из разных социальных страт не могут с такой элегантною легкостью встречаться и выяснять отношения. Ситком — инструмент примирения разных социальных групп, и к тому же комплиментарный для общества: он может быть политкорректным без патетики и одиозности в силу содержащегося в нем смехового обезболивающего. Мы все очень верили в ситком как жанр, перспективный для российского телевидения. Может, мы были чуть ли не единственными, кто в России в него верил. Все немногочисленные предыдущие попытки сделать ситком провалились. Шутили, что смех за кадром — это для «тупых американцев»: мол, они без подсказки и не знают, где смеяться.

Казалось бы, такой незамысловатый элемент ситкома, как закадровый смех (на американском телевидении его принято называть «консервированный смех»), на самом деле имеет крайне любопытное происхождение. Сам жанр ситкома постепенно эволюционировал из формата 50-х — комедийного шоу в прямом эфире, снимавшегося в студии со зрителями. Зрители реагировали на удачные репризы и шутки аплодисментами и смехом. Но по мере усложнения формата производить его в режиме реального времени становилось все сложнее и дороже, и телеканалы перешли к уже привычной нам павильонной съемке. Однако возникла новая проблема: зрители уставали. Бесконечные дубли утомляли аудиторию: люди не могли смеяться над шуткой так же искренне в десятый раз, как смеялись на первом дубле, который не устроил режиссера по той или иной причине. Выход в 1953 году придумал звукоинженер Чарли Дуглас, создавший «машину смеха» — аппарат, очень похожий на старый калькулятор, где каждая кнопка была привязана к записи смеха. С помощью этой машины Дуглас — в чем-то это было похоже на игру на пианино — создавал те самые смеховые дорожки, которые и заменили живую аудиторию в студии.

Поначалу изобретение Дугласа предназначалось исключительно для того, чтобы исправлять звук, неудачно записанный в студии, но довольно скоро продюсеры сериалов стали просто подклеивать на постпродакшне «закадровый смех» ко всем ситкомам подряд. В результате за несколько десятилетий активного использования прием этот у более продвинутой части режиссеров и шоураннеров стал считаться признаком халтуры. К началу 90-х годов ситкомы снова стали все чаще снимать со зрителями. Закадровый смех дорабатывали и чистили на постпродакшне. Создатели некоторых шоу довели до совершенства мастерство кастинга аудитории, на съемки звали те социальные группы, которые гарантированно смеялись бы над шутками, например на «Женаты. С детьми» чаще всего звали военных. Им особенно импонировали неполиткорректные шутки этого ситкома. На «Аминь» (ситком о жизни церковной общины) — участников церковных хоров, а смотреть, как снимают «Дорогой Джон» (история неудачника, которого бросила девушка), — только одиноких людей. С живой аудиторией, например, снимался и один из самых удачных ситкомов последних десятилетий «Друзья». Чтобы зрители не «раскисали», между дублями их развлекали специально нанятые стенд-ап-комики.

Один из аргументов в пользу консервированного смеха таков: люди чаще смеются, если слышат, как смеется кто-то еще. Этот факт получил

подтверждение в 1974 году в исследовании, опубликованном в журнале *The Journal of Personality and Social Psychology*, и с тех пор несколько раз подтверждался другими учеными. Правда, с одной важной оговоркой — закадровый смех помогает зрителям смеяться над «не очень смешными шутками», над смешными же шутками все смеются одинаково и без какойлибо дополнительной стимуляции.

Поскольку бо́льшая часть звуков для дорожек с закадровым смехом была записана в 50-х годах, на телевидении стала популярна шутка о том, что «над современными ситкомами смеются в основном покойники». Шутку эту обыгрывали и писатель Чак Паланик, и сценарист Энди Кауфман. И в ней есть доля правды. Звукорежиссер, обладатель трех «Эмми» Джон Биккельхаупт рассказывал журналу *New York Magazine*, что в его библиотеке есть смех женщины 1892 года рождения: «правда, сейчас я его уже почти не использую, он записан в моно». Закадровый смех, целиком «созданный» звукорежиссерами, используется и сегодня, например для ситкомов 2011 года «Две девицы на мели» и «Уитни». В остальных же случаях звукорежиссеры чаще всего просто чистят и несколько улучшают искреннюю реакцию живой аудитории.



Нашим первым выбором стала «Няня» — успешный семейный ситком производства Sony Pictures. Оригинал (Nanny) появился в 1993 году на канале CBS. В нем девушка из «еврейского» Бруклина приходит работать няней к успешному театральному продюсеру, американскому аристократу, англосаксу, воспитывающему в одиночку троих детей. Со временем у них начинается роман, и в финале, понятное дело, показана свадьба. В Америке «Няня» пользовалась довольно большой для дневной программы популярностью, каждую серию второго сезона — самого популярного из шести — смотрели в среднем 12,5 млн человек. В этом ситкоме появлялись серьезные звезды кино и музыки: Элизабет Тейлор, Дэн Экройд, Элтон Джон.

Для Нью-Йорка, да и для Америки в целом, главная героиня — «девушка из Бруклина» — готовый образ, потому что каждому там известно крылатое выражение: «You can take the girl out of Brooklyn, but you can't take Brooklyn out of the girl» («Можно вытащить девушку из Бруклина, но нельзя вытащить Бруклин из девушки»). Для России же необходимо было придумывать образную параллель. Сначала была идея сделать няню грузинкой, армянкой, но было понятно, что Кавказ ассоциируется с конфликтностью, и конфликтность эта неромантическая. Поэтому мы решили остановиться на украинке из Мариуполя — так аудитория получала возможность почувствовать себя и толерантной, и склонной к мультикультурализму без всяких над собой усилий. Зрители могли сказать себе, что желают счастья всем вне зависимости от национальности, они обрели право сделать себе комплимент и не потратиться душевно.

«Няня» также создавалась совместно с американскими партнерами, и это для нас была еще одна возможность набраться опыта, правда, уже теперь несколько другого характера. На первом этапе мы столкнулись с твердой уверенностью американских коллег во главе с нашим постоянным сопродюсером Джефом Лернером, что делать «Няню» для российской аудитории нужно только так, как она уже была сделана, и никак иначе. Ведь за их плечами был не только американский успех, но и опыт адаптаций в Латинской Америке, на Ближнем Востоке и в Европе. Но дьявол, как известно, в мелочах... Лишь только после того, как первые восемь серий мы отправили в корзину, удалось найти общий язык. Например, главный герой Максвел (в русской версии — Максим), по мнению американских коллег, не мог работать музыкальным продюсером. А мы настаивали на том, что нам нужно легитимизировать его благополучие: ведь для массовой российской аудитории, в силу отечественной информационной политики, бизнесмен уже тогда был явно отрицательным персонажем. А музыкальный продюсер — это человек, за которым наше постсоветское общественное бессознательное признает право на «хорошую жизнь». Как и за певцами, актерами и музыкантами... Американцы этого не понимали. Как и не верили в то, что в богатом российском доме может быть управляющий «а-ля дворецкий». Который сам себя дворецким и называет.

И, конечно же, они не чувствовали химию, связывающую няню и остальных героев. Опыт «Няни» показал нам, что, овладевая универсальными производственными технологиями, мы обязаны при адаптациях самых успешных зарубежных форматов полностью менять

«культурный код» — он особенный в каждой стране.

...«Няню» смотрели и комментировали все. В какой-то момент я заметил, что на тему сериала начали шутить неожиданные люди, ранее за просмотром сериалов не замеченные;

«Няня» стала именем нарицательным. В молодежный лексикон добавились «о-чуметь» и «да ты шо?». Выглядело это все очень забавно, и я чувствовал себя как шеф телеканала CBS Лесли Мунвес. Долгие десятилетия CBS смотрели только пожилые люди. Мунвес, поставивший перед собой цель изменить ситуацию, сразу определил критерий успеха: когда его дочь-подросток скажет: «Папа, я смотрела программу на CBS».

Для Мунвеса этот день наступил, когда в эфир вышло шоу Survivor, а для меня — когда на СТС появилась «Моя прекрасная няня» и моя одиннадцатилетняя дочь со своими друзьями начали смотреть канал, которым я занимался. Поняв, что сериал прижился в каждом доме, я принял одно из своих самых успешных программных решений: «Няню» начали повторять в 12:00 ночи. С этого момента неглупая московская публика открыла для себя этот смешной и милый проект. Оказалось, что большинство моих знакомых или их жен, прежде чем заснуть, включают в спальне СТС. Кто-то даже назвал этот ночной повтор «Няни» передачей «Спокойной ночи, малыши!» для взрослых.

Рейтинг сериала рос неумолимо. Каждый совет директоров я констатировал постоянное улучшение показателей и рост доходов. Мы стали много зарабатывать. Росли рейтинги, рекламные продажи, техническое покрытие, явно улучшалось программирование. Спустя три года после запуска канала мы не просто выполнили все условия, поставленные нам акционерами, но и... успели о них забыть.



В 2004 году акционеры задумались о следующих шагах. Теперь к нам то и дело приходили банкиры, предлагая разного рода сценарии развития, главным из которых был выход на биржу. В результате акционеры приняли решение идти на IPO. Меня поставили перед фактом, точнее, передо мной поставили задачу. Для владельцев канала такой шаг, помимо прочего, означал получение вменяемого инструмента независимой оценки бизнеса и повышения ликвидности собственных акций.

Идея выхода на IPO увлекала меня чрезвычайно. Она идеально соответствовала моей личной философии, философии «постоянного открывания новых дверей».

Я стал встречаться с финансистами и банкирами. Они были

симпатичные, остроумные и негромкие ребята. Убеждали меня в выдающихся перспективах компании, рассказывали о возможных стратегиях ее развития, открывали новые горизонты пост-IPOшной жизни.

На самом деле IPO — один из самых рискованных шагов, на какие может пойти теле- или кинокомпания. В первую очередь это связано с абсолютной непредсказуемостью самого бизнеса — ни один продюсер, даже самый успешный, не может похвастаться коммерческим успехом всех без исключения своих фильмов. Провалы были и у Джерри Брукхаймера, чьи картины заработали в мировом прокате больше \$14 млрд, и у Брайана Грейзера (\$13 млрд). Особенно это актуально для российских медийных компаний, не представляющих собой часть более крупных промышленных корпораций, которые способны помочь им пережить неминуемые неудачи. Кроме того, российские медиа обычно не имеют диверсифицированного бизнеса, позволяющего им покрывать убытки в одной сфере прибылью в другой. Так что наши медийные компании живут и умирают вместе с сиюминутным успехом производимого или демонстрируемого ими контента.

Но так или иначе, началась совершенно другая работа. На смену программным решениям, сценариям и сериальным находкам пришли аудит, структурирование, администрирование. Компанию нужно было довести до идеального бизнес-состояния. Хотя с самого начала она была чрезвычайно разумно построена американскими «отцами-основателями», для ее вывода на биржу требовалась масштабная доработка.

В ходе подготовки к IPO в 2004 году я возглавил и материнскую компанию Story First Communications, переименовав ее в «СТС Медиа».

Вскоре в эфире СТС появился самый успешный сериал за всю историю канала «Не родись красивой». Самым для меня удивительным был тот факт, что на «Не родись красивой» пришла аудитория, телевизор в принципе не смотревшая и даже его презиравшая. Сериал был драматургически безупречен, его персонажи точны, шутки выверенны, но секрет успеха был явно в другом. «Не родись красивой» первым затронул ту сферу жизни, которую телевизионные каналы до тех пор обходили стороной: жизнь офиса, субкультуру офиса. И его «население» — «офисный планктон», настоящий пролетариат нулевых. Мы рассказали сказку, в которой миллионы наших сограждан узнали свою жизнь и себя самих.

Никогда раньше ни в российском кино, ни в сериалах не шла речь о жизни людей из офисов: как они знакомятся, сотрудничают, выясняют отношения, строят планы, интригуют, зарабатывают на жизнь,

влюбляются, разводятся (исключением был рязановский «Служебный роман», и совсем неслучайно был снят его римейк). И эта сказка стала своего рода «навигатором» для нового среднего класса. С его, как говорили в советские времена, мелкобуржуазными ценностями: верой в приоритет частного над общественным, страстным желанием успеха и преуспевания, мечтой о любви и семье — ценностями канала СТС образца 2006 года.

Главная героиня «Не родись красивой», скромная девушка Катя, современная Золушка, устраивается секретарем в компанию модной одежды ZIMALETO. Сериал — о ее поиске любви и счастья, об отношениях с коллегами, которые не всегда ценят ум и прочие внутренние качества, могут зло подшутить над внешней непривлекательностью.

Тогда ни я, ни кто-либо еще из менеджмента СТС не предполагали, какой удачей для нас окажется история Кати Пушкаревой. Назвать ее успешной было бы несправедливым преуменьшением. Она была просто атомной: на канале со средней долей 10 % (СТС к тому времени уже вырос вдвое!) в прайм-тайм — в 8 часов вечера — сериал шел со средней долей около 30 %. Впервые в истории СТС мы регулярно выигрывали борьбу за зрителя у федеральных каналов: 200 серий «Не родись красивой» посмотрел каждый третий российский телезритель. СТС по всем сегментам аудитории обошел НТВ, тогдашний третий канал в конкуренции. И удерживал эту позицию несколько месяцев. А на Украине «Не родись красивой» смотрело больше половины страны — в июне 2006 года у сериала на «1+1» была доля 56,34 %.

Мы сняли 200 серий — намного больше, чем в оригинале. Оригинальный формат — колумбийский телероман — ограничился 120. Наша версия «Не родись красивой» была сделана значительно раньше американской и чуть позже немецкой. Волшебным образом эта история стала успешной везде, где была адаптирована, но где-то ограничилась историей современного «гадкого утенка», а где-то коснулась и более важных вещей.

Правда, в дальнейшем успех «Не родись красивой» сыграл с компанией и со мной лично злую шутку — он поднял планку ожиданий акционеров до совершенно неоправданного уровня. Хотя любому понятно, что никак, ни при каких обстоятельствах на постоянной основе такой успех невозможен. Но этого акционеры не понимали. Или не хотели понимать. А я не смог им внятно это объяснить.

Для телевидения огромную роль играет цельный образ канала, его

бренд, точное попадание продукта в целевую аудиторию.

В 1998 году на телеканале ABC вышел комедийный сериал «Спортивные новости» (Sports Night), созданный Аароном Соркиным. Соркин к тому времени уже был состоявшимся сценаристом, автором сценария фильма «Несколько хороших парней» с Томом Крузом и Джеком Николсоном, номинированного на четыре премии «Оскар». Sports Night рассказывал о жизни и работе журналистов новостного спортивного шоу. Сериал очень хорошо приняла критика, а Соркина номинировали на «Эмми» в категории «Лучший телевизионный сценарий». Но на ABC сериал продержался лишь два сезона и был закрыт из-за невысоких рейтингов. Среди зрителей ABC преобладали «синие воротнички», пролетарии, не всегда способные оценить тонкий юмор гуманитариев-журналистов. Чтобы приблизить «сложный» сериал к зрителям, руководители ABC настояли на том, чтобы серии снимались как ситкомы с живой аудиторией и закадровым смехом. Напрасно Соркин боролся с навязанным решением: до начала второго сезона сериал шел с абсолютно не подходящим ему закадровым хохотом. На соседнем канале NBC, среди зрителей которого преобладали люди с высшим образованием, нью-йоркские интеллектуалы, Sports Night был бы безусловным хитом.

Та же судьба постигла и сериал Джосса Уэлдона (создателя «Баффи») «Светлячок». Ставшая культовой среди любителей фантастики история о космических ковбоях не продержалась на канале Fox и одного сезона. «Светлячок» закрыли из-за низкого рейтинга. Поклонники сериала и критики утверждали, что низкие рейтинги были связаны в первую очередь с тем, что аудитория Fox никогда не интересовалась фантастикой, канал неудачно промотировал сериал и вообще обошелся с ним максимально неряшливо: несколько серий в эфир поставили вразнобой, не соблюдая последовательность повествования.

Аудитория быстро диверсифицировалась, расходилась по вкусам и предпочтениям, время универсальных каналов прошло. К молодежному STC надо было добавлять каналы с другим профилем аудитории. Первым стал «Домашний» — название канала придумал Владимир Ханумян. Мы купили у ЛУКОЙЛа несколько городских телестанций, из которых наиболее известной была московская М1, собрали пул из нескольких десятков региональных станций-партнеров, быстро позиционировали канал под удачно придуманным брендом.

Свежесть идеи состояла в том, чтобы в бесплатном общедоступном эфире предложить канал нишевый (который в рамках западного

телевидения мог бы существовать только в платном кабельном сегменте) с чрезвычайно четко обозначенной целевой аудиторией — женщины 25–60 лет. Возглавить канал я предложил Наталье Билан, которую высоко ценил как блистательного автора и продюсера во время ее работы на СТС. Она необычайно увлеклась идеей, собрала творческую команду, создала канал и руководила им почти восемь лет.

Глеб Алейников со своими маркетологами придумали очень удачную «одежку», то есть оформление канала, построенное на аллюзиях к вышедшему незадолго до того фильму «Степфордские жены». Получился мир современных, но стилизованных под американские 50-е годы респектабельных женщин. Основным визуальным элементом оформления, естественно сочетавшим респектабельность с уютом, стала шотландская клетка.

В силу ограниченности бюджета программирование «Домашнего» строилось только на программах собственного производства. Их были десятки, они составляли бесконечный поток эфира: программы о том, как есть, готовить, одеваться, воспитывать детей, общаться с мужем; истории любви, знакомств, браков; косметика и все, что могло бы заинтересовать целевую аудиторию — женщин от 25 до 60 лет. Канал начал очень быстро «расти», завоевал свою аудиторию и достаточно успешно ее удерживает и по сегодняшний день. Что любопытно, идеи команды «Домашнего» и Билан были практически сразу подхвачены многими каналами и появились в эфире практически всех федеральных каналов в виде утреннего или дневного 2–3-часового эфира, ориентированного на женскую аудиторию. Стало быстро ясно, что команде «Домашнего» удалось главное — найти очень живую интонацию, далекую от пафоса и в то же время очень доверительную и компетентную. Канал получился, и мы всегда им очень гордились. Я до сих пор считаю «Домашний» одним из самых продуманных и точно позиционированных каналов российского эфира.

Именно тогда я задумался о медиа более целостно и масштабно, начал размышлять о новой стратегии развития, о технологии, о «цифре». Игры с конкретными телепроектами для меня отошли на второй план. Если я и думал о будущем компании, то уже исключительно в бизнес-терминологии: как обеспечить стабильное эффективное производство, какие носители будут оптимальными для нашего контента, как строить и развивать новые бренды.

За вывод компании на IPO и размещение акций на бирже отвечали банки Deutsche Bank и Morgan Stanley. Аналитики этих банков составили профайлы компании и отправились по своим клиентам представлять «СТС

Медиа» и финансовые модели ее развития. Банки составляли список возможных инвесторов, проявивших интерес к компании и желавших встретиться с ее менеджментом, то есть с нами. Так сформировался график roadshow — поездки менеджмента компании для встреч с заинтересованными инвесторами.

Мы втроем (я, финансовый управляющий Нилеш Лакхани и исполнительный директор Владимир Ханумян) отправились в турне сразу после майских праздников 2006 года, а вернулись в Москву только в начале июня. Москва — Лондон — Стокгольм — Франкфурт — Лондон — Москва — Нью-Йорк — Бостон — Лос-Анджелес — Сан-Франциско — Чикаго — Нью-Йорк. Все за три недели.

Нас предупреждали, что будет тяжело. Давали рекомендации: что есть, что пить, когда ложиться спать. Спать как раз не очень получалось: в гостиницу приезжали в час ночи, первая презентация в Америке начиналась в 6 утра, иногда — в 5:30 (в Европе в 8), а за час до начала, как правило, conference call: кто-то не успевает подъехать, и надо по телефону ответить на его вопросы. А до этого еще перелететь на самолете из одного города в другой. Маршрут готовила компания, специализирующаяся на логистике таких мероприятий. С нами работала группа во главе с очень симпатичным британцем, который, подобно мистеру Вульффу из «Криминального чтива», «решал проблемы». До нас эта группа сделала 35 роудшоу, в том числе с DreamWorks (с Джеффри Катценбергом и Стивеном Спилбергом), с Warner Music и другими известными компаниями.

Ты приезжаешь, тебя встречают, дают ключи от гостиничного номера и расписание на день с информацией о представителях каждой компании, с которыми предстоит встретиться: степень заинтересованности, отношение к нашему бизнесу — что их в нем привлекает и что особенно тревожит. На каждую компанию по две странички. Десять встреч в день. Встречи разного формата — бывает один на один, бывает так называемая малая группа — до 10 человек, а бывает выступление перед большой группой — от 50 до 500 человек. В одних случаях мы готовили презентацию минут на 30–40, а потом отвечали на вопросы, в других, когда приходили хорошо подготовленные люди, вопросы начинались сразу. Мы делали презентации в Скандинавии и Германии, реже в Лондоне и практически никогда в Америке. Никаких переводчиков — времени на них нет. Времени на еду тоже нет: садишься после встречи в машину, там ешь заранее заказанный салат или сэндвич и мчишься на новую встречу или в машине проводишь

очередной conference call.

Но самое любопытное в этой истории — люди. Ты видишь сотни людей из так называемой «мегаэлиты мира», диктующей правила большой финансовой и геополитической игры всему человечеству. Чаще разочаровываешься, иногда внутренне восхищаешься.

У них в офисах — фантастические виды из окон: на мост «Золотые ворота» в Сан-Франциско или Центральный парк в Нью-Йорке. Все офисы не ниже 40-го этажа. Помню фостеровское «яйцо» в Лондоне, где на самом верху, на последнем этаже, сидит в окружении трех секретарш один человек лет шестидесяти. Очень похожий на Марлона Брандо, и голос у него такой же. Гудит ветер, потому что небоскреб «раскачивает», и он так медленно-медленно говорит: «Ну да, я понимаю, что я сейчас вот что спрошу, а вы мне вот что ответите, потом я скажу так, а вы мне, конечно же, ответите эдак», — как бы сам с собой разговаривает. И вдруг начинает задавать очень тонкие вопросы с абсолютным пониманием специфики российской деловой и политической жизни. «Вы бывали в России?» — полюбопытствовал я. «Нет, — отвечает, — никогда».

Мы встречались с «портфельными менеджерами» — теми, кто руководит своими направлениями и отвечает за решения на миллиарды долларов. Встречались и с теми, у кого в управлении \$500 млрд и более. И все они совершенно не похожи друг на друга, у них разные модели поведения. Есть жесткие, без эмоций «полицейские»: они холодно задают вопросы и никак не реагируют на твои ответы. Есть обаяшки: всему улыбаются, и тебе кажется, что ты им безумно нравишься, а на самом деле это не более чем вежливость. Либо люди совсем уж необычные. Один парень в Нью-Йорке все время рассказывал нам о перспективах нашего же бизнеса, затем деланно поворачивался к нам и требовал: «Убеди меня в этом! Ну, попробуй!» Абсолютно киношный персонаж.

Но всех их объединяет невероятная компетентность. С кем бы мы ни встречались, особенно в Америке. Я, готовый каждый раз с азбучных истин объяснять устройство российских медиа, был удивлен, поняв, что общие сведения не требуются. Они все знали заранее, а чего не знали, то понимали с полуслова. Знали про наше конкурентное окружение, про объемы и динамику развития рекламного рынка, про то, как обстоят дела на других российских каналах, в смежных медиасегментах. Все их вопросы были конкретны, вплоть до того, сколько еще будет идти «Не родись красивой» и чем мы собираемся его заменить.

Благодаря этим встречам я прочувствовал многоэтажность западного общества, многоэтничность его элит (мы встречались с индусами,

китайцами, корейцами, африканцами, русскими, не говоря уже о европейцах и англосаксах), огромную ценность образования — мы часто встречали людей 27–28 лет, уже сделавших недюжинные карьеры. Они демонстрировали не только профессиональную экономическую компетентность, но и большую проницательность. Такой человек, глядя на тебя, должен сделать выводы о менеджменте компании: его надежности, креативности, мобильности, способности развивать сценарии будущего и действовать в интересах акционеров.

Подготовка к IPO продолжалась, и, хотя я еще не отошел от творческой кухни канала, меня стали посещать мысли о том, что превращение «СТС Медиа» в публичную компанию может привести... к творческому краху канала СТС. Подготовка к выходу на биржу пока еще незаметно, но все более ощутимо давила на содержательную работу. Я осознал, что невозможно стратегически планировать жизнь канала, когда все завязано исключительно на квартальных успехах. Например, нельзя выстраивать долгосрочные рискованные проекты, будь то ситкомы, передачи или драматические сериалы. Чуть позже, уже после размещения акций на бирже, груз биржевой ответственности почувствовали и все остальные работники «СТС Медиа».



IPO — это всегда революционное изменение в жизни компании. Для руководителя это фундаментальная трансформация. Ты понимаешь, что уже никогда не будешь прежним. Рутинка большого бизнеса — постоянные перелеты, десятки ежедневных встреч, нон-стоппрезентации, рассуждения о макроэкономических показателях — все это становится частью твоей

жизни, меняет ее радикально. Но я не уверен, что к лучшему.

С другой стороны, такой ритм задает определенный масштаб. И я вдруг четко понял, как дальше может развиваться CTC. У меня появились гигантские планы, связанные с экспансией в другие страны и на новые технологические платформы, с запуском новых каналов, слиянием с российскими и европейскими компаниями. В моей голове носились идеи создания международного вертикально интегрированного холдинга. Настоящего российского мейджора. Отчасти я понимал, что планы эти довольно далеки от действительности, но, с другой стороны, они давали настоящий драйв, благодаря им бизнес вновь обретал творческое измерение. Хотя это уже было потом, после выхода на IPO.

А тогда за дикой, без единой свободной минуты гонкой roadshow последовал мощный финал. В тот день, 2 июня 2006 года, после торгов все произошло очень быстро. Нас было человек десять: прилетел основатель компании Питер Герви, один из членов совета директоров Ваган Абгарян, Наташа Билан, несколько менеджеров компании. Пришло руководство NASDAQ, поприветствовало, минут пятнадцать пили шампанское, а потом включился секундомер. Краткая речь президента биржи, потом мое духоподъемное выступление на 180 секунд — ты говоришь и смотришь на девушку, которая, стоя прямо перед тобой за телекамерами, отщелкивает пальцами время — одна минута, две минуты, каунтдаун, звонок, аплодисменты, падающее сверху конфетти... все.

На огромном экране на Таймс-сквер появляется надпись «NASDAQ welcomes CTC Media», а потом на том же экране идет мое выступление, и его транслируют по телеканалу Bloomberg — главному каналу мировых экономических новостей и аналитики. По-настоящему волнующая штука.

В 1986 году режиссер Рон Ховард и продюсер Брайан Грейзер создали компанию Imagine Films Entertainment и провели IPO в надежде привлечь дополнительные средства. Компания размещалась по \$8 за бумагу, но уже к концу первой недели цена на акции выросла до \$15,2. IPO принесло партнерам \$450 млн. «Публичный» период продолжался до 1993 года, когда партнеры выкупили все акции за собственные средства по \$9 за акцию. Грейзер объяснял, что публичный статус заставил его тратить больше времени на бухгалтерию и на то, чтобы «держаться за руку акционеров», а не заниматься кино.

«Я решил вывести компанию на рынок, чтобы получить деньги на кино и избавиться от студийной системы принятия решений. Но в результате понял, что студии много предпочтительнее акционеров. Сложно выходить

со встречи по сценарию и идти говорить с финансовым директором. Это отвлекает от настоящей работы», — сказал Грейзер New York Times.

В 2004 году IPO провела анимационная студия DreamWorks Animation. Для DWA публичное размещение было необходимостью: один из инвесторов, Пол Аллен (партнер Билла Гейтса по Microsoft), хотел выйти из компании и вернуть вложенные \$600 млн. DWA успешно провела IPO, в ходе которого рынок оценил компанию в \$3 млрд. Размещались DWA по \$28 за бумагу. В августе 2011 года акции анимационного гиганта стоили дешевле цены размещения — \$21,6. Потолок в \$30 компания пробила лишь однажды: в 2009 году на волне успеха «Шрека-3» акции DWA стоили \$39,95.

Спустя год после IPO в New York Times вышла большая статья под заголовком «DreamWorks Animation еле справляется со статусом публичной компании». Автор рассказывал о проблемах, с которыми пришлось столкнуться Катценбергу и его команде после размещения акций. Например, инвесторы реагировали — а как иначе? — на все публичные выступления Катценберга, касающиеся выходящих в прокат проектов. Как глубоко разбирающийся в анимации и очень творческий человек, Катценберг руководил производством всех мультфильмов студии и все их хвалил перед журналистами. При этом он был не только участником творческого процесса, но и CEO. Но поскольку говорил Катценберг с журналистами развлекательных изданий, то его слова не оформлялись как forward looking statement — видение ответственным лицом перспективы вверенного ему производства. И, с точки зрения акционеров и аналитиков, каждое такое выступление Катценберга становилось предложением о покупке акций. «Когда в какой-то компании заявление делает человек творческой профессии, мы не строим на его основе прогнозов. Но когда это слова CEO, то, конечно, они рассматриваются иначе», — жаловалась в статье аналитик Merrill Lynch.

Кроме того, у инвесторов постоянно возникали проблемы с прогнозами менеджеров DWA относительно сборов или продаж на DVD. В силу непредсказуемости бизнеса реальные показатели почти никогда не совпадали с обещанными, и компания страдала от завышенных ожиданий инвесторов.

2010 год был далеко не самым неудачным годом в истории DWA. Студия выпустила три полнометражные анимационные картины: «Шрек навсегда» (сборы \$752,6 млн), «Как приручить дракона» (\$494,8 млн) и «Мегамозг» (\$321,8 млн). То есть за год мультфильмы DWA взяли в международном прокате \$1,56 млрд. Но инвесторы успеху «Шрека»

радовались мало. В мае бумаги DWA стоили \$34, в июне они упали до низшей отметки за год \$27, а закончился год с ценой \$29.

Например, после громкого успеха мультфильма «Кунг-фу панда» в 2008 году (первый уик-энд — \$60,2 млн, общие сборы — \$633 млн) инвесторы ожидали от продолжения, которое должно было выйти в 2011-м, не повторения успеха, а нового рекорда. Результат первого уик-энда второй серии мультфильма про боевую панду был хуже, чем у первой части, — \$47,6 млн. Поднявшись к премьере до \$26,1, акции DWA начали опять дешеветь. И даже тот факт, что мультфильм в итоге собрал \$639,5 млн, а компания показала прибыль, инвесторов убедить не смог.

По итогам IPO «СТС Медиа» привлекла \$346 млн, разместив акции по цене \$14 за бумагу. Всего было размещено 24,7 млн акций. На счета компании после IPO пришло \$105 млн. Остальное, за вычетом комиссий инвестбанков, получили акционеры и менеджмент. Питер Герви, вложивший в 1998 году в создание телеканала СТС \$10 млн, наконец реализовал свою классическую американскую мечту, заработав в разы больше. Чуть больше чем год спустя после размещения — на 20 июня 2007 года — капитализация «СТС Медиа» составила \$4,2 млрд. Я оказался ее крупнейшим индивидуальным акционером.

Есть удивительный киношный эффект. Смотришь фильм и ловишь себя на том, что вымышленные эпизоды точно отражают твою реальную жизнь. В юности мне запомнился фильм французского режиссера Клода Соте «Винсент, Франсуа, Поль и другие». Это была история друзей, с которыми происходили разные события. Они любили, ревновали, злились, расходились. Через весь фильм проходил один эпизод: они собираются на вечеринке и вместе танцуют. Этот образ поселился в моей памяти. Такая квинтэссенция романтики, легкости и движения. Моя жизнь в СТС была такой же. Все получалось: если сериал, то «Няня» или «Не родись...», если фильм, то «9 рота», если бизнес, то успех на IPO. А через месяц после выхода СТС на биржу у меня вдруг появилось ощущение, что я потерял что-то важное.

\* \* \*

На самом пике успеха СТС, в 2005–2006-м, мне вдруг показалось: я что-то упускаю, что-то существенное не контролирую. Меня охватило предчувствие больших проблем. До этого я был убежден в том, что СТС полностью соответствует своему времени, что канал нужен зрителю. А теперь вдруг почувствовал его неактуальность, неадекватность. ТНТ,

который еще недавно смешно было считать конкурентом, теперь поражал смелостью и даже вызывал интерес открытой провокативностью, здоровой наглостью.

Изменилась и аудитория. Ей все меньше нравился калифорнийско-средиземноморский, сочно-красочный СТС. Канал по-прежнему обращался к ребенку, уцелевшему в каждом взрослом. Но ребенок этот стремительно двигался к пубертату. Ему наскучили консервативные семейные обеды, родительская надежность, домашняя стабильность. Зрителю явно хотелось чего-то поострее и погорячее, чего-то запретного и даже порочного. Иными словами, он потерял девственность.

Как раз в 2005 году я отказался взять в эфир команду Comedy Club. Лично мне они были любопытны, но не как продюсеру СТС. А продюсер СТС во мне говорил, что появление их в нашем эфире убьет концепцию канала, войдет в неразрешимое противоречие с брендом. Акционеры посчитали мое решение ошибкой, поскольку чуть позже Comedy Club успешно обосновался на ТНТ и стремительно набирал популярность. В том числе и в среде людей бизнеса, самостоятельных, независимых. Шутки Comedy Club были реакцией на изменения — изменилось само время, наступала эпоха нового веселого цинизма. Теперь стало ясно: никакой светлой, счастливой, по-американски семейноориентированной, радостно-провинциальной жизни, которую культивировал и которой стремился соответствовать СТС, уже не будет.

Понимая это, я пытался продвигать на СТС новые форматы. Так, в 2007 году появился сериал «Тридцатилетние». Мне показалось, что после сказок про золушек публика захочет видеть настоящие истории про молодых людей, добившихся успеха и денег, сделавших карьеру, создавших семьи и пытающихся ответить на вопрос, правильно ли они живут. Один из героев был юристом, второй бухгалтером, третий работал в страховой компании, у четвертого был небольшой итальянский ресторан в Москве, ну и так далее. И вот эти девять одноклассников сталкиваются с тем, что ценности, к которым они стремились — семья, партнерство, успех, любовь, — с возрастом как-то видоизменяются. «Тридцатилетние» были попыткой почти серьезного разговора с новым поколением.

Весной 2006 года в самолете по дороге на телерынок в Каннах я познакомился с представителем этого самого поколения Вячеславом Муруговым, который тогда продюсировал на РЕНе популярный сериал «Солдаты». Я пригласил его в команду СТС. Первым проектом Муругова стал сериал «Кадетство», вышедший в эфир в сентябре 2006 года. Очень

симпатичный, хорошо сделанный, меня он, признаться, пугал. Дело в том, что на СТС, в отличие от всех других каналов, не было никогда героев в погонах. Я считал, что канал должен выражать интересы среднего класса. Не правоохранителей, не профессиональных военных, не партийных активистов, а интересы предпринимателей, менеджеров, программистов, инженеров, студентов, школьников, детей — словом, новой молодой России. Интересы людей, избегающих пафоса, предпочитающих личное и семейное общественному. А тут — кадеты, будущие офицеры, неизбежная военная риторика. Пусть смягченная историей взросления мальчишек-героев, но тем не менее. Короче, понимая потенциал «Кадетства», я мечтал об успехе «Тридцатилетних». Однако в рейтингах «Тридцатилетние» рухнули, а «Кадетство» взлетело. Я ждал, что ему будет сопутствовать удача, даже, помню, сказал Муругову что-то вроде: если уж «Кадетство» не пойдет, то я в ТВ ничего не понимаю. Но такая популярность сериала меня удивила: на протяжении практически всего показа «Кадетство» в своем тайм-слоте прочно удерживало первое место с долей 21,9 %. А у «Тридцатилетних» доля колебалась в пределах 5–6 %.

Вот тогда что-то внутри меня треснуло. И треснули мои отношения с СТС. Я впервые почувствовал, что меня перестали понимать внутри компании. Из команды ушли многие люди, создававшие вместе со мной новый СТС. Цекало — в поисках других возможностей на Первый, Нилеш Лакхани — готовить Яндекс к новым свершениям, американские акционеры продали все свои акции на IPO, а Акопов воспользовался огромным спросом на проекты «Амедиа» со стороны других каналов. Все как-то перевернулось с ног на голову.

Коллеги, и не только на СТС, стали приходить к тому, что творческий поиск — жанровый и стилистический — занятие нервное и обременительное, что хватит уже интересничать и изобретать новые смыслы. Надо ориентироваться на публику и тупо, но планомерно подкармливать «цифру».

К концу 2006 года я внутренне отстранился, стал больше заниматься кино, там творческая реализация мне виделась теперь более вероятной. Но это раздражало акционеров. Сейчас крепким задним умом я понимаю, что с праздника надо было уходить вовремя, то есть сразу после выхода канала на биржу. Не стоило продлевать контракт. Задачи были выполнены. А на «Тридцатилетних» моя творческая увлеченность СТС закончилась. После ухода с СТС в 2008 году я окончательно определил, где проходит грань между продюсером и бизнесменом.

Продюсер — это, конечно, предприниматель, человек, который берет на себя всю полноту финансовой и прочей ответственности за проект. Он рассчитывает на прибыль. Но бизнес продюсера — это бизнес творческих решений. Продюсер обязан погрузиться в такие темы, как сценарий, герои, интонация, стиль повествования. Бывший руководитель XX Century Fox Том Ротман как-то сказал: «Посередине моего офиса проходит линия. С одной стороны бизнес, а с другой — искусство. Моя задача — каждый день проходить по ней, не заступая ни на одну, ни на другую сторону».



Один из самых знаменитых примеров продюсерского риска связан с именем Лесли Мунвеса, руководителя телекомпании CBS. Когда Мунвес

работал агентом, он принес на телеканал Fox сценарий недорогой телевизионной комедии. Представителям канала сценарий понравился. Мунвес настаивал на том, чтобы автор сценария получил за свой труд \$150 000 (по телевизионным меркам не такие уж большие деньги), а в случае если Fox не станет снимать по этому сценарию пилотный эпизод, то и компенсацию: еще \$150 000. Если пилот будет запущен, то компенсации не нужно.

Руководство Fox было готово заплатить только за сценарий.

Тогда Мунвес прекратил переговоры и предложил проект NBC, руководство которого согласилось на все условия. Как пишет в своей знаменитой книге «Отчаянные телесети» журналист New York Times Билл Картер, «Fox сэкономил \$150 000, а NBC получил «Друзей»».

Сериал «Друзья» шел в эфире NBC девять лет и был самым популярным комедийным сериалом своего времени. Финальный эпизод «Друзей» посмотрели 51,1 млн телезрителей — это четвертый лучший результат в американской телевизионной истории. NBC никогда не уточняла, сколько именно денег телекомпания заработала на шестерке «друзей» Мэтте Леблане, Дженнифер Энистон, Дэвиде Швиммере, Кортни Кокс, Мэтью Перри и Лизе Кудроу, но речь, конечно, идет о многих миллиардах. Последний, девятый сезон «Друзей» стоил NBC \$240 млн, а производящая компания Warner Bros. заработала на синдикации «Друзей» (продаже эпизодов, уже показанных в эфире NBC, локальным станциям) \$3 млрд.

Подобных эпизодов в новейшей истории американского телевидения немало. Чемпионом неудачного выбора до 2004 года был телеканал ABC, за предыдущие пять лет последовательно отказавшийся от сериалов CSI, реалити-шоу «Остаться в живых» и «Подмастерье» и конкурса талантов «Американский идол». Каждая из этих программ имела большой успех: CSI и «Остаться в живых» на CBS, «Подмастерье» на NBC и «Американский идол» на канале Fox.

Когда автор сценария «Отчаянных домохозяек» пытался пристроить его на какой-нибудь большой канал, продюсер Питер Торторичи ему сказал: «Твой сценарий с первого раза не возьмут нигде. Сколько бы телевизионные начальники ни говорили «это как раз то, что нам нужно!», помни, что это не так. Ты предлагаешь им что-то абсолютно оригинальное, а на телевидении абсолютно оригинальное, с точки зрения принимающих решения начальников, может появиться только после того, как оно уже зарекомендовало себя в эфире». Вот такая «уловка 22».

Мировая практика показывает, что руководитель большой медиакомпании должен хотя бы немного быть продюсером — изобретать контент, придумывать стиль и конвертировать свои идеи в успешный бизнес. Так происходит в большом «мейджорском» кино: делается выдающийся фильм, и он становится бизнес-проектом. Именно эта особенность делает медийные компании столь проблемными для акционеров. Если производство алюминия, бутилирование газированной воды или сеть супермаркетов можно организовать в идеально предсказуемую структуру, то в медийных компаниях всегда присутствует некомфортный для акционеров элемент — успех компании зависит от творческих решений немногих людей. Или даже одного человека. В случае с «СТС Медиа» этим человеком был я.

На вопрос, какой сериал и какая программа подходит для эфира СТС или любого другого канала, отвечает его руководитель. В соответствии с его собственным пониманием духа времени, социальных ожиданий, конкурентного ландшафта и уникальной интонации канала. Это всегда индивидуальное решение, если компания претендует на лидерство. Если же это просто ритейл, бизнес потребительских услуг, то аудитория рано или поздно считывает отсутствие живой творческой энергии и уходит. Так случилось несколькими годами позднее и с «СТС Медиа». Приоритетами для новых руководителей стали бизнес-показатели, но они не были наполнены творческими решениями.

Даже когда «СТС Медиа» стала публичной компанией, которой принадлежали пять каналов в трех странах, 75 % выручки все равно обеспечивал канал СТС. А 75 % выручки канала СТС дают всего несколько программ и сериалов в прайм-тайм. Иными словами, решение о том, что ставить в прайм-тайм телеканала СТС, всегда будет решением, определяющим судьбу, финансовые показатели и в итоге всю стоимость компании.

И решения эти всегда принимает только один человек, компанией руководящий. Иначе — крах.

Одно из неписаных правил поведения в шоу-индустрии США:

«Менеджеры публично не критикуют творцов». Это вопрос не столько приличий, сколько компетенции: в компетенции менеджера, финансиста или даже владельца студии деньги, бизнес-решения и стратегия. Качество игры актера, талант режиссера или мастерство оператора могут обсуждать публично исключительно люди, принимающие творческие решения, — продюсеры, руководители студий.

В 2006 году владелец корпорации Viacom Самнер Редстоун в серии интервью связал неудачный результат проката фильма «Миссия невыполнима-3» с одиозным поведением Тома Круза. По мнению Редстоуна, сцена, которую устроил Круз на шоу Опри Уинфри (прыгал по стоявшему в студии дивану в экзальтации от своего романа с Кэти Холмс), а также регулярные заявления актера о своей приверженности сайентологии напрямую повлияли на сборы. Результатом скандала стал разрыв контракта Paramount (дочерняя компания Viacom) с компанией Круза Cruise/Wagner Productions, производившей «Миссию» по заказу Paramount. Столь беспардонное нарушение этикета также насмерть рассорило Редстоуна с руководством недавно приобретенной им студии DreamWorks: Стивеном Спилбергом, Дэвидом Геффеном и Джефффри Катценбергом — и, по сути, стало причиной ухода Спилберга.

Как потом написал журнал Vanity Fair, Спилберг и сам связывал публичные выходки Круза с недостаточно счастливой судьбой их общей «Войны миров», он тоже со скепсисом относился к приверженности своего друга сайентологии. Но он не считал для себя возможным говорить об этом публично, и уж тем более не признавал такого права за Редстоуном — человеком, в кинопроизводстве не искушенном.

Такой порядок провоцировал бесконечные споры с акционерами СТС. Даже когда мы добивались самых невероятных цифр, озабоченные акционеры продолжали задаваться вопросами. Например: почему конкретно этот человек принимает решения? Что если бы это делал не он, а кто-то другой? Как обезопасить себя от рисков, связанных лично с ним, — от его болезни, плохого настроения, ошибок, в конечном счете старения?

Поскольку акционеры наши были людьми системно мыслящими, с опытом инвестирования и руководства, им очень хотелось создать систему, не зависящую от одного человека. Они точно знали, что существуют инструменты корпоративной политики и регламентации, которые должны обеспечивать устойчивость и стабильность компании. По мере ее развития акционеры приходили к убеждению, что в какой-то момент рост нужно будет обеспечивать при помощи именно таких инструментов. Одно дело, когда руководитель компании, то есть я, полностью сосредоточен на телевизионном канале и глубоко погружен в его основные проекты, которых было два-три. А когда он CEO публичной корпорации, когда у него огромное количество поездок, встреч с инвесторами, выступлений на инвестиционных форумах и конференциях, когда он стоит перед необходимостью отстраивать механизмы внутри компании, вырабатывать

линию бизнес-политики, то это совсем иное дело.

Страстное желание акционеров выстроить стабильный и предсказуемый бизнес привело к тому, что я в 2008 году по факту, а в 2009-м и формально ушел из компании. Последовавший за моим уходом эксперимент по оптимизации расходов, созданию новой «вертикали власти» и прочим изменениям корпоративного свойства мне представляется весьма любопытным. Он выявил особенности бизнеса, основанного на творческих решениях.

Чтобы канал успешно функционировал, должна существовать система, позволяющая быстро менять сериалы и программы, зрительские показатели которых недостаточно хороши. У руководителя канала должен быть наготове программный козырь (чтобы в случае неудачи быстро подставить в эфир, скажем, сериал), а также схема производства, позволяющая быстро произвести новые серии, если предыдущие понравились зрителю. Для российского телевидения это особенно актуально, так как наша аудитория приучена к горизонтальному программированию (то есть серии идут каждый будний день одна за другой) и требует более оперативной реакции на свои предпочтения, нежели аудитория западная, привыкшая смотреть по серии любимого сериала раз в неделю (вертикальное программирование). Иногда успех нескольких сериалов может дать каналу необходимый кислород, но, как показывает практика, расслабляться не стоит. Инерция удач убаюкивает, дает ощущение, что, даже если премьеры не удались, это не страшно, ведь имеются многолетние флагманы эфира — они поддержат долю и закроют провалы.

И вот в течение нескольких сезонов после моего ухода с СТС не «стреляло» ничего, и канал жил успехом «Кадетства», «Папиных дочек» и запущенной мной незадолго до ухода «Маргоши». В принципе, нормальное для ТВ явление, перманентных побед не бывает. Но когда после нескольких неудач в 2010 году СТС все же «выстрелил» сериалом «Закрытая школа», сделанным Вячеславом Муруговым со все тем же Александром Акоповым, успех закрепить не сумели. К тому времени в компании действовало правило, введенное новым СЕО: канал заказывал производителям максимум 25 серий, а решение о дозаказе новых серий принимал лишь по результатам показа уже снятых. Это правило выглядит разумным — в логике бизнеса вообще. Но оно явно вошло в противоречие с логикой бизнеса телевизионного. Ведь тут руководитель, понимающий, что сериал «пошел», должен иметь возможность самостоятельно принять решение о производстве новых серий, именно в этом и проявляется его компетенция как продюсера.

Но самой большой, думается, ошибкой стали эксперименты со зрителем и сменой целевой аудитории СТС. Я всегда считал невероятно важным для бренда, чтобы канал не просто был «семейным», а чтобы он был ориентирован на детей. Дети мотивировали родителей. Молодые мамы и папы составляли ядро лояльной аудитории СТС. Мы не показывали программ, которые не могли бы смотреть дети, как минимум до 10 часов вечера (это и послужило причиной моего отказа от Comedy Club). Для привлечения детской аудитории на протяжении десяти лет в дневном эфире несколько часов шли мультфильмы и детские передачи.

С финансовой точки зрения детские программы не могут принести серьезных денег, так как по закону их нельзя прерывать рекламой, и к тому же детская аудитория рекламодателей интересуется меньше. Но с точки зрения стратегического развития детский зритель очень важен. СТС был единственным телеканалом, который включали дети, возвращаясь из школы. А когда дети привыкают смотреть канал, к ним присоединяются родители. Кроме того, если у ребенка есть любимый канал, то он продолжит его смотреть и взрослея: и когда он станет подростком, и когда вырастет.

С учетом этого мы выстраивали программирование долгие годы, обеспечивая зрителям полноценный семейный просмотр, а себе самим — высокие цифры в прайм-тайм. Правильность нашего подхода подтвердилась, когда СТС начал снижать количество детских программ. Это решение было подсказано консультантами, нанятыми для оптимизации структуры компании. Большая иностранная консалтинговая фирма получила за свои услуги серьезные деньги. Проблема была, однако, в том, что она, как и большинство консалтинговых компаний в медиа, давала либо бессмысленные, либо откровенно вредные советы.

В 2007 году частный инвестфонд TerraFirma приобрел за \$8,3 млрд старейшую звукозаписывающую компанию Великобритании EMI. За сорок лет своего существования EMI работала с такими легендарными музыкантами, как Beatles, Queen, Pink Floyd, Дэвид Боуи, Radiohead, Coldplay и Робби Уильямс. Построенная EMI звукозаписывающая студия Abbey Road стала центром музыкальной культуры не только Британии, но и всего мира. По сути, руководитель TerraFirma Гай Хэндс приобрел кусочек мировой музыкальной истории. Хэндс не скрывал своих планов. Он хотел оптимизировать бизнес, выстроить четкую управленческую структуру и в течение пяти лет продать обновленную компанию за большие деньги. Надо отметить, что никакого опыта работы в творческом

бизнесе у Хэндса не было. Он был блестящим финансистом: начал свою карьеру в инвестиционном банке Goldman Sachs, где проработал больше десяти лет, а затем перешел в японскую финансовую компанию Nomura Holdings. Крупнейшей организованной им для Nomura сделкой стала покупка железнодорожной компании Angel Trains, на которой Nomura Holdings заработала £390 млн. В 2002 году Хэндс основал инвестфонд Terra Firma Capital Partners, который довольно быстро стал одним из крупнейших в Европе.

Хэндс был уверен, что многократно опробованные им методы оптимизации бизнеса сработают в случае с EMI так же хорошо, как и с другими компаниями. В конце концов, правила бизнеса везде одинаковы.

Но уже в первые шесть месяцев управления Хэндсом свои контракты с ней прервали Пол Маккартни и группа Radiohead. Фронтмен Radiohead Том Йорк назвал Хэндса «слоном в посудной лавке», ни черта не понимающим в музыке. «Они всегда держали нас, Pink Floyd и Queen на длинном поводке, и это работало. А сейчас эти люди из инвестфонда смотрят на музыку просто как на предмет купли-продажи». Его коллега по группе Эд О'Брайн добавляет: «Компанией управляют люди, которые никогда раньше этим не занимались, не владели звукозаписывающей студией и совершенно не понимают, что это. А главная отличительная черта музыкального бизнеса в том, что это не бизнес — это комплекс человеческих отношений». Вслед за Маккартни и Radiohead недовольство выразил Робби Уильямс, отказавшийся передавать компании уже записанный альбом.

Одной из главных причин недовольства музыкантов были как раз хэндсовские методы оптимизации бизнеса. Например, он отменил практику hand out and hope, когда компания давала самым знаменитым музыкантам крупные авансы за еще не написанные альбомы. Название — дословно «плати и надейся» — означало, что музыканты в обмен на аванс не давали никаких гарантий «поставки» новой музыки, и студии оставалось только надеяться. Такова была общепринятая практика работы с суперзвездами, которые, к слову, нерегулярно, но все-таки записывали альбомы. Кроме того, Хэндс обнаружил в бюджете EMI строку «цветы и фрукты в офис £400 000 в год». Финансиста эта сумма потрясла, он резко уменьшил фруктовые ассигнования. А позже выяснил, что под кодом «цветы и фрукты в офис» традиционно проходят кокаин, алкоголь и проститутки для вечеринок музыкантов, что в новом для него бизнесе было вполне разумной и принятой инвестицией.

Но не надругательство над традициями рок-бизнеса стало причиной

провала Хэндса. В конце концов, даже самые капризные музыканты могли бы войти в сложное финансовое положение компании и пойти навстречу — покупать, например, выпивку и девочек за свои. Но Хэндс оказался не способен разговаривать с музыкантами в принципе, для него они были лишь производителями продукта. Когда Radiohead подняли вопрос о своем участии в контроле над каталогом собственных записей, Хэндс категорически им отказал. С известными последствиями. 1 февраля 2011 года контроль над EMI перешел Citibank за долги. На управлении музыкальной компанией TerraFirma потеряла £1,75 млрд.



Среди прочего у нового менеджмента компании и ее совета директоров возникла идея переключиться с детей на подростков. Формально вполне здравая, ведь именно подростки больше всего интересуют рекламодателей и, соответственно, могут принести каналу больше денег. Но поскольку идея эта основывалась на денежной механике (больше подростков — больше выручка), она никак не соответствовала «квантовой физике»: тонким, давно лелеемым отношениям СТС с его зрителем. Результатом стал массовый уход аудитории. Отказавшись от детского программирования, канал начал терять и аудиторию семейную. А молодые зрители, которых так страстно вербовали, предпочитали ТНТ. Впервые за

долгие годы СТС перестал быть четвертым по популярности телеканалом страны.

Подобный процесс в макромасштабе мы уже несколько лет наблюдаем на главной кнопке страны. Первый канал в силу своей всероссийскости, всеядности и политических обязательств пытается быть каналом для всех: и для бабушек, и для детей, и для хипстеров. В результате ни одна из этих групп не может назвать его своим, и канал стабильно теряет зрителей. Если сезон 2001–2002 годов Первый закончил с долей 32,9 %, то к концу 2009–2010-му она снизилась до 19,1 %, а в 2012 году составила менее 15 %.

СТС пытался привлечь молодежь, старался сохранить видимость и благопристойность канала семейного, а это заведомо проигрышная позиция: для семейного просмотра уже резковато, а для привыкшей к ТНТ молодежной аудитории — пресновато и беззубо. Старая истина — нельзя быть немножко беременным. Канал должен отвечать на запрос именно своей аудитории, а не пытаться понравиться всем, кто включает телевизор.

# Глава пятая, ностальгическая. Как «воспоминания о будущем» становились будущим

Я начинал как документалист и в силу специфики тогдашней системы кинопроизводства и кинотворчества выступал одновременно и в роли режиссера, и фактически в роли продюсера своих фильмов. Ведь, как ни странно, именно в рамках советской киноиндустрии любое профессиональное решение было, по сути, продюсерским. Теперь я думаю, что тогда на единицу творческой площади приходилось едва ли не больше продюсерства, чем сейчас. По сути, продюсерским было само мое решение стать документалистом, автором фильмов о науке.

Теперь я понимаю, что тогда выбрал цель, способ мышления в профессии, да и аудиторию. А это все-таки выбор продюсера.

Хотя своего рода знак был мне дан задолго до того. В первом классе нас повели в кинотеатр «Орбита» на Крещатике, специализированный кинотеатр неигрового кино. И там я увидел «Язык животных» и «Думают ли животные» Феликса Соболева, своего будущего учителя. Это была внутренняя революция — я ведь раньше не мог и подумать, что документальный фильм может быть таким увлекательным. Немногим позже и тоже в Киеве — и это был второй знак — прошел конгресс Международной ассоциации научного кино. Это было совершенно особенное событие: мы жили в закрытой стране, информация и научного, и художественного свойства была строго дозирована, а тут — «Воспоминания о будущем»<sup>[1]</sup> и «Загадка Хеллстрема»<sup>[2]</sup>. Хотя «Воспоминания о будущем» были так популярны, что стали едва ли не преданием, все-таки напому: фильм рассматривал ряд гипотез происхождения нашей цивилизации, исходящих из предположения о контакте древних людей с инопланетным разумом. «Загадка...» же поражала самым отважным способом повествования — о жизни, законах и закономерностях существования насекомых рассказывал уменьшившийся до размеров насекомого человек. В обоих фильмах меня потрясла сама организация материала. Сухой материал науки неведомой магией претворялся в увлекательнейшее повествование, в захватывающие

истории, в незабываемые образы... Кроме того, на конгрессе победил фильм Феликса Соболева, и тогда я его впервые увидел, а это была личность исключительного обаяния, огромной заразительности, впечатляющего масштаба...

В общем, не без больших сомнений я решил встроиться в семейную кинодинастию: мой дед был главным редактором Украинской студии документальных фильмов, отец — ее же главным инженером, мама — киноведем, одним из создателей Бюро пропаганды советского киноискусства (известного позднее как Киноцентр), а в постсоветские времена — продюсером. Абсолютно сознательно я стремился в кино научно-популярное, «витаминозное», на гремевшую тогда Киевскую студию научно-популярных фильмов. Не последнюю роль тут сыграл опыт родителей, которые хлебнули системы «большого» советского кинематографа, испытывать на себе отлаженность идеологической машины как-то не хотелось. Да и сам по себе «Киевнаучфильм» казался островком другой жизни и иных интересов. Все полностью подтвердилось: там работали подлинные интеллигенты и настоящие интеллектуалы, там сосредоточились лучшие мозги, и не только Киева.

В то время продукция студий неигрового кино делилась на две части. Первая — заказные фильмы для различных ведомств и госорганов. И «Киевнаучфильм» славился быстрым и качественным изготовлением «заказухи», против которой я лично ничего не имел — это был прекрасный способ набить руку. Вторая часть производства — документальные фильмы для массового экрана: примерно 20 из 400 фильмов в год, ориентированных на широкую аудиторию. Из них только три фильма шли час и больше, остальное — короткометражки. Сделать короткометражный фильм «массового экрана» было уже удачей, потому что полнометражные снимали исключительно «проверенные» режиссеры со званиями и репутацией.

Студия «Киевнаучфильм» твердокаменной партийностью не грешила. Мы делали то, что сегодня называют *general interests*, познавательным кинематографом — увлекательное кино с говорящими названиями: «Думают ли животные», «У истоков человечества», «Я и другие» (перечисляю классические научно-популярные картины замечательного режиссера, своего учителя Феликса Михайловича Соболева, которые смотрят до сих пор, загляните в торренты).

Но это вовсе не значит, что мы не попадали под твердую руку партийного надзора. Разумеется, попадали. В 80-е, когда я окончил институт и пришел на студию, все выпускаемые в СССР фильмы в

обязательном порядке официально принимались вышестоящими инстанциями. На Украине ситуация в смысле контроля была более жесткая и консервативная, чем в стране в целом. Госкино каленым железом выжигало все, что хоть на миллиметр отклонялось от генеральной линии партии. Работы старших коллег вызывали десятки нелепых, глупых замечаний, приходилось вносить поправки в ущерб не то что фильму, а здравому смыслу.

Сегодня рассказы, как мы обходили требования советской цензуры, выглядят заметками марсианина, но сам опыт того взаимодействия я бы теперь не недооценивал: именно тогда я научился относиться к препятствиям релятивистски — они могли оказаться вполне преодолимыми, сколь бы объективными ни виделись поначалу.

Первый фильм для широкой аудитории, который мне удалось сделать, касался детской психологии. Простой рассказ о новации в детском воспитательном учреждении, о системе развития творческого потенциала детей. Вместе с журналистом из «Литературной газеты» мы написали сценарий на основе его заметки. И хотя фильм не носил научного характера, он довольно наглядно демонстрировал, что в системе дошкольного образования СССР дела идут не лучшим образом. Еще раз подчеркну: наше кино не было критическим высказыванием по поводу советской педагогической практики, оно лишь давало повод к сомнению. Закончив эту десятиминутку (по тем временам гигантское доверие со стороны студии — фильм массового экрана!), мы отправились представлять ее в Госкино Украины, к первому заместителю министра Дмитрию Сиволапу. А это была та еще фигура! В нашей среде, кинематографистов-пересмешников, либертарианцев и модернистов — просто персонаж анекдотов: правоверный коммунист, бывший партизан, дремучий настолько, что казалось, все эти годы он так и провел — партизаня по лесам.

В конце просмотра Сиволап сделал выдающееся заключение: «Режиссер, конечно, антисоветский. Жизнь расцветает пышным цветом, а он такое снимает». И в целом нашему крошечному фильму про детсадовских деток было сделано двенадцать замечаний... Было ли это серьезным препятствием для моей начинающейся режиссерской карьеры? Еще каким — в те-то годы... Но студия после внесения нескольких незначительных замечаний решила взять на себя ответственность и отправить фильм в Москву, как мы говорили, «сдавать» главе соответствующего управления Госкино СССР. Тот пожал плечами: «Не понимаю, чего там они от тебя хотят». Фильм вышел на экраны.

Кинематографу о науке я обязан не только первыми шагами в кино. Работа в нем сформировала принципы системного мышления и анализа, отталкивающиеся не от конкретных людей и обстоятельств их жизней, а от идей и комплекса системных взглядов, которые и нужно было доказать на примерах конкретных судеб. Так, позже, снимая «Прощай, СССР!», я уже искал героев с биографиями, через которые я смог бы показать, что на самом деле конец империи наступил необратимо и естественно. Именно так в фильме появилась, например, семья из Таджикистана, бежавшая от гражданской войны, чтобы найти пристанище лишь в пустынно-умиротворенной зоне чернобыльского отчуждения. И пустить корни в отравленную почву... Я понимал, что мне нужны люди, для которых в той стране не нашлось мирного места под солнцем, ставших беженцами от одной беды в другую. Я сознательно искал таких, а не отталкивался от случайно встретившихся мне интересных людей, как это обычно делалось в неигровом кино.

Работа в научно-популярном кино увлекала меня требуемым типом мышления и своей благородной полезностью на фоне вредной идеологизированности остального неигрового кино. Но началась перестройка, и появилась возможность говорить о живом, о важном вот сейчас, о переменах и иной судьбе. Центр важности для меня, как и для многих, сместился в сторону актуальной живой документалистики, но мне не хотелось просто снимать, пусть и содержательно новое, но просто документальное кино. Я хотел и в публицистике сохранить познавательную «витаминозность».

Первым таким фильмом стал «Вечерами после свершений» (1987). Его задачей было рассказать о научных разработках в черной металлургии и препятствиях в их внедрении. Однако, приблизившись к материалу, я обнаружил, что обо всем этом не расскажешь, если не говорить о системном кризисе в отечественной экономике. И, как тогда было принято у документалистов, готовящихся к фильму (традиция в нашем документальном кино ныне, кажется, утраченная, так же как и принцип системного мышления, требующий перехода от идеи к конкретике), начал читать тексты ученых «по предмету». И натолкнулся на статьи, которые произвели на меня серьезнейшее впечатление — безыллюзорностью взгляда на состояние дел, бесстрашно-революционным содержанием. Это были работы профессора, заведующего кафедрой Академии общественных наук при ЦК КПСС. Да, Леонида Ивановича Абалкина. И пока я дозванивался, пока просился к нему на интервью, пока интервью назначалось... он стал советником Михаила Горбачева и директором

Института экономики Академии наук СССР. А поскольку человеком он был исключительно занятым и времени на нас у него не было, то снимали мы главным образом поздно вечером, а то и ночью в его кабинете, где он бесконечно пил чай, бесконечно курил и открывал нам глаза на тогда ему уже очевидные вещи — об экономическом тупике, в который зашла страна. После этого я поехал по своим любимым заводам черной металлургии — их промышленную эстетику я оценил, когда снимал сюжеты для студийных киножурналов, — и превратил снятое на заводах с помощью талантливых умельцев со студии в фантастический мир — сегодня бы эти кадры назвали визуальными эффектами. Заводское производство превратилось на пленке в фантастический процесс, уникальный по своей эстетике... Вслед за Абалкиным и всех остальных героев фильма мы снимали ночами, что было почти естественно, учитывая непрерывный характер металлургического производства. И фильм об экономике в системном кризисе соединил в себе жесткие разговоры, контрастные ночные фактуры, агрессивное фоновое изображение. И не то чтобы имел большой резонанс, но вошел в число претендентов на первую «Нику». Вместе с фильмами больших режиссеров Арановича и Подниекса.

Так началась для меня публицистика в кино. Точнее, роман публицистики с научпопом, питавшийся духом эпохи и моими пристрастиями.

В обществе разгоралась политическая дискуссия, но еще слабо, подспудно, скорее даже тлела. Впрочем, на темы экологии говорить уже позволялось. Грянули громкие скандалы вокруг Байкала, вокруг поворота сибирских рек в Казахстан и Центральную Азию. И было снято немало фильмов, так или иначе затрагивавших вопросы экологии. К экологической проблематике уже успели привыкнуть, на нее даже перестали обращать внимание. На фоне этого изобилия мой товарищ, блистательный кинокритик Виталий Трояновский, предложил идею по-настоящему оригинальную: сделать фильм не просто о загрязнении окружающей среды, а о том, как ее плохое экологическое состояние отражается непосредственно на здоровье человека. Сегодня оригинальность идеи кажется сомнительной, но тогда в медиа разговор шел исключительно об абстрактном вреде для природы, а совсем не о конкретном вреде для живых людей. Основной пафос выражался вопросом «Что мы оставим будущим поколениям?». Мы же говорили о том, что жить в такой экологической ситуации опасно уже вот сейчас, а будущего поколения может и не быть.

Я отдавал себе отчет в том, что мы затеяли большую историю, и

понимал: здесь не обойтись стандартными киноприемами. Надо было искать новый формат разговора со зрителем в стране, где никогда не было свободы слова. На помощь пришел фильм Юриса Подниекса, которому еще лишь предстояло стать классиком документального кино с фильмом «Легко ли быть молодым». А тогда это было «Созвездие стрелков», в котором Подниекс, по большому счету, поднимал вопрос о смысле существования советского общества, о том, есть ли у него вообще высшая цель. Одним из героев фильма явно становился сам автор, тот, от чьего лица велось повествование, кто открывал фильм словами: «Меня зовут Юрис Подниекс, мне 35 лет, и я принадлежу к последнему поколению, заставшему латышских стрелков<sup>[3]</sup> живыми». Сам факт появления режиссера в кадре документального фильма — наивный и совершенно телевизионный прием — произвел на меня сильнейшее впечатление. Телевидение мы тогда глубоко презирали за идеологическое верноподданничество и стилистическую заскорузлость и всеми средствами избегали параллелей с ним. Но у Подниекса за прямым телеприемом виделась подлинная откровенность, авторская искренность. Он показал, что телевизионные приемы способны работать в документальном кино просто ошеломительно, дают шанс напрямую говорить с каждым из многомиллионной аудитории, создают возможность личной авторской интонации, разговора со зрителем от первого, собственного лица. И при этом ты можешь не поступиться ни естественной для документального кино верностью фактам, ни языком собственно кино. Эта авторская искренность — за которой в перестроечном 1988-м просматривалась и личная ответственность за сказанное — оказалась востребована.

Кстати, любопытно, что примерно в то же время презрение к ТВ испытывали кинематографисты и в США. Разумеется, по совсем иным причинам, но «рифма», по-моему, впечатляет.

Сегодня, когда для американского телевидения снимают лучшие режиссеры мира, в том числе и просто выдающиеся — Гас Ван Сент, Мартин Скорсезе, Дэвид Финчер, Майкл Манн, Кёртис Хэнсон, а сценарии к сериалам пишут Салман Рушди или Аарон Соркин, сложно представить, что когда-то работа на телевидении для профессионала из большого кино означала фактически конец карьеры.

Телевидение, с точки зрения голливудских профессионалов, было уделом людей с талантом ниже среднего. Поэтому актерам и режиссерам с телевидения приходилось чуть ли не с боями прорываться на большой киноэкран.

Положение дел начало меняться тогда же, когда и у нас, — в 90-е. Хотя по совсем иным причинам. Например, потому что появились видеомагнитофоны и широкоформатные качественные телевизоры.

В результате зрители все чаще стали смотреть кино дома, а не в кинотеатрах. Неоспоримое ранее преимущество большого киноэкрана перед домашним телевизором начало убывать на глазах. Вслед за миграцией аудитории, повлекшей переориентацию денежных потоков, началась и миграция талантов. Кроме того, в Голливуде вот уже три десятилетия разворачивается процесс бесконтрольного увеличения производственных бюджетов. Если в 1990 году на производство и выпуск (включая рекламу) фильма в Голливуде студия тратила в среднем \$53 млн, то в 2010-м — \$102,3 млн. Студии стали все чаще выпускать фильмы с невероятными бюджетами: \$100 млн, \$200 млн, \$250 млн. Самым драматическим последствием удорожания стало содержательное изменение голливудской продукции. Студии стали отдавать предпочтение фильмам, рассчитанным на подростков — самую активную аудиторию кино. Чтобы студийный босс мог разрешить потратить \$100 млн на производство, он должен был быть уверен, что фильм ориентирован на максимально широкую аудиторию. Иными словами, что сделан он будет просто, понятно и эффектно. Таким образом, большой корпус жанров и интересующиеся ими зрители оказались за бортом Голливуда. Но их взяло на борт ТВ, активно работающее сегодня с драматическими жанрами.

Последним фактором, способствовавшим притоку состоявшихся в большом кинематографе талантов на телевидение, стала технологическая революция. Компьютерные спецэффекты, которые раньше стоили дорого и были доступны лишь кино, теперь стоили дешево и могли использоваться на телевидении.

Для кинорежиссеров переход на телевидение стал серьезным испытанием. Работа на ТВ куда более напряженная, чем в кино, а на процессы, занимающие в кинопроизводстве недели, на телевидении отводятся дни. Кроме того, телепостановщики вынуждены плотнее сотрудничать со сценаристами, в кино же последних запросто могут не пускать на площадку. Но на все эти организационные минусы режиссеры и особенно актеры были готовы закрыть глаза ради главного — большей творческой свободы и возможности рассказывать истории более подробно, более детально. Впрочем, и выбора-то у них, по сути, не было. Драма постепенно вымывается из репертуара кинотеатров: сегодня в кинотеатрах по сравнению с 60–70-ми годами прошлого века много меньше фильмов о людях, повествований, движимых характерами (по-английски это

называется character driven stories). И много больше визуально безупречных и очень впечатляющих, но при этом бесконечно простых, даже примитивных историй. Лучшие драматические работы — и режиссерские, и сценарные, и актерские — теперь принадлежат телевидению.

Извините, что отвлекаюсь, но мне кажутся интересными эти параллели между нами и остальным миром, пусть они и условны, но из них видно: мир на самом-то деле един и развивается «рифмованно».

Итак, «Усталые города». В этой картине я начал говорить от первого лица, рассматривая историю страны как часть своей личной истории. И наоборот, личную историю как часть новейшей истории страны. Я впервые перестал бояться собственного голоса и фактов собственной жизни. Этот прием неожиданно развернул научно-популярный фильм к новым смыслам и внятной публицистичности. Право на личное высказывание мне дал... Чернобыль. Мало кто вне Украины знает, что катастрофа на атомной электростанции произошла всего в 90 километрах по прямой от Киева. И я вместе с очень и очень многими киевлянами вывозил в дикой эвакуационной давке свою семью — жену и девятимесячного сына — к родственникам в Одессу, где они и провели впоследствии почти десять месяцев. С этого эпизода я начал фильм.

В картине связь плохой экоситуации и здоровья человека была проиллюстрирована простейшим экспериментом, снятым в Запорожье, — химическим анализом материнского молока. Оказывалось, что в грудном молоке предельно допустимые концентрации вредных веществ превышены в десятки раз. Фильм представлял собой серию новелл, катарсис каждой из которых была реакция людей, когда они узнавали о вреде, какой наносит им лично «высокоразвитая советская индустрия».

Первый эпизод мы снимали в Запорожье, одном из индустриальных центров Украины, где были сосредоточены семьдесят заводов, в том числе и махины металлургических комбинатов. От жителей города информацию экологического свойства неизменно скрывали, даже когда происходили явные аварии. А они и не вникали в происходящее. Вторая модель поведения была представлена в Нижнем Тагиле, где люди начали связывать свои участившиеся болезни с местом работы и вышли на демонстрации. В те времена сам факт демонстрации был уже революцией. Меня била нервная дрожь, когда я слышал это слово — «демонстрация», и мы тайно поехали в Нижний Тагил. Свердловский обком КПСС запрещал нам поездку и всеми способами мешал. Но мы поехали, жили на квартирах у местной «зеленой» общественности, чтобы дожидаться их первого

митинга и снять его.

Третья история происходила в Ленинградской области, в Приозерске. Там народ уже был взволнован локальными экологическими проблемами настолько, что власти вынуждены были принимать меры. Там был создан прецедент — первый в Советском Союзе суд по обвинению в нарушении экологических норм. По результатам суда мы пришли к выводу, оказавшемуся даже более революционным, чем связь экологии и здоровья людей: убивают не вредные выбросы, не враждебное среде промышленное производство. Убивает Система. Виноваты не отдельные предприятия и не конкретные руководители конкретных заводов, сделанные козлами отпущения. Понятно, что они обязаны нести ответственность за то, как именно работают эти заводы и какой вред они наносят людям. Но все это лишь симптомы. Сама существующая индустриальная система, диктующая определенные объемы производства, определенные нагрузки, создает условия, в которых производство может работать только за счет здоровья людей. Это и был главный вывод фильма: советская система не просто несправедлива, она убивает не свободу, не возможность высказывания. Она убивает людей — в буквальном смысле, без всяких метафор. Убивает вследствие своей неэффективности. Эпилогом были кадры, снятые в пустом брошенном атомном городке Припять...

«Усталые города» был важным для меня фильмом. Как раз тем случаем, когда выбор позиции в жизни предопределяет профессиональные решения в дальнейшем. Теперь я понимаю, что эта коллизия неустраима, она всегда сопровождает продюсера в ходе его профессиональной деятельности. Он не может быть холодным профессионалом, выполняющим формальный заказ. Это может получиться у режиссера, даже у актера. Но продюсер неизбежно выскажется через свой «продукт», его позиция неизбежно проявится через выбор темы, через приемы съемки, через монтажные стыки.

«Усталые города» госорганы принимали сложно, тормозили, «заматывали». Вокруг фильма начала возникать дискуссия. Появилась объемная рецензия в «Московских новостях», первой советской газете, начавшей называть вещи своими именами. И это было, поверьте, круче, чем сегодня двадцать таких в «Коммерсанте». За «Усталые города» мы в итоге получили одну из Государственных премий Украины — журналистскую.

Для меня этот фильм стал первым опытом прямого высказывания, и его пришлось развить — это уж явно было требование времени — в «Свидании с отцом», в «Кто из нас Шая?» и в дилогии «Прощай, СССР!».



Прошло время познавательного научпопа, фильмов о волнующих и далеко отстоящих от реальности загадок. Все это отступило перед лицом перестройки, исторической перспективы и жестокой ретроспективы, перед лицом настоящего, которое требовало изменений. Эти резкие изменения стали, по сути, главной причиной начала заката документалистики в СССР. Несмотря на относительную дешевизну и легкость в производстве, она не могла конкурировать в борьбе за общественное внимание с телевидением, пусть все еще слабым, ограниченным и цензурируемым. Но от прямой телепублицистики мы — и зрители, и авторы — устали довольно быстро, года за два. Мы устали от политики, от накала ее страстей, от невнятности результатов, от тормозов и заднего хода... А империя тем временем рушилась и крошилась, и из ее руин вышел... человек. Одинокий, оставленный Большой Историей. Вышел и начал на этих руинах обустраивать свою жизнь. Вот тогда я и почувствовал всю недостаточность публицистического пафоса. Он уже не мог выразить драму человека на обломках ушедшей страны. Ему не под силу описать происходящее.

То есть с началом перестройки мы должны были идентифицировать себя как страна — кто мы такие? каков наш опыт? куда мы идем? Открытие неведомых исторических страниц удовлетворяло то, что

Эйнштейн называл «инстинктом тайны» в человеке. Но со сломом уклада встал вопрос самоидентификации другого рода — что сам ты собой представляешь в этих обстоятельствах? Так появились *diary films*, дневниковые фильмы (это принятое в английском языке жанровое определение): «Кто из нас Шая?» (1989), «Свидание с отцом» (1989) и «Прощай, СССР!» (1994). «Свидание с отцом» совершенно особый для меня фильм, человеческий жест... не знаю, как его назвать. В 1989 году ко мне обратился московский студент факультета журналистики с просьбой.

Он искал способ помочь отцу своей знакомой, русскому немцу, неожиданно арестованному в угаре перестроечных настроений и приговоренному к смерти за участие в массовом расстреле еврейских жителей маленького украинского городка. Вдаваться в юридические подробности не буду, как, кстати, не делал этого в фильме. Фильм был о другом.

Дорога с Марией Кампф (так звали дочь приговоренного) в поезде в Житомир (там содержался в заключении ее отец), ночные разговоры с ней и сама ее встреча с отцом, оказавшаяся последней... Теперь, когда время изменилось, я на многое смотрел иначе, чем мои предшественники, даже очень близкие мне. Я использовал в своем фильме кадры суда и казни немцев и предателей из фильма моего деда, снятого в 1944 году. И дал возможность услышать жесткий, справедливо злорадный текст, который он написал для своего фильма. Еще я нашел единственную выжившую в том расстреле пожилую женщину Рахиль и отправился с ней к месту захоронения всей ее семьи: отца, матери, сестры и брата. У нее тоже было свидание с отцом... По дороге она спросила меня: «А этот Кампф... он давно в тюрьме?»

— «Да, — ответил я, — давно...» — «Что же он там ест?» — спросила Рахиль. Так я и закончил этот фильм. К нему я шел долго — это ведь путь к человеческой драме, которая всегда интимна, от публицистики, обращенной к общностям, сообществу. А кроме того, выкристаллизовать, выстроить для себя человеческую драму в документальных условиях очень непросто. По большому счету, документальное кино сопротивляется этому.

Все это происходило в условиях меняющихся экономических правил, крушащегося производства. Когда рухнула система государственного финансирования, документалистика не в состоянии оказалась выступить на поле коммерческого кино. Хотя и тогда имелись парадоксальные примеры коммерческого успеха. Например, мой первый продюсерский опыт, «Миссию Рауля Валленберга», сделанную в совместном производстве со шведским и немецким телевидением историю поисков на всей территории

СССР следов знаменитого шведского дипломата, спасшего тысячи жизней и исчезнувшего в ГУЛАГе, взялась дистрибутировать компания моей мамы (система государственного распространения тогда уже отмирала). Тогда кинотеатры не рассчитывались деньгами от продажи билетов, а просто покупали копии. Традиционная практика такова: кинотеатр берет копию фильма для проката, в обмен возвращая процент со сборов. Тогда же кинотеатры просто покупали за фиксированную сумму фильм и распоряжались в дальнейшем заработанными средствами по своему усмотрению. Так вот, «Миссия...» оказалась вполне коммерчески рентабельной, было продано больше 700 копий, фильм разошелся по всей стране.

Кроме того, повезло нашему творческому объединению на «Киевнаучфильме». Мы были в числе немногих, кто выиграл конкурс творческих программ и начал собственную экономическую деятельность на основе хозрасчета. При позднем социализме была такая форма работы — студия «Четверг», получала государственные деньги, распоряжалась ими по собственному усмотрению, но с полной ответственностью за их использование. Именно в нашем, кстати, объединении сделал свой дипломный фильм на Высших курсах сценаристов и режиссеров Алексей Балабанов. И даже теперь та деятельность не видится мне комичной — это был первый полноценный продюсерский опыт. После полного распада государственной системы финансирования кино он очень пригодился в уже полностью независимой продюсерской работе, начавшейся только в Германии, в сотрудничестве с немецкими телеканалами.

# Глава шестая, предпринимательская.

## Как продюсер борется с режиссером (в себе)

Сегодня сложно предположить, смог бы я или не смог перейти от документалистики к продюсированию игрового кино, если бы само время не подтолкнуло меня к этому. А время в начале 90-х менялось быстро и радикально. И вот уже на улицах появился новый тип людей, возникли новые отношения, а от публицистики тем временем все начали уставать.

К 93-му году я сделал уже несколько неигровых фильмов для ZDF, освоив чисто телевизионный сериальный формат для редакции «Время/История» (документальный сериал «Двойные агенты» — Блейк, Гордиевский, Гийом и пр.) и продолжив снимать для редакции «Малый телетеатр» авторскую документалистику («Прощай, СССР!» — первый и второй фильмы). Они хорошо прошли и фестивально, и в телеэфире. И... принесли денег. Я заработал свои первые деньги на документальном кино, что для нашего уха странно, но вполне объяснимо: бюджеты производства были немецкие, а делал я фильмы дома... К тому же все права, кроме немецкоязычных, делились поровну.

Короче, я начал искать сценарии игровых проектов.

Именно тогда появилась «Певица Жозефина и мышинный народ».

Это был мой первый игровой фильм, и впервые я снимал на собственные, тогда поистине огромные деньги — \$100 000. Режиссером был Сергей Маслобойщиков, киевский художник, недавно окончивший Высшие курсы сценаристов и режиссеров и сделавший две прекрасные короткометражки, получившие серьезный фестивальнй резонанс. Я загорелся проектом. Мы с Маслобойщиковым не собирались просто снимать кино, мы собирались делать Большое Искусство. В том смысле, что мне как недавнему автору был понятен только этот путь: сделать выдающееся, ну как минимум заметное произведение, получить признание на фестивалях, и вот с этим — сугубо творческим — успехом двигаться в сторону реализации фильма. Ведь мне тогда уже было понятно, что продажа полнометражного игрового фильма на один-два ведущих европейских телеканала вполне могла окупить затраты на него.

Сергей написал сценарий, своего рода притчу, стилизованную в духе

документального репортажа из придуманного мира. В ее основу легли три рассказа Кафки: «Художник голода», «Исследования одной собаки» и «Певица Жозефина и мышинный народ», откуда название фильма. Это была вольная фантазия на кафкианскую тему. Речь шла о нашествии неведомого племени на цивилизованный город и о страхе, охватившем горожан. Звучало вполне адекватно историческому моменту.

...В смысле денег я потерял все что мог. Фильм попал в финальный этап отбора на Каннский фестиваль, но на последней стадии получил отказ: звуковое оформление картины было очень радикальным. Собственно, таков и был замысел, авторское решение. Но мы все явно перемудрили в поисках неповторимой художественной формы. Ведь шел всего лишь 1993-й, и то, что теперь уверенно называется современным искусством, contemporary art — а именно в эту сторону явно двигался художественный поиск Сергея, — еще не заявило о себе в полную силу.

Но очевидно и другое: автор фильма и я персонально как продюсер допустили серьезные, непростительные ошибки.

Собственно, они и сказались на решении каннской отборочной комиссии, которая сочла фильм дискомфортно шумным. Меня это потрясло. В своем безграничном уважении к автору, к художнику-демиургу я считал, что его решения должны быть считаны тонким зрителем и уж наверняка каннскими отборщиками. А они нам отказали именно что из-за волюнтаризма автора-демиурга. Мне казалось, что уж каннская-то комиссия должна проникнуть в замысел. А комиссия как раз в силу этого замысла от фильма категорически отказалась. Именно тогда я осознал: даже в зоне артхаусного кино фильму, бескомпромиссно отвергающему зрителя, отказано в праве на существование. Ясно осознавая радикальность звукового решения картины, я должен был вступить в жесткую дискуссию с автором, настоять на внесении изменений, но не сделал этого. Я тогда был уверен, что существует какой-то отдельный кинематограф, кинематограф творческого достижения, не связанный со вкусами и желаниями зрителя. Но выяснилось, что такого кино нет: даже в селекционной комиссии Канна наш фильм смотрел нормальный зритель.

После «Жозефины» я твердо решил, что следующий проект должен быть успешным. Успешным в первую очередь как киновысказывание. В 96-м главным мерилom успеха для меня по-прежнему оставались качество фильма, его «звучность», признание в глазах общественного мнения. Лирика, конечно, но лирика, значимая для человека кино.

«Восток — Запад» стал этим успехом.

В 1995-м Режис Варнье, режиссер оscarоносного и мной любимого

«Индокитай», приехал с картиной «Французская женщина» на Московский кинофестиваль, и нас познакомили. Знакомство продолжилось уже в 1996-м на «Кинотавре», где я работал в жюри. Признаюсь честно, набраться храбрости было непросто: он лауреат «Оскара», киноавтор с международным именем, а я относительно молодой продюсер, пусть и уже как-то состоявшийся в телевизионном бизнесе... Но вот я набрался решимости и спросил, не хотел бы он сделать фильм, скажем, про наполеоновские войны. Я понимал, что Варнье интересуется судьба человека на фоне масштабного исторического слома, об этом со всей очевидностью говорили и «Индокитай», и «Французская женщина». Но он ответил, что девятнадцатый век его нисколько не занимает, только двадцатый. И рассказал, что исследует истории «русских жен» в Мурманске, куда приходили британские военные конвои во время войны. В Архангельске образовалась «малая Британия», так много там было армейских англичан, и, естественно, они встречались с русскими девушками. Встречались, женились, а после, в эпоху холодной войны, никого из английских жен не выпустили из страны. Так для этих женщин началась двадцатилетняя борьба за свою любовь и воссоединение с мужьями.

В 90-е, первое десятилетие постсоветской истории, сюжет о разлуке в целую жизнь, о желании вырваться из-за «железного занавеса», о безнадежной любви и надеждах, о жертвах тоталитарной истории был настоящей находкой. Однако реалии сталинского тоталитаризма, советский материал сам по себе ни возможных зарубежных партнеров, ни зарубежную аудиторию не интересовали. Я это понял, еще работая для немецких телеканалов. Что подтвердилось и в обсуждениях с Варнье и моим будущим партнером, продюсером Ивом Мармионом. То была лишь перестроечная иллюзия, будто наша история может быть привлекательной сама по себе и, соответственно, сколько-нибудь прибыльной. Интересны не ужасы ГУЛАГовской жизни и «родной тоталитарки», а талантливо рассказанные драмы людей, которых испытывает Большая История. А это может быть и конец французского колониализма во Вьетнаме, и война в Алжире, и... И вот тут мы вступили в зону обсуждения.

Обсуждались разные варианты темы. У всех на слуху, например, были судьбы советской кинозвезды Зои Федоровой и ее дочери Виктории, звезды кино уже оттепельного периода, которая встретила со своим отцом-американцем, будучи зрелой женщиной. Режис, в свою очередь, предложил подумать о судьбах русских репатриантов. Они возвращались на родину после ее великой победы во Второй мировой со всем прекраснодушием и воодушевлением. Но воодушевление оборачивалось

для патриотов-романтиков испытаниями. Варнье даже отправился в Алматы с Сергеем Бодровым-старшим на встречу с пережившими эти испытания репатриантами, с которыми впоследствии подружился и собирался писать вместе с ними сценарий.

В итоге основой для фильма «Восток — Запад» стала отчасти история семьи моего киевского товарища Юрия Макарова. А там имел место классический случай русской репатриации: его родители и дед вернулись из Франции в СССР на волне послевоенного патриотизма. Дедушка был священником, и ему пообещали в Киеве тот самый приход, где он служил до революции. Разумеется, приход ему так и не доверили — такие решения утверждались в обкомах, горкомах и райкомах, а он был священник, партией не проверенный, и потому всю оставшуюся жизнь дедушка работал сторожем во Владимирском соборе.

Режису эта история понравилась, и ее начали развивать. Режис приехал в Киев. Я приставил к нему своего тогдашнего ассистента Алексея Зюнькина (он впоследствии станет программным директором «СТС Медиа» и гендиректором ДТВ), и они с Режисом проехали всю Украину в поисках природы для съемок. Поскольку же Режис самый дотошный из перфекционистов, исследовали они все, побывали даже в самых крошечных городках. Но в том, что снимать надо все-таки на Украине, Варнье окончательно убедился, когда увидел уникальные интерьеры гигантского крытого бассейна Киевского военного округа — ярчайший образец сталинского ампира. Именно в таком месте герой Сергея Бодрова-младшего должен был провести годы тренировок, готовясь вплавь выбраться из СССР.

Параллельно шла работа над сценарием, его писали с двух сторон: во Франции — сам Режис и Луи Гардель, один из авторов сценария «Индокитая», и у нас — Сергей Бодров-старший и Рустам Ибрагимбеков. Режис и Луи писали — и отправляли в Россию, здесь правили-дописывали — и отправляли обратно во Францию. Таким-то образом практически удалось избежать «клюквы», «советской действительности глазами зарубежных творцов». Когда начался кастинг, огромное впечатление на меня произвел один эпизод. Искали актера, который бы сыграл дирижера военного хора. Нашли человек пятьдесят подходящих, но из этих пятидесяти Варнье безошибочно выбрал Богдана Ступку. При том что Режис понятия не имел, что это знаменитый актер. Просто режиссерским чутьем почувствовал масштаб личности Ступки, его актерский потенциал, за которым, конечно, стоял потенциал человеческий.

Кроме уникального чутья Варнье обладает и уникальной режиссерской

введливостью. Он человек старой режиссерской школы — никакой приблизительности — и, без сомнения, представитель Большого Стиля, сторонник эпического исполнения даже самых интимных с виду сюжетов (вспомним «Французскую женщину»: как ни смешно, но, в конце концов, фильм всего лишь о женщине и двух ее мужчинах). Варнье был намерен прорабатывать не то что каждую интонацию актера — каждую деталь реквизита. Такого рода производственный процесс тогда в Киеве наладить было очень непросто, кинопроизводство в стране практически встало, как тогда говорили, «гримеры в рекламе, реквизиторы в мебельном салоне». Поэтому большую часть съемок решено было провести в Болгарии.

...Затем началось производство. В Киев прилетела Сандрин Боннер. Дело было летом 1997-го, западная пресса наполнилась захватывающими дух сведениями о русской мафии. И, увидев меня в сопровождении охраны (издержки руководства телеканалом в 90-е), она всерьез переполошилась, решив, что я и есть тот самый русский мафиози. Потом в интервью она эту историю со смехом часто вспоминала...

«Восток — Запад» с энтузиазмом встретили и зрители, и критика. Конечно, никаких серьезных сборов быть не могло по элементарной причине отсутствия кинотеатров: кинопрокат на территории бывшего СССР находился еще в зачаточном состоянии. Но в 2000 году «Восток — Запад» номинировали на «Оскар» в категории «Лучший фильм на иностранном языке». А это уже был успех без всяких оговорок.

Как и сделанные выводы — индустриального и личного характера: масштабные проекты, способные взволновать широкую интернациональную аудиторию, можно делать только в международной копродукции. И главное, принадлежность к одной профессиональной или там социальной группе не гарантирует реальной человеческой общности. Например, между нами с Варнье установилось не то, что принято называть плодотворным сотрудничеством, а интеллектуальная дружба. Нам было интересно разговаривать и легко было находиться в одном пространстве, даже если один из нас был занят. Так, Режис легко ждал меня в моем кабинете, пока я в том же кабинете решал какие-то проблемы «1+1»... Стало очевидно: мне легче с французом-интеллектуалом, чем, скажем, с кем-то из соотечественников другой «группы крови».

Таков был важный профессиональный вывод; знаете, я почувствовал себя свободным в контактах. И потом, уже в работе с американцами, это знание о себе мне помогало, я не делал «припуск на шов», общаясь с разными людьми из разных социальных страт: от оscarовского лауреата Билли Боба Торнтон до чернокожей бухгалтерши из Атланты.

Продюсеры останавливают свой выбор на том или ином проекте по разным мотивам. Тут может работать целый комплекс факторов — от желания сотрудничества с выдающимся автором до заинтересованности в тематике будущего фильма. Но главное всегда не один из этих элементов, а их совокупность плюс понимание перспектив проекта, представление о его потенциальной аудитории, ощущение его своевременности.



Я давно хотел сотрудничать с Андреем Звягинцевым. После его победы в Венеции, где «Возвращение» в 2003 году получило сразу двух «Золотых львов Святого Марка», он в одночасье стал известен, а его второго фильма ждали с напряжением, что в нашем деле явление нечастое. Дождавшись же

«Изгнания», вышедшего в прокат, начали недобро злорадствовать, даже несмотря на номинацию на «Золотую пальмовую ветвь» и приз за лучшую мужскую роль в Канне в 2007 году. Обвиняли Звягинцева в ложной многозначительности, напыщенной метафоричности, эпигонстве Тарковскому, с творчеством которого его связывают определенные элементы киноязыка. У обоих длинные планы, недоговоренности, выверенная эстетичность кадра, почти полное отсутствие социального контекста, универсальность, «внеконкретность» пространства, в котором происходит действие, обобщенная нарицательность персонажей — ведь у Тарковского они порой — и подчеркнуто — не имели имен, а были лишь Он, Она или Ученый, Писатель (и никогда — Сантехник, Портной, но это к слову). Для меня такая реакция была вполне предсказуема и казалась вызванной своего рода провинциальной завистью, к которой, не скроем, склонно наше сообщество. Тем не менее именно тогда я подумал: следующую картину Звягинцев должен сделать иначе, он теперь просто обречен снять фильм, резко ломающий представления о нем. А раз так, то мне показалось закономерным, чтобы он подумал о картине отчетливо социальной, укорененной в контексте сегодняшнего дня.

Когда мы встретились, он рассказывал мне о больших замыслах на тему Великой Отечественной войны и между делом упомянул об одном проекте, от которого отказался недавно британский продюсер. Сценарий он написал в соавторстве с Олегом Негиным. Это была по духу очень его история, диктующая обобщение, но детальная и конкретная, ясно говорящая о персонажах и их действиях и в то же время метафорическая.

Именно такого третьего фильма Андрея Звягинцева я и ждал. «Елена» естественно вписывалась в контекст современного европейского «кинематографа морального беспокойства», а значит, могла претендовать на внимание фестивалей и искушенной публики за рубежом. При этом она была очень про нас сегодняшних. И поэтому, получив от Андрея сценарий вечером, утром я ему уже звонил со словами «давайте запускаться».

Совпадение позиций сильного автора и его продюсера означает гладкое, насколько вообще это возможно в кино, развитие проекта. Работать с такими режиссерами, как Андрей, очень легко: они всегда точно знают, как именно будет выглядеть их фильм. А с другой стороны, по той же самой причине, видя свой фильм в деталях и будто уже снятых образах, они с трудом идут на подчас необходимые в производстве компромиссы.

«Елена» все мои ожидания оправдала. При том что у нее были сложности, скажем, с фестивальной премьерой — а авторское кино известного мастера просто обязано иметь премьеру на значительном

фестивале, иначе его дальнейшая судьба может потеряться во мраке безвестности, — и в конкурсе «Особый взгляд», вторую по значимости программу Каннского фестиваля, она была включена едва не накануне его открытия... Но «Елена» кроме каннского приза получила множество международных фестивальных наград и беспрецедентное количество положительных отзывов дома и, мне кажется, радикально изменила отношение к Звягинцеву в России. Кроме того — и, наверное, это важнее всего — она показала, насколько неточно определение «кино не для всех», если приложить к созданию фильма и его продвижению определенные усилия. Мы специально решились на беспрецедентно ранний показ фильма по телевидению, чтобы «поймать волну» интереса к нему после Канн и практически сразу после выхода в прокат. И оказались правы: у «Елены» была доля 21 % по России, то есть ее посмотрел 21 % всех включивших телевизор в 9:00 вечера воскресенья! Что иначе чем грандиозным успехом назвать нельзя.

Но сотрудничество со Звягинцевым для меня лишь одна из моделей работы продюсера с автором или, шире, проектом. Есть и иные.

С фильмом «В субботу» Александра Миндадзе все было иначе. Я просто не мог остаться в стороне от проекта про чернобыльскую катастрофу. Связанное с ней мне лично, биографически, эмоционально близко и важно.

Я помню Чернобыль с первого дня. Напротив моего дома в Киеве стоял дом, где жили сотрудники ЦК партии. И вот глухой ночью к нему стали подъезжать машины и явно в срочном порядке, хотя и очень тихо, чтобы никого не разбудить, увозили цеховские семьи. Их эвакуировали из города. Была ночь с 27 на 28 апреля. О том, что произошла какая-то большая беда, мы на киностудии «Киевнаучфильм» начали догадываться еще 26-го, но тогда никто не осознавал всей ее серьезности. Утром прибежала мама и сказала, что нужно срочно увозить семью. И 28-го днем я отправил жену с нашим девятимесячным сыном в Одессу. Самолет, помню, даже не был полон, но мам с детьми на борту оказалось слишком много для обычного рейса. Никто ничего не обсуждал — боялись, ведь скрытую властями от людей информацию все получили сходным с нами образом. А 1 мая, когда я помогал своему оператору отправить семью поездом, уже было страшно: масса народу, давка. Толпы, отчаянно пытающиеся уехать.

«Партизаны», как тогда называли призванных из запаса мужиков, в незастегивающихся на пузе гимнастерках, все без исключения пьяные, поскольку считалось, что красное вино спасает от радиации, и каберне покупали ящиками...

Я привозил в Чернобыль фильмы нашей киностудии для показа ликвидаторам уже через две недели после аварии, снимал в Чернобыле на следующий год после взрыва материал для фильма «Усталые города», а потом уже в «Прощай, СССР!» появилась татарская семья из Таджикистана, бежавшая от гражданской войны, но не куда-нибудь, а в зону отчуждения. Они жили там в одном из заброшенных домов... В общем, Чернобыль стал частью моей жизни, у меня, как ни смешно, даже карточка ликвидатора есть.

И мне всегда хотелось рассказать эту историю в игровом кино. У меня даже была идея после «9 роты» сделать с Федором Бондарчуком большую жанровую картину об аварии на АЭС, но тот проект так и не сложился. Поэтому, когда Александр Анатольевич Миндадзе принес свой сценарий «В субботу», я, честно говоря, был сразу готов его делать. Повлияло и то, что я люблю фильмы, которые они сделали с Вадимом Абдрашитовым. Разве есть интеллигентный мужчина с советским прошлым, на которого бы не повлиял «Парад планет»? Разве можно забыть сцепщика Пантелеева в исполнении Михаила Глузского из «Остановился поезд»? Сегодня такое кино воспринималось бы как глубокий и бескомпромиссный артхаус, а в советские времена оно вызывало живые дискуссии, было самым духом времени и воздухом, которым мы дышали.

Словом, я хотел делать «В субботу», мне нравился замысел Миндадзе. Картина была придумана замечательно, как точная метафора, раскрывающая русский характер в ситуации у «бездны на краю», когда неистребимое отечественное «авось» играет злую шутку с героем. С одной стороны, все его мотивирует бежать, действовать, спастись... А с другой — разнообразные мелкие события заставляют забыть о бегстве-спасении, плюнуть и прыгнуть в бездну. Это сумеречное состояние сознания для фильма много важнее, чем его связь с Чернобылем. Причем связь эта даже не историческая, а скорее драматургическая. Чернобыль — здесь метафора катастрофы, основание для исследования личности, оказавшейся в обстоятельствах экстремальной опасности.

Тем не менее меня не покидает чувство, что потенциал фильма был намного больше, чем получилось реализовать. Я включился в работу, когда сценарий был готов, менять его фактически накануне запуска возможности не было. То есть как продюсер я не мог влиять на проект на стадии сценария, вести долгие разговоры с автором, прояснять, оттачивать, убеждать его — серьезно обсуждать историю до начала съемок.

Если бы мне удалось начать работу над «В субботу» на более раннем этапе, я бы непременно попытался убедить режиссера, что раз мы беремся

рассказывать историю о Чернобыле, то, конечно, стоит использовать еще какие-то инструменты, позволяющие включить эту реальную историю в фильм, апеллировать к чувствам зрителей, равнодушных к сюжету, напрямую и тем самым привлечь их... Надо заметить, что умный и талантливый автор ни разу не дает никому в фильме произнести слово «Чернобыль», хотя все смотрящие, конечно, понимают, о какой именно катастрофе речь. И все-таки ее там нет. Что для зрителей оказалось проблемой. Ведь самые большие зрительские проблемы в кино связаны с неоправданностью ожиданий, конфликтом между тем, как зритель представляет себе фильм до просмотра, и тем, что он затем видит. Если две эти позиции оказываются радикально противоположными, то зритель склонен воспринимать фильм как обман. И авторы тут должны быть очень осторожны. Впрочем, это, конечно, размышления постфактум, просто соображения о возможных причинах, почему зрители столь неоднозначно восприняли картину.

Критики, напротив, «В субботу» приняли, оценили и полюбили. Она была отобрана на конкурс Берлинского фестиваля, и немецкая компания, принимавшая участие в производстве, успешно занимается ее распространением по миру... Но вспоминать о ней мне как-то дискомфортно — я люблю этот фильм, но... безответно. Мне не удалось работать над ним так, как должен работать продюсер: от первой строчки и до последней композиторской ноты. Смешанные чувства — и гордость за причастность к выдающемуся фильму, и горечь — от неполноты продюсерского участия.

Но знаете, это тоже было уроком: чем более авторский фильм, тем меньше в его ткани от продюсера. Тут соло автора, а роль продюсера заключается в помощи авторскому выражению.

Другое дело кино, в котором у зрителя появляется шанс найти себя, кино жанровое. Здесь продюсер — источник трезвой формирующей силы, тот, кто сделает фильм действительно нужным (ну, или хотя бы пригодным) для зрителя. Такие фильмы нередко создаются по преимуществу продюсером, усилием его воли и его мозга.

Именно так появилась «Жара», кажется, до сих пор самый рентабельный фильм за все годы кинопроизводства новой России.

После напряжения с завершением и выпуском в прокат «9 роты» (2005 год) мы с Федором Бондарчуком семьями решили поехать на несколько дней передохнуть из промозглого московского ноября куда-нибудь на солнце. И вот, лежа под этим самым солнцем, мы почти одновременно высказали одну мысль, что неплохо было бы в следующем проекте

совместить эти два фактора: героев «9 роты», которых явно полюбил зритель, и... солнце. Потому что воспоминания о слякотном ноябре в нас еще были свежи, и прокат будущего проекта естественным образом рисовался на следующий декабрь. На мой вопрос, кто помнит какую-нибудь песенку про лето, которую можно было бы сделать саундтреком к зимнему фильму про солнце, Света Бондарчук, не поднимая головы от шезлонга, молниеносно и безучастно, будто речь шла о вещи совершенно очевидной, ответила: «Чичерина. «Жара»».

Итак, теперь мы знали: новый фильм будет про молодых и для молодых, в нем должны действовать персонажи, «навечные» «9 ротой», в нем должны играть те же актеры, он выйдет в прокат безжалостной нашей зимой, а действие в нем будет разворачиваться в жару.

Так два продюсера, не размягченные солнцем, а мобилизованные его энергией, придумали фильм — «Жара» родилась как сугубо продюсерский проект и состоялась как фильм благодаря продюсерским решениям: снимать в Москве, с определенными актерами, пригласить в качестве режиссера Резо Гигинеишвили, который работал вторым режиссером на «9 роте», был постоянно правой рукой Бондарчука и которому можно было доверить многофигурную композицию нового фильма, да еще и сцены с массовой и съемки в сложных условиях естественной городской природы... В результате вышел радостный, «очень московский», оптимистично-гламурный фильм. И вышел он в сопровождении красочных билбордов на по-декабрьски хмурых российских улицах, с по-настоящему удачным слоганом «Их ждали — они вернулись», однозначно отсылавшим к героям «9 роты». Из всего этого вылился феномен невиданного ранее коммерческого успеха: при стоимости в \$1 млн «Жара» в прокате собрала \$16 млн.

Продюсерским решением и решимостью был явлен на свет и еще один уникально успешный отечественный фильм «Питер FM» Оксаны Бычковой. Первым «решительным» продюсером тут была Лена Гликман, ученица Игоря Толстунова. К своему учителю со сценарием «Питера...» она и пришла. Игорь же нашел партнера во мне. И по совершенно понятным причинам. Сценарий был про продвинутых молодых людей, про молодых, которые тогда составляли аудиторию телеканала СТС. И мы сделали «Питер FM» для СТСовской аудитории, которая зрительно была воспитана нашим сериалами, которая полюбила романтически-ироничную «Мою прекрасную няню» и серьезно отнеслась к карьере в жизни и офисе незаметной, но мудрой Кати из «Не родись красивой». Мы делали фильм для этой молодой, живой, социально мобильной, интеллектуально

пытливой, оптимистичной публики. И зорко следили за тем, чтобы проект шел в ногу с форматом СТС, не давали девушкам-авторам увлечься лиризмом, актуализировали саундтрек, охраняли «Питер...», уж извините за профессиональный сексизм, от девичьей логики... Авторская идея реализовалась как продюсерский проект с ясной целью и очень конкретной аудиторией, потому что продюсеры ее чувствовали. Чувствовали, чего хочет молодой зритель, что он способен понять, а что пока нет, что он любит, а от чего брезгливо морщится. СТС же занимался и продвижением, и маркетингом проекта. И «Питер...» тоже стал социокультурным явлением: лирическая история про встречу двоих в большом городе без драматургических вульгарностей, без такого вроде бы обязательного компонента кассового успеха, как эксплуатация медийных лиц, с не оскорбляющим вкус воспитанного человека саундтреком, она стоила \$1 млн, а бокс-офис ее составил \$8 млн.

## **Глава седьмая, драматичная. Об опасности (для продюсера) больших побед и о пользе оказаться лузером**

Успешный фильм в России понятие до сих пор неоднозначное. В нашем профессиональном сообществе нет согласованного мнения о том, насколько объективны или, наоборот, случайны составляющие успеха русского блокбастера. Даже слово «блокбастер» у нас чаще используют для характеристики фильма с большим бюджетом. В то время как в остальном мире оно обозначает фильм с большими сборами.

«9 рота» — редкий случай безусловного успеха, сложившегося из разных событий и обстоятельств, людей и мнений.

Проект развивался в рамках студии «Слово», которой владели Сергей Мелькумов, Виктор Глухов и Елена Яцура. Лена была моложе всех и активно интересовалась кино свежим и неожиданным, в первую очередь дебютами. Именно ей принадлежит идея убедить знаменитого клипмейкера и актера Федора Бондарчука дебютировать в полнометражном кино. Она долго искала для него подходящий проект. Фильм «В движении», которым дебютировал Филипп Янковский, изначально писался для Федора. Но по-настоящему он загорелся идеей «9 роты». Федор относился к этой теме лично, поскольку принадлежал к поколению тех, чьи соседи по партам уходили в Афганистан и кто сам вполне мог там очутиться.

История кино знает немало масштабных фильмов, загубленных слишком амбициозными или недостаточно опытными продюсерами. «9 рота» имела все предпосылки, чтобы попасть в этот скорбный список. Елена Яцура, будучи очень талантливым продюсером небольших авторских фильмов, не тянула дорогую и сложную в постановке «Роту». Производство начало захлебываться в бесчисленных кредитах, росло число невыполненных обязательств, появилось напряжение в группе, напряжение в отношениях с режиссером, съемки несколько раз останавливались. Лена хотела делать фильм сама, без чьей-либо помощи. Даже своего опытного партнера Сергея Мелькумова не пускала на съемочную площадку. В результате по ходу съемок продюсерская конфигурация изменилась, и завершали проект уже мы с Мелькумовым.

Наше сотрудничество с Сергеем Мелькумовым оказалось в моей продюсерской биографии событием важнейшим — и для «9 роты», и для дальнейшей работы: он стал моим постоянным партнером. Вместе мы работали над «Еленой», «В субботу», «Белой гвардией» и над всеми фильмами Федора Бондарчука.

Сценарий писал сценарист Юрий Коротков, несомненный талант, тоже открытый студией «Слово». Однако сценарий вызвал у меня двойственное ощущение: мозаичный, структурно усложненный, он разрывался между двумя жанрами и тяготел все же к драме. То есть изначально «9 рота» была драмой, даже физиологическим очерком: парни попадали в армию, испытывали на себе прелести учебки, оказывались в Афганистане, где сталкивались уже с ужасами жизни... да, жизни оккупантов. В сценарии подробно описывались крупные и мелкие, бытовые и идеологические мерзости, которые приходилось переживать героям: продажа оружия темным личностям, офицерская коррупция, вечное недоедание и, как следствие, воровство из подсобных офицерских хозяйств... Или празднование Нового года, где сначала говорились тосты официозные, идеологически корректные, а потом искренние и совсем некорректные. Кульминацией становилось боевое задание, при выполнении которого все они героически погибали.

Из-за сцены с Белоснежкой «9 рота», безусловно, получила бы в Америке прокатный рейтинг NC-17 (что значит No One 17 and Under Admitted — «лица 17 лет и младше на фильм не допускаются») по причине обнаженного женского тела в кадре.

В США существует очень строгая, хотя и не всегда логичная система, определяющая возрастные ограничения для того или иного фильма. Классификация производится Американской киноассоциацией (Motion Picture Association of America, МРАА). Так, обнаженная женская грудь в кадре — прямой путь к рейтингу NC-17. С другой стороны, сцена, где человеку на экране вскрывают черепную коробку, а затем главный герой (доктор Лектер, конечно) медленно и с чувством отрезает от его мозга кусочки, поджаривает и ест, означала бы рейтинг R. То есть «Ганнибала» могут смотреть «лица до 17 лет в сопровождении родителей или отвечающих за них взрослых». Для сравнения: в Великобритании фильм получил рейтинг «лицам, не достигшим 18 лет, показ запрещен».

Тот факт, что голая грудь, с точки зрения МРАА, травмирует подростков больше, чем самое натуралистичное изображение насилия, — предмет непрекращающейся дискуссии в США. Но тем не менее в XXI

веке «обнаженка» практически целиком исчезла из кино (за исключением, естественно, собственно эротических фильмов и прямого порно). Двадцать пять самых кассовых фильмов нулевых не содержат ни одного изображения обнаженной натуры. Более того, отсутствие секса или, по крайней мере, откровенно сексуальных сцен — одно из необходимых условий финансового успеха фильма.

Так что рейтинг NC-17, по сути, смертный приговор для фильма. С 1995 года и финансового провала фильма Пола Верховена «Стриптиз», вышедшего на 1388 экранах, ни одна студия не выпускала в широкий прокат фильм с рейтингом NC-17.

В системе прокатных рейтингов (по степени суровости) категории NC-17 предшествует категория R. Фильмы с рейтингом R даже вроде бы доказали, что могут собирать серьезные деньги: начиная с 1990 года двадцать таких картин перешагнули порог сборов в \$100 млн, а «Страсти Христовы» Мела Гибсона собрали в американском прокате больше \$370 млн. Однако и сегодня студии крайне редко решаются финансировать столь рискованные проекты.

Не менее важен и так называемый «фактор Wal-Mart». В 2007 году студии продали DVD на \$17,9 млрд, из них на магазины Wal-Mart пришлось \$4 млрд. При этом сеть гипермаркетов не ставит на свои полки диски с фильмами, которые могут задеть ее главных клиентов — матерей. Фильмы, содержащие эротические сцены, автоматически оказываются в закрытых отделах, где продается эротическое кино и куда покупатели заходят много реже, чем в отделы DVD и Blu-Ray «общего профиля». Что создает для кинопроизводителей дополнительный стимул не допускать в кадр обнаженное тело.

Словом, сценарий на меня не произвел сильного впечатления, а вот сам его постановщик Бондарчук произвел определенно. В нем мне увиделось совсем не то, что привыкли видеть: характерного актера, харизматичного телеведущего, обаятельного человека... Я увидел молодого режиссера, одаренного, очень амбициозного и готового создавать бескомпромиссно мейнстримное кино, что для меня было открытием. Абсолютное большинство моих далеко не бесталанных друзей в кино неизменно предполагали реализовывать свои творчески амбиции в авторском кинематографе. Их интересовали способы самовыражения и киноязык, на котором они могли бы говорить пусть с небольшой, но близкой им по духу группой людей. В Федоре же я увидел иной тип. Он искренне хотел заниматься кинематографом прямых эмоций и не выказывал никакого

интереса к фестивальному признанию. Этот его подход подкупал. Так что именно встреча с Федором дала мне основания включиться в проект. Если бы его предложил мне кто-то другой, думаю, я бы вежливо отказался.

На съемках сразу стало очевидно, что Федор Бондарчук — режиссер-постановщик в полном смысле слова. Масштабный съемочный процесс — его стихия. Причем для него принципиально важно, чтобы вокруг были не просто профессионалы, а близкие ему люди. Бондарчук из кинематографической семьи, и для него кино — family business, семейное дело. Подход, казалось бы, не без изъяна, но в случае с «9 ротой» он полностью себя оправдал. Вся съемочная группа в итоге составила из знакомых и друзей режиссера — от гримеров до блестящего оператора Макса Осадчего. На одну из главных ролей Федор взял своего племянника Костю Крюкова. Для Кости это был актерский дебют, а значит, дополнительный риск для Федора, все-таки тоже дебютанта в большом кино. Но Костя отлично сыграл интеллигентного юношу, в котором весело смешались романтизм с цинизмом. О таких ролях актеры говорят «будто вынул характер из себя». Другая роль досталась Артему Михалкову, которого Федор знал с детства. Конечно, был и кастинг, и на главные роли были выбраны молодые артисты Артур Смольянинов и Алексей Чадов, которых с Бондарчуком ни семейные узы, ни общее прошлое не связывали. Я говорю лишь о том, что режиссер Бондарчук, для которого кино — дело семейное, и к съемочной группе относится как к семье, и как семью ее и составляет. Для проекта такой подход стал счастливым знаком. Единственной неприятной неожиданностью оказалось то, что в последний момент на съемки не приехал Николай Фоменко. Его вроде бы не отпустил Первый канал, с которым у Фоменко был жесткий контракт. И роль прапорщика Хохла был вынужден взять на себя сам Федор.

Афганистан решили снимать в Крыму. Я обратился к Евгению Кирилловичу Марчуку, своему давнему знакомому, крупному украинскому политику, тогда министру обороны Украины. «Нам нужны танки», — говорю. «Сколько?» — спрашивает Марчук. «Да не так чтобы много...» — заминаюсь я. А он иронично переходит к делу: «Вот смотри, у Украины сейчас есть четыре тысячи танков. Три тысячи можешь взять». Оказалось, что после развала Союза эти оставшиеся на Украине танки стали просто тоннами ржавого металла. Нам нужно было только оплатить горючее и при этом аккуратно подсчитывать расходы на него, чтобы в ажиотаже съемок масштабных военных сцен не соблазниться всем объемом предложения Марчука.

В Голливуде плотное сотрудничество режиссеров и военных — явление распространенное. Например, в фильмах Питера Джексона цикла «Властелин колец» в массовке была занята практически вся армия Новой Зеландии. На выходе из кинотеатров, показывавших фильм «Лучший стрелок» Тони Скотта, были размещены стойки, где можно было записаться на армейскую службу.

Но наибольших успехов в вопросе взаимодействия с армией достиг, без сомнения, Майкл Бэй, которому заслуженно симпатизирует Пентагон и другие военные ведомства США.

Республиканец по партийной принадлежности и консерватор по убеждениям, Бэй к военным относится с придыханием и солдат в своих фильмах изображает по преимуществу в героическом ключе. «После первых «Трансформеров» число записывающихся на военную службу серьезно выросло», — говорит сопродюсер фильма Дино де Бонавентура. Ощущая потенциал проектов Бэя, Пентагон исправно помогает режиссеру в самых сложных съемках. Для съемок «Трансформеров» Бэй получил не только действующих военных для массовки, но и самолеты F-117, F-22, A-10, AC-130 и уникальную инженерную разработку — самолет с вертикальным взлетом CV-22 Osprey. Причем Osprey на тот момент на вооружении ВВС США было всего два, и Бэю для съемок дали оба.

Взамен Пентагон просил организовать отдельную премьеру для солдат и матросов. Бэй с радостью согласился. Общенациональная премьера и afterparty прошли на авианосце USS John Stennis.

Съемочная группа бэевского же «Армагеддона» стала первой допущенной на тренировочные базы американского аэрокосмического агентства NASA. Было разрешено снимать в ангарах и на стартовой площадке с уже установленным для запуска шаттлом (что, кстати, вызвало скандал). Исполнители главных ролей в фильме по сей день остаются единственными гражданскими лицами, которым было позволено надеть настоящие скафандры астронавтов (стоимостью, к слову, по \$3 млн каждый).

Традиционно работа Пентагона с режиссерами строится следующим образом. Если для фильма необходима военная техника (танки, самолеты, авианосцы, подводные лодки), то представитель студии подает официальную заявку и прилагает к ней сценарий. «Когда Голливуд просит нас о помощи, мы видим в этом возможность рассказать американским зрителям об армии США, — говорит ответственный за работу Пентагона с голливудскими студиями Фил Штруб. — Если люди кино хотят помощи, они должны быть готовы согласиться на предложенные нами изменения в

сценарии, призванные повысить уровень реализма в изображении военных».

Иными словами, американское министерство обороны помогает только тем, чей фильм предполагает позитивный взгляд на армию США. Среди фильмов, которым Пентагон помочь отказался, «Взвод» Оливера Стоуна, «Несколько хороших парней» Роба Рейнера, «Форрест Гамп» Роберта Земекиса (в данном случае по причине того, что главный герой, успешно служивший в армии, умственно неполноценный), «Марс атакует» Тима Бертон (потому что там все герои — идиоты), «День независимости» Роланда Эммериха и «Багровый прилив» Тони Скотта.

Когда же режиссер доказывает военным свою полезность, как это было с Майклом Бэем, военные практически дают ему ключи от арсенала. Для вторых «Трансформеров» Бэю дали разрешение снимать на военном полигоне и предоставили два истребителя A-10 Thunderbolt, шесть F-16, десять бронированных машин Humvee, два танка Abrams, два танка Bradley, две системы залпового огня и два БТРа. По словам военных, «Трансформеры-2» стали самой масштабной «совместной операцией Пентагона и Голливуда». Если танки на площадке стреляли болванками, то для танковых расчетов это засчитывалось как учения; если же режиссер хотел настоящих взрывов, студия возмещала военным стоимость боеприпасов. А аренда истребителей для фильма стоила его бюджету \$25 000 в час.

У меня два любимых этапа в производстве фильма — работа со сценарием (или над ним) и монтаж. На монтаже ты видишь, как из разрозненных съемочных фрагментов складывается кино, понимаешь, насколько разные фильмы можно сложить из одного и того же материала. Федор со своим опытом производства нескольких сотен музыкальных клипов монтировал замечательно; оказалось, у нас общий монтажный язык, совместная работа в монтажной нас и сблизила. При этом сам процесс был очень непростым: пришлось несколько раз менять структуру фильма и многое сократить, но в результате удалось устранить сценарные проблемы: повысить эмоциональный градус, рассказать цельную, простую и в то же время метафорическую историю.

Когда Арнон Милчан продюсировал (и финансировал) фильм Серджионе «Однажды в Америке», он только начинал свою голливудскую карьеру и, по собственному признанию, находился под большим впечатлением от легендарного режиссера. Однажды глубокой ночью Серджио Леоне тайком проскользнул в гостиничный номер Милчана в

Нью-Йорке. Неожиданно Милчан услышал мягкий и вкрадчивый голос с сильным итальянским акцентом: «Арнон, Арнон, мне нужно больше денег».

Потрясенный и испуганный, он проснулся и увидел: в кресле рядом с кроватью сидит Леоне. «Господи, Серджио, ты с ума сошел?» — «Арнон, я не могу уснуть, мне нужно еще два миллиона, чтобы взять в аренду «Восточный экспресс»». — «Зачем тебе настоящий «Восточный экспресс»? Неужели мы не можем снять все в обычном поезде и представить его как «Восточный экспресс»?» Но Леоне был непреклонен: «Зрители почуют фальшивку, они поймут, «Восточный экспресс» ненастоящий». И отказывался уходить из номера, пока Милчан не пообещал увеличить бюджет на требуемую сумму.

За звук в «9 роте» отвечал именно Мелькумов. Он ас в технологических вопросах, и во всем, что связано со звуком, он по-настоящему хорошо разбирается. Звук для фильма они с Федором поехали делать в Британию на студию Pinewood. В результате у «9 роты» звук был не просто безупречный — для российского кино беспрецедентный.

Выпуск в прокат «9 роты» — безусловная заслуга нашего дистрибьютора Гемини/XX Century Fox и сильного отдела маркетинга в «СТС Медиа» во главе с Глебом Алейниковым. Буквально сразу появилась идея дофантазировать жизни героев фильма и использовать это в промокампании. Центром же ее должен стать слоган, под которым фильм выходит.

Нам хотелось, чтобы зрители начали ассоциировать себя с героями, если хотите, привязались к ним, чтобы им, зрителям, наших парней стало едва не до слез жалко. Так и появился неожиданный для военного фильма слоган: «Они хотели, чтобы их любили».

Сама промокампания была трехступенчатой. И каждая из ступеней запускалась в зрительский космос одним трейлером. Тут надо сказать, что удачно сделанные трейлеры в России появляются совсем не так часто, как «фильмы-события».

Слово «трейлер» происходит от глагола trail — «тащиться за». Сегодня, когда трейлеры в кино показывают перед фильмами, это звучит, конечно, несколько странно. Объяснение в 1966 году в интервью Los Angeles Times дал один из директоров студии Paramount Лу Харрис: «Первый в истории трейлер был показан в 1912 году в кинотеатре парка развлечений Рай-бич в Нью-Йорке после очередной серии фильма «Приключения Каталины». Серия заканчивалась тем, что главную героиню Каталину бросали в клетку

со львами. Потом шли титры, а за ними шел, ну то есть тащился маленький кусочек следующей серии с титром: «Удастся ли Каталине выбраться из клетки? Чтобы узнать ответ, смотрите следующую серию». Так появилось слово «трейлер» в значении «сцена из следующей серии, дающая зрителю представление о том, что его ожидает». Сегодня в таком виде трейлеры существуют только на телевидении, когда после окончания очередного эпизода сериала показывается 30-секундная нарезка из грядущего эпизода.

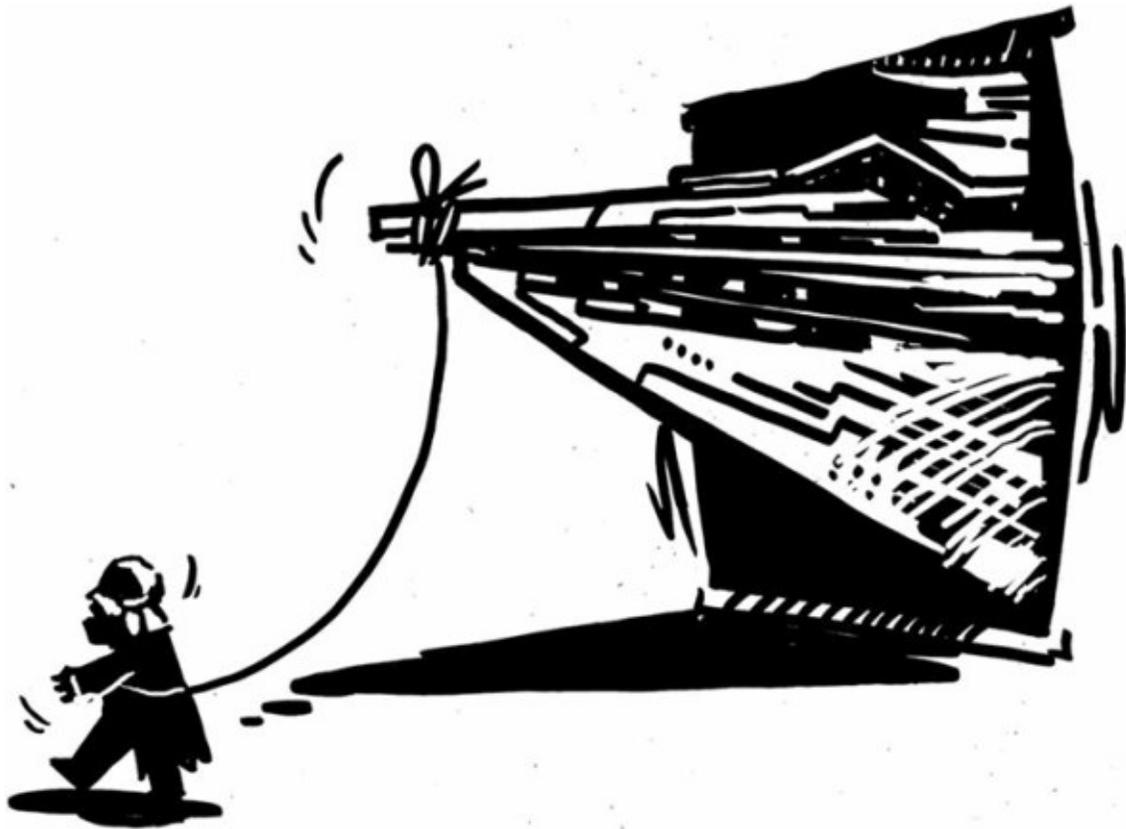
До 50-х у трейлеров имелась и еще одна важная функция. Тогда фильмы в американских кинотеатрах показывали не сеансами, а подряд, не выключая проектора. Трейлеры давали части аудитории возможность выйти из зала, а новым зрителям устроиться на своих местах.

Постепенно трейлеры эволюционировали. Из примитивных, состоящих из кое-как слепленных сцен из фильма они превратились в самостоятельные художественные произведения. Считается, что первым трейлером в привычном формате был трейлер к фильму «Доктор Стрэнджлав: Как я перестал бояться атомной бомбы и научился любить» режиссера Стэнли Кубрика. Монтировал ролик сам Кубрик. И, как было свойственно этому киноавтору, опередил свое время. До конца 90-х годов большинство трейлеров сопровождалось закадровым текстом, Кубрик же смонтировал свой трейлер таким образом, что важные детали сюжета рассказывали сами герои вырезанными из фильма репликами. Так трейлеры чаще всего делают сегодня.

В своей структуре трейлер следует классическому правилу: введение — кульминация — развязка. Необходимо представить героя, рассказать о завязке интриги и в общих чертах обрисовать, как будет развиваться сюжет. Развязка трейлера должна лишь намекать на возможный финал фильма — так стимулируется интерес зрителя. Если в трейлере упоминается самый неожиданный сюжетный поворот фильма — например, что главный положительный герой и есть убийца, — это верный признак плохого трейлера (и, увы, плохого фильма). Так случилось с фильмом «Двойной агент» с Ричардом Гиром. После просмотра трейлера для зрителя не очевидно, зачем ему еще и фильм смотреть, ведь и так все понятно.

Принятый хронометраж трейлера 2 минуты 30 секунд. Согласно правилам Американской ассоциации владельцев кинотеатров, для показа не принимаются ролики большей длины. Каждая студия имеет право нарушать это правило один раз в год по своему усмотрению. Если же вам встречаются трейлеры длиннее, это значит, что сделаны они были для YouTube или других интернет-видеосервисов.

Трейлеры можно условно разделить на две группы: повествовательные и эмоциональные. Повествовательные концентрируются на сюжете фильма, эмоциональные — на эффекте, производимом визуальным рядом и музыкой.



Первый двухминутный трейлер представлял наших героев — Воробья, Стаса, Пиночета, Рябу, Чугуна, Джоконду и Лютого — и давал зрителю представление о сюжете: история о простых советских ребятах, попавших в Афганистан. Из двух минут хронометража трейлера непосредственно война с бронетехникой, вертолетами и взрывами занимала всего 30 секунд, но эти несколько плотно смонтированных сцен производили на зрителя много большее впечатление, чем если бы мы делали трейлер исключительно на «военном материале».

Второй ролик развивал и усиливал эмоцию. Мне кажется, мы тогда придумали очень сильный ход, досняв монологи героев, когда каждый из них говорил со зрителем: делился с ним воспоминанием о родном городе — «а у нас в Грозном весной варят черемшу...», рассказывал ему о своей мечте — «после армии в институт поступать буду». И встык к этим очень

личным и трогательным словам совсем близко возникал образ настоящей войны, жестокой, страшной...

Третий ролик был самым личным по интонации. Мы использовали прием, о котором я уже упоминал в связи со своими документальными работами и который открыл для меня Юрис Подниекс в своем фильме «Созвездие стрелков», где в самом начале он обращался к зрителю от первого авторского лица. На меня, как я уже говорил, тогда, в 82-м, этот прием произвел революционное впечатление, явив абсолютную откровенность по отношению к зрителю. И вот я, вновь вспомнив «Созвездие стрелков», предложил сделать героем третьего трейлера... режиссера. Федор выходил на передний план и говорил прямо в камеру:

«Меня зовут Федор Бондарчук. Мне сорок лет. «9 рота» — мой первый фильм. Я посвящаю его своему отцу, режиссеру Сергею Бондарчуку».

Рекламной кампании удалось заинтересовать зрителей, с одной стороны, масштабом и уровнем экшна: основными жанровыми элементами, «ловцами душ» молодежной аудитории — с другой, лицами героев, молодых, симпатичных, очень узнаваемых. А с третьей, личной интонацией автора, уже популярного, принадлежащего к известному киноклану, и в то же время дебютанта.

В первый же уик-энд мы собрали \$6,7 млн и сами были потрясены этой цифрой. Второй уик-энд дал нам плюс 10 %, что случается в прокате крайне редко — нормой считается падение на 50 %. Важно было то обстоятельство, что результат этот не был следствием продуманной маркетинговой стратегии: нам помогло «сарафанное радио», позитивные отзывы людей, посмотревших фильм.

И вот после рекордных сборов и положительных рецензий на нас пролился холодный душ претензий к достоверности картины. Пожалуй, этот вопрос действительно требует отдельного ответа. В массовом кинематографе правдоподобие и отсутствие идеологических клише мне всегда казалось более важным, чем абсолютная детальная достоверность. В «9 роте» этих клише нет, есть очень искренняя интонация, правда человеческих отношений и правда характеров.

Жанр исторического фильма или фильма, основанного на реальных событиях, считается одним из самых ответственных потому, что в круг обсуждения тут включается не только художественная ценность фильма, но и степень его исторической достоверности. При этом не имеет значения, ставил ли режиссер перед собой задачу точно воспроизвести время и эпоху («Патриот» Роланда Эммериха), рассказать трагическую историю о

человеке в грандиозных исторических декорациях («Гладиатор» Ридли Скотта) или радикально переосмыслить эпизод (например, античной) истории («300 спартанцев» Зака Снайдера). Затеяв фильм об американской войне за независимость, режиссер Эммерих нанял целую команду исследователей и экспертов из Национального музея американской истории (Smithsonian National Museum of American History), чтобы ни в коем случае не допустить какого-нибудь ляпа. Эммерих, однако, не учел одного обстоятельства: отдельные специалисты не только хорошо знают события и участников, но и детально представляют себе географию. И в результате среди претензий к фильму, например, была и такая: «Как он мог себе позволить так извратить факты! В финальной батальной сцене на горизонте видна ферма с отдельно стоящим коровником. Никакого коровника на подлинной ферме не было!»

Борьба за правду в деталях принимает порой и комические формы. Режиссер «300 спартанцев» был вынужден бесконечно напоминать, что его фильм — экранизация комикса, никаким образом не претендующая на воспроизведение реальных событий. Казалось бы: в фильме со спартамцами на стороне персов сражаются чудовища и великаны, из чего закономерно следует, что авторы имели дело с художественной, а не исторической реальностью. Но официальный Тегеран назвал «300 спартанцев» антииранской пропагандой, а историки обвинили его в искажении исторической действительности, имея в виду, что царь Ксеркс не обладал свойством увеличиваться в размерах, а чудовища не принимали участие в битве при Фермопилах.

Подобные фильмы, говорят пуристы, размывают грань между реальностью и вымыслом и тем самым наносят вред просвещению молодежи. В 2004 году в Великобритании провели опрос среди молодых людей на знание истории. Оказалось, что 40 % опрошенных считает сказочными персонажами Бенджамина Дизраэли, основателя партии тори и премьер-министра Великобритании, а 38 % — Чингисхана. При этом те же респонденты верят в то, что король Артур, Робин Гуд, Конан-варвар и Зена, королева воинов, — реальные исторические лица.

Достоверность же — это полное соответствие, требующее сверки географических маршрутов, внешнего сходства актеров и прототипов героев, учета продолжительности светового дня в тех самых широтах и в то самое время года. Ведь если герои просыпаются, скажем, на рассвете, то на часах в кадре должно быть 6:00?

А вот для правдоподобия, которое, на мой взгляд, синоним

зрительского доверия, требуются вызывающие доверие детали: какие напитки пили тогда, какие сигареты курили, какими картами играли, какую музыку слышали. В этом смысле про американское кино можно написать диссертацию «Детали в жизни героя», потому что кинематограф тамошний насыщен правдивыми подробностями.

Пусть в фильме о Второй мировой действуют хоть инопланетяне, но благодаря точным деталям и подобный запредельный сюжет может выглядеть художественно достоверно.

Хотя было понятно, что в англоязычных странах по понятным идеологическим соображениям «9 рота» выйти не сможет, мы все же думали о его международной судьбе. Тем более что в фильм просто влюбился Тиль Швайгер, немецкая звезда мирового масштаба, начавший снимать кино на английском языке. Он предложил сделать международную версию. Бондарчук отнесся к идее без энтузиазма, но процесс был запущен: мы отправили материал известному монтажю Алексу Бергеру, работавшему в Голливуде и смонтировавшему «Чужого против хищника»... Побывавший на монтаже «9 роты»-international Федор вернулся в Москву в состоянии, близком к невменяемому. Он был настолько расстроен, что при попытках комментировать результат работы Алекса у него как-то кончалась цензурная лексика.

Несколько позже и мы, все остальные участники проекта «9 рота», испытали сходные чувства. Немецкая версия длилась полтора часа (хронометраж оригинала — 2 часа и 7 минут). Из пяти героев фигурировал только один — персонаж Алексея Чадова, потому что, считали коллеги, от пяти героев у зрителя глаза разбегутся. Была осуществлена попытка сделать цельный жанр — настоящий экшн, используя масштаб снятых боевых сцен. Получился фильм «категории Б» с несколькими удачными монтажными склейками. Мы отказались от сотрудничества, сказав, что сделаем фильм, выпустим его в прокат, а дальше они сами решат: либо взять в оригинальном виде, либо нет.

О потенциале международного проката фильма мы говорили с Федором еще по ходу съемок. Я видел два варианта развития событий. Первый: фильм станет фаворитом критики, попадет на крупный международный фестиваль, в Берлин с высокой вероятностью, и будет ограниченно прокатываться за пределами бывшего СССР. И второй вариант: он станет народным дома, его полюбит большая аудитория. Для первого варианта нужно было лишь добавить один эпизод: про то, как эти чудесные, милые, всем симпатичные мальчики убивают мирных афганских жителей, и детей в том числе. Такой эпизод не грешил бы против исторической истины: в

Афганистане погибли 15 000 советских солдат и, по разным оценкам, от 600 000 до 875 000 мирных граждан. Об этих жертвах у нас не принято говорить, и высказывание на эту тему российского режиссера, несомненно, привлекло бы к нему внимание зарубежной публики.

В этом случае ни о каком успехе на родине говорить было бы нельзя. Да, в США возможно снимать фильмы, в которых со всей прямотой показаны зверства американской армии в отношении мирного населения, дебатировать проблему нравственности-безнравственности стрелявших, кто видел, что стреляют, но не остановил, кто отдал команду... Вспомните «Апокалипсис сегодня» Фрэнсиса Форда Копполы или «Правила боя» Уильяма Фридкина...

У нас же иное отношение к собственной истории. По большому счету, она в отечественном массовом сознании покойник, о ней либо хорошо, либо ничего.

Второй же вариант, который в результате и был выбран, чрезвычайно ограничивал для фильма международный прокат. Зарубежный зритель ожидал бы ответов на очевидные вопросы. Как мы оказались в Афганистане и с какой целью? Что происходило с жителями этой страны? Кто с нами сражался и каковы были их идеалы? Так мы проиграли или выиграла эту войну? Если мы ее проиграли, то кто в этом виноват? И, главное, какой ценой?

В американском кино есть фильм, идеологически очень близкий к «9 роте», — «Мы были солдатами» Рэнделла Уоллеса, вышедший на экраны в 2002 году. Он основан на одноименной книге-бестселлере генерала-лейтенанта Гарольда Мура и журналиста Джозефа Гэллоуэя и посвящен одному из самых тяжелых сражений войны во Вьетнаме — битве в долине Йа-Дранг. С 14 по 18 ноября 1965 года два батальона американских солдат держали круговую оборону против северовьетнамской армии, превосходящей их численно в семь раз. США потеряли в битве 234 человека убитыми и 245 ранеными, потери вьетнамцев оценивались от 1500 до 2500 человек. Мур командовал первым батальоном, попавшим в окружение, а Гэллоуэй был прикомандирован к батальону как журналист. Режиссер и автор сценария Уоллес объяснял свое желание экранизировать книгу словами одного из авторов, генерала Мура. Он как-то рубанул в сердцах: «Ни один чертов голливудский фильм не рассказал правду о вьетнамской войне!»

Фильм Уоллеса действительно отличается от большинства картин о вьетнамской войне. Он не милитаристский, в нем не повышен градус

патриотизма, но он и не абсолютно достоверный. У «Мы были солдатами» есть эпитафия: «...Многих ждали семьи, для других же единственной семьей были товарищи, умиравшие рядом с ними. Когда они вернулись домой, их не встречали с оркестром, флагами и почетным караулом. Они пошли на войну, потому что им приказала их страна, но сражались они не за флаги и страну. Они сражались друг за друга».

Принципиально новым в фильме стало отражение не только американской, но и вьетнамской трагедии. «Сценарист/режиссер воздает почести — щедро и аполитично — не только погибшим и еще живущим американским ветеранам битвы в Йа-Дранг, но и их вьетнамским противникам. Редко встретишь такое уважение к другой реальности войны», — писал рецензент Entertainment Weekly. И действительно, в фильме вьетконговцы не предстают кровожадными монстрами, мешающими бравым американским солдатам нести в их джунгли доброе и вечное. Генерала северовьетнамской армии Нгуен Ха Ана, командовавшего в долине Йа-Дранг, сыграл Дон Дуонг, один из самых известных и любимых во Вьетнаме актеров. Для него-то эта роль и стала началом драмы.

После вьетнамской премьеры фильма в главной газете страны появилась статья, в которой Дон Дуонг обвинялся в предательстве национальных интересов, практически в государственной измене. Актера стали ежедневно вызывать на допросы, требовали, чтобы он подписал признательные показания и объявил себя предателем. В адрес Дуонга и членов его семьи стали поступать прямые угрозы: ему прозрачно намекали, что, если он не подпишет показания, ему и уголовное дело можно «пришить». После того как на допросы стали вызывать детей актера, он решил навсегда уехать из Вьетнама, причем до момента, когда актер сел в самолет, вопрос о том, выпустят ли его из страны, оставался открытым.

За Дуонга хлопотал соавтор книги Джо Гэллоуэй. Когда Гэллоуэй узнал, что против актера началась кампания общественной травли, он позвонил начальнику канцелярии госсекретаря США Колина Пауэлла и мобилизовал на защиту Дуонга всю мощь американской дипломатии. Вопросы с вьетнамским правительством решал посол США во Вьетнаме. Утром того дня, когда Дуонг должен был вместе с семьей вылетать в США, в центральной газете Вьетнама появилась еще одна статья: актер вновь обвинялся в предательстве, и от властей требовалось принять против актера самые жесткие меры. Дуонга остановили у трапа самолета, но после вмешательства американского консула все-таки разрешили покинуть страну.

Для российского же зрителя главный ответ в фильме был. Российская аудитория остро нуждалась в эмоциональном доказательстве, которое бы вернуло ей чувство самоуважения. «9 рота» возвращала зрителя к еще единой стране, где украинцы, чеченцы и русские живут и воюют бок о бок. Фильм оставлял в зрителе чувство причастности к судьбе исчезнувшей страны через судьбы несчастных мальчишек, отправившихся на чужую войну не по своей воле. «9 рота» компенсировала коллективную психотравму исторического поражения и вины. Долго ждали подтверждения того, что войны проигрывает государство, а не конкретные люди. Люди, по «9 роте», морально стойки и честны. Их подводят исторические обстоятельства и подлые правительства.

Уже под конец монтажа «9 роты» Федор Бондарчук начал задаваться вопросом, который однажды и озвучил: «И что дальше будем делать?» И я всерьез задумался.

По мере того как я искал ответ на вопрос Федора, профессиональная удача улыбалась мне все шире. Казалось, что у нас получится все, за что мы ни возьмемся. На канале СТС старый сезон победоносно заканчивался «Моей прекрасной няней», премьерой «9 роты». Новые серии «Не родись красивой» в начале 2006-го дали небывалые рейтинги, канал становился третьим по размеру аудитории, и на волне рекордных финансовых показателей мы успешно вывели СТС на Нью-Йоркскую биржу. В прокате отлично прошел «Питер FM», снимается «Жара». Деревья расцветают, фильмы снимаются, телеканалы растут, и любую жабу можно так же легко превратить в принцессу, как Катю Пушкареву в красавицу. «Весна сыграла с профессором Плейшнером злую шутку».



Следующий проект для нас должен был стать проектом мечты. Мы видели его тем самым «слоеным пирогом», о котором так мечтают все творцы и продюсеры, — фильм, востребованный и публикой, жаждущей развлечения, и интеллектуалами, ждущими пищи для ума, и романтическими зрительницами, ищущими переживаний, и brutальными зрителями, ценящими экшн. Фильм, способный захватить не только массовую, но и продвинутую аудиторию, не только молодую, но и зрелую, и женщин, и мужчин. То, что в Голливуде называют tentpole. И я начал искать универсальную историю. В голову пришел «Обитаемый остров» Стругацких.

Мне было лет двенадцать, когда я его прочитал. Мама взяла меня в круиз Одесса — Батуми. Плыть предстояло две недели. Предчувствуя

неописуемую круизную скуку, я набил чемодан книгами и читал всю дорогу, не выходя из каюты. Тогда «Обитаемый остров» произвел на меня гигантское впечатление. Закрыв книгу, я тут же открыл ее снова. Это было что-то вроде инициации. Благодарное юношеское сознание безошибочно распознало зашифрованный месседж, а драматургический поворот в финале (когда герой узнает об истинном положении вещей и понимает, насколько он был наивен) навсегда превратил меня в фаната Стругацких. Не буду утверждать, что с тех юношеских пор постоянно возвращался к «Острову», но если бы меня разбудили лет в двадцать пять и спросили: «Вот тебе огромные деньги. Что будешь снимать?» Я бы без сомнений выпалил: «Обитаемый остров».

В «Обитаемом острове» было все: яркий герой-одиночка, противостоящий тоталитарной машине чужой планеты, дружба, любовь, неожиданные драматургические повороты, манипуляции массовым сознанием, боевые сцены, загадки, парадоксальный финал...

Я полагал, что фэнтези, сделанное дорого, качественно и внятно, имеет шансы понравиться и иностранному зрителю. Конечно, русскоязычный фильм не может претендовать на столь же широкий прокат, что и голливудское кино. Но почему бы не попробовать попасть в ограниченный прокат как экзотическое фэнтези: для российского фильма даже такой вариант был бы прорывным.

Я был убежден, что мы должны делать фильм максимально близким к книге.

К написанию сценария я подключил опытных сценаристов и известных писателей-фантастов Сергея и Марину Дяченко. Они написали много хороших книжек, но немаловажно было и то, что они вызывали доверие у Бориса Стругацкого.

Успешных экранизаций Стругацких насчитывается немного. Еще только снималась и наводила трепет масштабностью авторского замысла и перфекционизмом исполнения «История арканарской резни» Алексея Германа по «Трудно быть богом». «Сталкера», великий фильм Андрея Тарковского, «Дни затмения» Александра Сокурова и даже «Гадких лебедей» Константина Лопушанского назвать впрямую экранизациями все-таки сложно. На другом полюсе возвышался любимый телепубликой фильм «Чародеи», сценарий для которого писали сами Стругацкие, что называется, из коммерческих соображений. Ни один из примеров, таким образом, не походил на наш замысел — нам виделся скорее фильм для широкой публики, чем авторское кино. И в то же время картина для мыслящих людей, а не чисто коммерческий продукт.

Надо ли говорить, что мы были безгранично самоуверенны? Сейчас я понимаю: история «Обитаемого острова» — это череда самообманов. Мечты оказались невыполнимыми в реальности, желаемое никак не обращалось в действительность, а идея русского блокбастера требовала не только желания его создателей...

На съемочной площадке «Обитаемого острова» мы пытались сделать то, чего никто в стране до нас не делал. Среди нас были рациональные люди, но не было никого, кто задался бы простыми вопросами: «Слушайте, а мы вообще в состоянии это сделать? Мы это потянем?» У нас самих никаких сомнений не было. Мы были совершенно уверены в том, что и костюмы пошьем, и другой мир сделаем-выплавим-сколотим, и города построим. А не построим, так на компьютере нарисуем.

Для фильма нам удалось собрать огромный бюджет. Тот факт, что за нами числился целый ряд успешных проектов, помог нам привлечь серьезного частного инвестора — компанию «Мидланд». Ее глава Эдуард Шифрин сам пришел к нам. Успешный бизнесмен, мой давний киевский знакомый, он смело решил потратить на фильм большую даже для него сумму в \$12 млн. Мы сумели договориться о беспрецедентной минимальной гарантии за прокат в \$16 млн, заплаченных авансом компанией «Каро-Прокат». До нас в России таких сделок не заключали... Оставшуюся часть бюджета «закрывали» своими деньгами я и наш партнер по «Жаре», «Сталинграду» и «Обитаемому острову» Дмитрий Рудовский.



Даже опытные бизнесмены, достигшие успеха вне кино, оказавшись в Голливуде, рискуют спустить внушительное количество миллионов, ничего не получив взамен. И дело даже не в сложности кинобизнеса и не в невозможности предсказать, станет ли тот или иной фильм удачным. Инвестор, решивший на определенных условиях возврата вложить деньги в создание фильма, может к концу проката выяснить, что по договору его вознаграждение (сверх инвестированных средств) рассчитывается из прибыли, а прибыли по документам и нет.

В 2010 году влиятельнейший журналист и блогер, своего рода летописец Голливуда Никки Финке опубликовала страницу из отчета студии Warner Bros. о финансовых результатах фильма «Гарри Поттер и

Орден Феникса». Оказалось, несмотря на то, что фильм собрал \$938,2 млн, по бумагам он находился в минусе на \$167 млн. Таким образом получалось, что на фильме, входящем в самую популярную франшизу десятилетия, студия потеряла \$167 млн. Это и называется «креативная бухгалтерия». Один из пунктов в контрактах актеров, режиссеров и сценаристов в Голливуде предусматривает не только получение ими фиксированной оплаты за работу, но и участие в прибыли от проекта. Участие может выражаться в gross points (процент от общих сборов) или net points (процент от чистой прибыли). Net points полагается довольно широкому кругу участников, а потому неудивительно, что чистая прибыль в финансовых отчетах фигурирует редко, поскольку тогда net points сказался бы губительно на доходах самой студии.

Пример «Гарри Поттера и Ордена Феникса» в этом смысле самый показательный. Его подробно разбирает Эдвард Эпстайн, известный своими журналистскими расследованиями.

Итак, суммирует Эпстайн, общие сборы фильма составили \$938,2 млн. Из них Warner Bros., студия, выпустившая фильм, получила \$459,3 млн. Остальное оставили себе кинотеатры. Из этой суммы студия компенсирует свои затраты на выпуск фильма: \$191,8 млн, из них \$29,2 млн на печать копий фильма, \$131,1 млн на рекламу (телевидение, печатная пресса, наружная реклама), \$3,5 млн за доставку копий, \$5,6 млн студиям дубляжа и \$8 млн на разнообразные налоги за пределами США. То есть остается у студии после компенсации расходов 268,2 млн. Фильм стоил \$315,9 млн, так что формально он убыточный.

На самом же деле Warner Bros., конечно, серьезно заработала на фильме. Во-первых, Warner — дистрибьютор картины, а значит, получает дистрибьюторские 30 %, то есть к сентябрю 2009 года Warner уже заработала \$211,8 млн. Кроме того, студия получает 80 % всех доходов от продаж DVD. Остальные 20 % переводятся на счет фильма и используются для выплат главным участникам производства. Доля же студии составляет \$440 млн. Даже после вычета всех сопутствующих расходов — производство, хранение, логистика, маркетинг, а также обязательный процент для Джоан Роулинг — остается около \$200 млн.

В результате, заключает Эпстайн, на бумаге убыток, но студия все равно получила несколько сотен миллионов прибыли, причем еще до начала широких продаж телевизионных прав.

Наш фильм оказался очень сложным и постановочно, и организационно. С массой неприятных неожиданностей на съемочной

площадке... Оператор Максим Осадчий все время повторял, что мы ходим по лезвию ножа. И как следствие — постоянные непредвиденные расходы. Не только денег, но и нервов и сил. Мы «добивали» потребности в новых тратах своими деньгами. В итоге бюджет картины с затратами на ее выпуск в прокат составил дико звучащие \$36,5 млн...

В среднем над фильмом работает обычно человек семьдесят. Съемочная группа «Обитаемого острова» насчитывала около двухсот человек, причем не считая трехсот человек массовки. Наша экспедиция (фильм снимался в Крыму) длилась 222 съемочных дня — обычно в кинопроизводстве редко бывает больше 100... Одиннадцать месяцев безостановочной, напряженной, истощающей работы. Добавьте сюда еще жуткое лето с 45-градусной жарой. Съемочная площадка находилась на холме, над морем. Группа все время в плавках и купальниках. Народ то и дело бегал обливаться водой и снова возвращался на площадку. В это время артисты снимались в шерстяных костюмах... Машины, камеры, техника... Рядом на берегу разбили лагерь какие-то сектанты, кажется, адвентисты седьмого дня. Однажды мы снимаем сложную сцену, массовка, техника, жара, режиссер кричит: «Тишина на площадке!» А с берега раздается хоровое: «Иисус! Люблю тебя!» Мы не смеялись. От всего этого на съемочной площадке реально сходили с ума.

История кино знает фильмы, о которых без преувеличения и метафор можно сказать: это фильм-катастрофа (не в жанровом отношении). Самый яркий пример «Человек, который убил Дон Кихота» Терри Гиллиама.

В 1990 году, еще не до конца оправившись от провала «Барона Мюнхгаузена» (который стоил \$46,6 млн и собрал в США \$8,8 млн), Гиллиам берется за новый, крайне амбициозный проект с Джонни Деппом в главной роли и бюджетом в \$40 млн. После недавних проблем с голливудскими студиями режиссер решает новый фильм делать на европейские деньги и в Европе.

Бюджет Гиллиам собирал десять лет. Для европейского кинопроизводства он был колоссальным, а то, что инвестировали в фильм представители Великобритании, Германии и Франции, означало, что финансисты должны были работать с учетом налогового и финансового законодательства трех стран. После многочисленных сложностей, ссор с продюсерами, угроз актеров, в том числе Джонни Деппа, покинуть проект, в 2000 году с существенно урезанным бюджетом в \$32 млн Гиллиам начал съемки в Испании.

В первый день выяснилось, что недалеко от съемочной площадки находится авиабаза НАТО, откуда круглые сутки взлетают реактивные самолеты. То есть писать звук на площадке было бессмысленно — рев двигателей заглушал все прочие звуки. Придумаем что-нибудь на постпродакшне, решил Гиллиам. Кроме того, на здоровье пожаловался исполнитель главной роли Дон Кихота французский актер Жан Рошфор.

«Ему было семьдесят, а выглядел он на восемьдесят. Очевидно, с ним было что-то не так», — вспоминает в интервью *The Guardian* Гиллиам. На второй день площадку смыло. В буквальном смысле слова: на район, где проходили съемки, обрушился сильнейший ливень, а затем наводнение. Смыло декорации, технику, слоем грязи покрылись костюмы. На четвертый день, пока съемочная группа пыталась отчистить и спасти хоть что-то из костюмов и реквизита, Гиллиам огляделся и понял: наводнение полностью изменило пейзаж, холмы вокруг стали принципиально иного цвета, абсолютно для картины не подходящего. На пятый день к Гиллиаму подошел его первый помощник и сказал, что категорически отказывается выпускать на площадку Рошфора — того нужно срочно везти в больницу. Уставший Гиллиам настоял, чтобы Рошфор снимался: съемки длились всего пару часов, после чего актеру потребовалась помощь трех человек, чтобы слезть с лошади. Его срочно на вертолете эвакуировали с площадки и доставили в больницу с диагнозом двусторонняя паховая грыжа.

На этом съемки «Человека, который убил Дон Кихота» закончились. Ждать выздоровления Рошфора не мог Джонни Депп, у которого уже был расписан съемочный график на год вперед. Потом с проекта начали «съезжать» страховые компании, а без страховки съемки невозможны. Только чудом Гиллиаму удалось дожать страховщиков, и в результате все инвесторы получили свои деньги обратно.

В 2010 году Гиллиам попытался воскресить свой проект. Он нашел деньги и актеров на главные роли — Юэна Макгрегора и Роберта Дювала. Съемки должны были начаться в сентябре 2010 года, но в июле от проекта отказались инвесторы. Нелишне сказать, что и теперь Гиллиам не сдается и обещает, что рано или поздно снимет своего «Дон Кихота».



Сложно было всем. Прежде всего Бондарчуку: картина его абсолютно опустошала эмоционально. Он чувствовал сопротивление во всем. Каждую сцену нужно дорабатывать, каждую декорацию перекрашивать и достраивать.

Сложно было найти актеров на главные роли. Когда мы увидели на кастинге Петю Федорова, он нам сразу понравился. Вопрос был лишь в том, на какую роль его брать: Максима Каммерера или Гая Гаала. Но мы понимали, что актер на роль Максима должен сильно отличаться от других персонажей, быть пришельцем из далекого мира, человеком из будущего. И тут мы увидели Васю Степанова. Его нашел в толпе абитуриентов в актерское училище Павел Каплевич. Вася пришел, сел, улыбнулся — все ощутили нервно-паралитический эффект... То, что актером он был, мягко говоря, неопытным, никого не смутило. У Федора в «9 роте» уже был удачный опыт работы с дебютантами. Сам прекрасный актер, Бондарчук всегда показывает своим артистам их роли в деталях и «приспособлениях». Что касается Рады, то сначала мы утвердили на роль Екатерину Вилкову, для которой это был бы дебют в кино. Но она, не дождавшись, начала сниматься в другом проекте. А мы решили твердо держаться установки на поиск новых лиц на главные роли. Вот когда появилась Юля Снегирь, умница и красавица. С большими актерами: Алексеем Серебряковым, Гошей Куценко, Сергеем Гармашем — вопросов не было. (Позже «Остров» критиковали за исполнение главных ролей. Больше всех досталось Васе Степанову, и эти нападки ему было очень трудно вынести.)

С самого начала съемок группу преследовали неудачи. Ураганом сносило декорации, заболели люди. На съемочной площадке умер от врожденной болезни мозга двадцатипятилетний парень. Из окна выпала ассистент режиссера, замечательная Лена Тихонова. Кинематографисты — народ очень суеверный...

Маркетинговая кампания «Обитаемого острова» была эффективной. «Остров» должен был стать фильмом-событием, обязательным к просмотру любой аудиторией: молодой и модной, более взрослой, «гиками» — поклонниками творчества Стругацких.

Было много традиционной телевизионной и наружной рекламы. Для «наружки» придумывались сложные объемные форматы с выносными конструкциями. Для ТВ делались самые разные ролики: от 5-секундных тизеров до длинных трейлеров. Монтировали ролики для любителей Стругацких, для любителей жанрового кино, был романтический ролик, призванный привести в кинотеатры девочек. Мы использовали

любопытные костюмы, созданные для фильма молодым дизайнером Татьяной Мамедовой. В фойе нескольких мультиплексов были организованы их выставки, в рамках Moscow Fashion Week устроен специальный показ с благотворительным аукционом. И среди прочего у нас родилась мысль сделать комикс — графический роман. Первоначально надеялись, что комикс поможет в разговоре с американским дистрибьютором, но постепенно эта идея автономизировалась как ценная сама по себе: столь необычным для российского маркетинга способом мы надеялись вызвать симпатию у любителей фэнтези и фантастики, предпочитающих американское кино и с презрением относящихся к российскому. Адаптировать «Обитаемый остров» в графическую новеллу взялся талантливый художник, известный под псевдонимом Почтенный Стирпайк, оказавшийся высоченным молодым человеком с внешностью, приведенной в соответствие с культурной традицией комикса — белые волосы до пояса, контактные линзы «кошачий глаз»... Федор, увидев художника, не сдержался: «Ой, вы гот!» — «Да, — ответил художник. — А вы режиссер?» Но два этих культурных полюса, представитель мейнстрима и маргинал, понравились друг другу. В результате у нас вышла достойная книжка.

Последние десятилетия XX века совпали с резким ростом интереса массовой публики к жанрам, ранее воспринимавшимся как нишевые или даже подростковые: научной фантастике и, в еще большей степени, фэнтези. «Властелин колец» Джона Толкиена, «Песнь Льда и Пламени» Джорджа Мартина, «Звездные войны» Джорджа Лукаса, «Гарри Поттер» Джоан Роулинг — эти произведения не просто понравились читателям-зрителям. Они не только были освоены разными национальными культурами, но и стали особой системой распознавания «свой — чужой». Реагируешь на фразу «These aren't the droids you are looking for» или «I am your father, Luke», значит, свой, фан «Звездных войн». А если можешь ответить на вопрос, сколько лун у планеты Татуин, значит, свой в доску.

Зачастую зритель или читатель пытается ассоциировать себя с героями книги или фильма, с их обстоятельствами, и в сказке или фантастическом фильме это удастся проще, ведь во «Властелине колец» или «Звездных войнах» нет привычной географии и деления по национальному признаку. Когда романы Толкиена начали набирать популярность в России и в городских парках и окрестных лесах стали появляться толпы толкиенистов, воспроизводивших сцены из любимого романа в реальной жизни, возникла шутка, характеризующая степень погружения читателя в толкиеновский

мир: есть три степени «толканутости»: первая — прочитал, понравилось. Вторая — прочитал, понравилось, заставил прочитать всех друзей и родственников. И третья — у Толкиена все неправильно, я сам только что из Средиземья.

Но самым экономически удачным и абсолютно универсальным в этом смысле культурным явлением стал фильм «Звездные войны» Джорджа Лукаса. На историях о Люке Скайуокере, капитане Соло и принцессе Лее растёт уже третье поколение зрителей. Говорят, в мире живет не меньше десятка миллионов поклонников саги. Спустя три десятилетия после выхода фильма его переиздания на blu-ray сразу же установили рекорд продаж. За первую неделю фанаты купили миллион экземпляров бокс-сета с обновленными «Звездными войнами», потратив \$84 млн.

«Звездные войны», кстати, еще и пример самого выгодного контракта в истории кино. В 1976 году начинающий режиссер Лукас, подписывая договор со студией XX Century Fox, согласился работать на фильме «Звездные войны» за мизерный гонорар, оговорив взамен 40 % кассовых сборов, права на сиквелы/приквелы и всю сувенирную продукцию.

На сегодня «Звездные войны» суммарно заработали (прокатом, на домашнем видео, продажей игрушек и т. д.) \$22 млрд. После покупки Lucas Films корпорацией Disney и объявления даты премьеры следующего фильма вселенной «Звездных войн» сложно даже предположить, сколько еще миллиардов заработают эти герои.

Желание наше было очевидно — соединить в одном проекте несоединимое: диссидентскую, хоть и ставшую классикой, литературу, и мейнстримовского режиссера, необычайно медийного и близкого российской власти. Наш план состоял в том, чтобы увлечь и примирить общим культурным наследием и его актуальным прочтением разные части общества. Вышло ровно наоборот: обиделись и обозлились все.

На «Обитаемом острове» я впервые лоб в лоб столкнулся с проблемой интернет-недоброжелательства. И сила его поразила меня. Фильм должен был выйти в прокат только под Новый год, но уже летом интернет наводнился критическими статьями. Сеть кишела негативом в отношении еще не законченного фильма, который никто даже не видел.

Сетевая прелюдия открыла ящик Пандоры, и задолго до премьеры немало людей подспудно решили фильм не принимать. Рост «медийности» не содействовал интересу к нему, он был обратно пропорционален симпатиям самой активной части публики, хипстеров — блогеров, умников, идейных маргиналов.

С другой стороны, всем действовала на нервы та видимая легкость, с какой мы собрали гигантский, по российским меркам, бюджет. Пошли слухи о «распиле» государственных денег, что было уж совсем несправедливо...

Контркомпания справиться с негативным настроением была уже не в состоянии. Мы показывали картину авторитетным рецензентам, в неподкупности и честности которых никто не мог сомневаться. Они находили фильм и интересным, и важным, публиковали рецензии... и тут же получали шквал обвинений уже в свой адрес.

В какой-то момент стало очевидно: прорваться не удастся. При нашем бюджете, чтобы окупиться, учитывая очень удачные телевизионные продажи в России и СНГ и отличный DVD-прокат на Западе, надо было собрать в российских кинотеатрах около \$50 млн. Сборы же едва дотягивали до 30... Не помог к тому же кризис 2008-го, обрушивший рубль, — и фильм, снимавшийся по цене 24 рубля за доллар, выходил в прокат при 35 рублях...

Оглядываясь назад, я могу сформулировать какие-то основные причины неудачи. Трепетное отношение к книге Стругацких, желание перевести ее на киноязык максимально точно стало самой большой нашей ошибкой. Время идет, и книга, написанная несколько десятков лет назад, не может с фармацевтической точностью воспроизводиться на экране. Это путь тупиковый. Все мы знаем, как в аналогичных ситуациях работает американская киносистема. Голливудский продюсер покупает права на хорошую жанровую книгу. И, принимая решение ее экранизировать, он берет основную — в буквальном смысле — линию в качестве драматургической основы. Второй идейный слой книги используется как вспомогательный инструмент, углубляющий экранный результат. Так появляется то, чего мы и хотели достичь, то, что принято называть *elevated genre movie* — продвинутое жанровое кино. Взввшись за «Обитаемый остров», американские продюсер, сценарист, режиссер усложнили бы характеры главных героев, обеспечив цельность жанрового повествования.



Мы же поступили по-другому, вывели на передний план не человеческую историю, а «идеологическую». Нельзя главным героем фильма делать послание про общество, тоталитаризм и свободу. Фильм — это история конкретных людей, и именно она призвана заставлять зрителей сострадать герою и ненавидеть его врагов. Для зрителя поход в кино — это прежде всего эмоциональное путешествие. Когда же его пытаются подменить путешествием интеллектуальным, вполне правомерно возникает резкое отторжение. Массовый зритель ходит в кинотеатры не для интеллектуальных экзерсисов и нотаций.

«Обитаемый остров» оставлял ощущение поучения. Мы рассчитывали, что содержательные элементы фильма, так же как и в книге Стругацких,

будут присутствовать в сюжетных линиях второго плана, во взаимоотношениях Умника и Странника, в монологах выродков. Но то, что планировалось как второй и третий план, в финальной версии оказалось на первом. Второстепенные герои в фильме вышли много удачнее и выразительнее главных.

Опять-таки мы оказались заложниками фанатичной преданности первоисточнику. Как бы Стругацкие ни пытались писать книгу «для детей и юношества», все равно они писали зрелую литературу, глубокую, с умной иронией. Единственным плоским персонажем являлся главный герой. И в этом был замысел авторов, изобретенный для обхода цензурных ограничений. На планету Саракш попадает человек из коммунистического будущего, идеальный человек из счастливого мира. Характер, лишенный рефлексий и сложности. Из мира, лишенного проблем и двусмысленностей. И этот молодой дуралей сталкивается с иной, очень похожей на нашу реальностью. У читавших книгу не возникал вопрос, почему главный герой несколько неадекватен, почему он улыбается в ответ на агрессию, почему мир для него черно-белый. А у всех остальных зрителей возникал. Мы, конечно, начали фильм с краткого объяснения про созданный Стругацкими Мир Полудня, где люди не знают болезней и страданий, но этого оказалось явно недостаточно...

Тогда я обижался, что критики ставили нам на вид сходство с советской фантастикой: «Москвой — Кассиопеей» и «Через тернии к звездам» Ричарда Викторова, но они были правы: «Обитаемый остров» получился очень советским фильмом. Именно за счет «послания» и дидактического тона. И форма, технологии, компьютерная графика тут ничего не решали: публицистическое в картине оказалось более выпуклым, чем человеческое, что и ставило ее в советский по духу киноряд.

В технологическом смысле фильм получился значительно более продвинутым, чем все сделанное в этом жанре в нашей стране до нас. В нем есть множество конкретных достижений: удачные роли, удачные детали фантастического мира, зрелищные экшн-эпизоды. Есть безусловные технологические достижения, связанные с миром Саракша, с городом — все, что было сделано и нарисовано, кстати, российскими компаниями, занимающимися CGI. Парадоксальным образом именно сцены, сделанные для нас за рубежом, канадской компанией (космос, полет и падение космического корабля), оказались чудовищно слабыми и у зрителей вызвали насмешки. К безусловным достижениям можно отнести и ощущение городского пространства, наполненного живыми людьми.

Мы сделали и несколько ошибок практического свойства: выпустили

фильм в двух частях, что тоже диктовалось чрезмерно бережным отношением к книге: боялись потерять важные линии и эпизоды.

Позднее, уже для международного проката, было сделано несколько альтернативных версий. Сначала попробовали не просто сократить, а изменить саму историю, заново собрав новый «Обитаемый остров» из существующего материала. Версия эта длилась 105 минут, в отличие от 218 минут хронометража двух фильмов оригинального варианта. Принципиально отличалась она и сюжетно. Мы освободили фильм от тонкостей отношений между героями, от многих параллельных сюжетных линий.

Но вместе с исчезновением метров пленки и минут экранного времени из него исчез и «воздух». Так часто бывает: когда сокращаешь картину, не обращаешь внимания на незначительные, казалось бы, сцены, иногда даже отдельные планы, которые и создают объем, расширяют пространство жизни героев. Упрощая историю, ты ее убиваешь. Фильм становится короче, с виду динамичнее, но... скучнее.

Лучшим из многочисленных монтажных вариантов «Обитаемого острова» была, помоему, версия, длившаяся 165 минут. Именно ее нам и надо было с самого начала выводить в прокат. На нее могла бы быть совершенно другая реакция. Мы бы избавились от проблемы незавершенности первой части, которая вызвала у зрителя ощущение обманутых надежд. Внятный финал компенсировал бы иные промахи...

Тем не менее шуму мы наделали. И хотя во время выхода фильма в прокат в январе 2008-го разразилась газовая война между Россией и Украиной, дискуссия вокруг «Обитаемого острова» долго была номером один в топе Яндексса.

У фильма «Обитаемый остров» не просто тяжелая, а мистическая судьба. Но, пожалуй, самым удивительным стало то, что спустя некоторое время после завершения проката у фильма стали появляться поклонники. Вдруг вполне вменяемые, имеющие представление о кино люди заговорили, что фильм-то неплохой.

Если «9 рота» неожиданно для нас оказалась у власти в фаворе, то с «Обитаемым островом» все сложилось закономерным образом иначе. Мы не планировали заниматься обличительной публицистикой, но, поскольку фильм долго разрабатывался, а потом долго снимался (четыре года), окружающая нас действительность «догнала» историю Стругацких. Поначалу Саракш на современную нам Россию похож, в общем, не был, но к премьере «министерство правды» уже вполне сформировалось и включило зомбизаторы на полную мощность. Параллели с

оболванивающими массы излучателями с Саракша оказались уж очень очевидны. Мой украинский опыт подсказывал: аллюзии могут быть восприняты чрезвычайно болезненно. Лишь участие в проекте Федора, человека политически надежного, помогло нам избежать серьезных сложностей.

Профессионалы кино знают, что в по-настоящему удачных фильмах, втягивающих в себя зрителя, увлекающих и не дающих отвлечься, зачастую незамеченными остаются мелкие недочеты технического или даже сценарного свойства. Это называется *fridge logic*, «логика холодильника». Вот вышел зритель из зала, он переполнен эмоциями, он с восторгом обсуждает фильм с друзьями. А ночью, встав съесть что-нибудь из холодильника, вдруг задумывается: «А почему это герой тогда так поступил? Это ведь совершенно нелогично!» или «А как же там у них в погоне машина со здания на здание перепрыгивает? Этого ведь быть не может по законам физики, на крыше не было места для разгона!» Но факт: если эти вопросы у зрителя возникают не в зале, а существенно позже, значит, фильм удался.

С точки зрения бизнеса выпустить в прокат фильм хронометражем больше двух с половиной часов было бы непросто. Пришлось бы уговаривать кинотеатры, поскольку продолжительность фильма влияет на общее число сеансов. Впрочем, стоило попробовать: может быть, мы бы потеряли в количестве сеансов, но в количестве зрителей выиграли бы.

Но была одна вещь, с которой «Обитаемый остров» не мог спорить, хотя и пытался.

В индустрии кино, в кинопотреблении, если хотите, к моменту завершения «Острова» произошли необратимые изменения. Раньше игровое кино было в восприятии зрителя целостным явлением, подразделяясь лишь на жанры. Теперь же по факту появилось два принципиально различных между собой вида: фильмы традиционных жанров — драма, мелодрама, детектив, авторский фильм, с трудом попадающие на киноэкраны, и кино аттракционное, в котором главным становится агрессивная визуальность, призванная поразить не сознание, а бессознательное в зрителе. И тут зрителем окончательно стал подросток: подросток-человек и подросток, живущий в каждом человеке. Нельзя с одними и теми же критериями подходить к спектаклю в театре Royal Court и представлению в Cirque du Soleil лишь по той причине, что оба они в целом из категории представлений. А «Обитаемый остров» по старинке пытался сесть на оба этих стула. Он хотел сообщить важное мыслящим и развлечь тех, для кого кино лишь вид досуга. Однако первые, скорее,

продолжат смотреть интеллектуальные сериалы, а последние всецело ориентированы на «кино du Soleil».

Мы не учли, что кинематограф и в десятой части перестал быть тем, чем он был для наших дедушек и бабушек, мам и пап. Для них он исполнял массу функций. Коммуникативную — фильмы можно было обсуждать. Психокompенсаторную — освобождал от забот и комплексов, поставлял ролевые модели поведения. А теперь технологии изменили характер потребления зрелища, часть функций у кино забрали ТВ и интернет, появились новые платформы потребления досуговых продуктов, и на эти платформы ушло то, что раньше размещалось в кино. Никому в голову теперь не придет делать «Унесенных ветром» или «Крестного отца» для большого экрана. Некогда Дэвид Селзник, капиталист-энтузиаст и продюсер-первопроходец, жизнь положил, чтобы довести до завершения свой мега по тем временам проект... Теперь же «Унесенные ветром» стали «Адом на колесах», а «Крестный отец» — «Кланом Сопрано» или «Подпольной империей». То, что раньше мыслилось только в виде фильма, ныне может существовать и пользоваться спросом в виде сериала, увлекательного, содержательного.

И наивно сокрушаться: «Что произошло со зрителем? Еще вчера он стоял в очереди на Тарковского, а сегодня «несет с базара» сплошные комикс-франшизы!» В мире реальном — и реальных зрительских предпочтений — зритель все тот же, и смотрит он все. Но смотрит иначе. Кто-то скачивает с торрентов микробюджетный, действительно независимый полудокументальный мамблкор (mumblecore — фильмик-бормоталка). А кто-то ни в жизнь не пропустит новый попкорн-муви (так называют развлекательные крупнобюджетные фильмы). Иногда это один и тот же человек, но этот человек не пойдет с попкорном в зал с мамблкором. «Аватар» Джеймса Кэмерона стал открытием вовсе не потому, что представил на всеобщее любование невероятной красоты мир воображаемой планеты или рассказал еще одну историю про национально-, вернее, планетарно-освободительное движение. «Аватар» вывел на первый план другое качество зрелища — зрелище, способное полностью захватить смотрящего. И тем самым оттеснившее на второй план каноны драматургии, психологизм, разработанность характеров. Все это ищите на других носителях, говорит он. В торрентах, на DVD, на ТВ. Большой экран обрел большой масштаб и... потерял в нарративности, в способности к месседжу, к генерации смыслов, в конце концов, как бы смело это ни звучало.

Впрочем, опыт неудачи неоценим. Он рождает радикальные решения.

За ним следует новый жизненный этап. Что и произошло со мной.

## Глава восьмая, американская. Как быть американским продюсером

Тот факт, что «Обитаемый остров» не стал победой, было большим разочарованием и внятным уроком. После него я решил мыслить здоровыми категориями, пытаться уловить зрительские (покупательские, простите за прямоту) потребности и соответствовать им. На практике воплотить американский принцип: не бывает такого, чтоб важным было одно, а смотрели люди про другое. Важное как раз то, про что смотрят...

Пришло осознание простых истин: фильмы, которые мы производим, должны пересекать границы русскоязычного мира. Мы обязаны научиться волновать сердца зрителей других стран. Только это позволит нам рисковать с проектами, о которых мечтаем и бюджеты которых значительно превосходят пусть растущий, но ограниченный потенциал российского рынка. Иначе либо помощь государства, которая никогда не бывает бескорыстной (окажется ли твой проект среди социально значимых — поди знай...), либо производство недорогих комедий с медийными лицами, ориентированных на доминирующую в наших кинотеатрах молодую аудиторию. Но я ведь занимаюсь кино не только для того, чтобы зарабатывать деньги, что, конечно, важно... Влюбляясь в талантливо придуманные истории и в их героев, я мечтаю только об одном: как их осуществить и как добиться того, чтобы зрители разделили твои чувства. А это могут быть и драмы, и мелодрамы, и политические детективы, и научная фантастика, и, о ужас, радикальные авторские эксперименты.

И все чаще я начал думать о возможностях интеграции в индустрию, фильмы которой завоевали весь мир, став универсальной фабрикой смыслов и увлекательных историй. В индустрию, которая без государственной помощи, опираясь на завоеванное превосходным качеством своих фильмов глобальное пространство, может рисковать и всегда это делает. Короче, я начал думать о Голливуде...

Дело в том, что американское кино принадлежит зрителю. Причем все американское кино — и авторское, и аттракционное, и «студийное», и «независимое», и блокбастеры, и сложные драмы. Оно отвечает на вызов, исходящий от зрителя, распознает его ожидания. Американское кино невозможно без зрителя, зритель ему нужен как воздух. Именно так:

американский кинематограф дышит зрителем и не надышится на него, потому что находится в полной — и честной! — от него зависимости. Его не интересуют идеи сами по себе, важность тем сама по себе, ожидания власти сами по себе — его интересует по большому счету одно: купит ли человек билет на фильм. В этих обстоятельствах невозможно организовать масштабную разводку на кинобюджет власти и отдельных инвесторов, выдвигая как аргумент социальную, культурную или политическую значимость будущего фильма. Здесь вообще разводки маловероятны — потому что живут тут и действуют не по понятиям, а по строгим социологическим данным. И известно, у какого фильма потенциальная аудитория больше на юге страны, какой нужен испаноязычной аудитории, а какой — high-brow intellectuals из Нью-Йорка, интеллигенции с Манхэттена. И по этой карте зрительской «местности» прокладывает свой маршрут и создатель блокбастера, и независимый автор радикальной драмы. И именно это стимулирует инновации, поиск, в том числе и художественный, новых способов повествования, новых героев, прорывных жанровых открытий.

В Голливуде сосредоточены главные мировые ресурсы кинопроизводства. Это произошло по многим причинам — как культурно-этническим и социокультурным, типа общепризнанной ориентированности американцев как народа на кино (тут оно любимейшее из искусств, ведь американцы — нация, «намытая» волнами разноразличных эмиграций, которые нашли общий язык и общую национальную идентичность через визуальные образы — комиксы и «движущиеся картинки»), так и экономическим и этическим.

Первое, о чем стоит сказать, — это мощь американских мейджоров, то есть крупных киностудий.



Мейджорами называют шесть крупнейших киностудий Голливуда: Warner Bros., 20th Century Fox, Paramount Pictures, Sony Pictures, Walt Disney Pictures, Columbia Pictures и Universal Pictures. Иногда в список мейджоров включают также студии MGM и DreamWorks. Вместе фильмы этих студий обеспечивают до 90% кассовых сборов в США. Сначала, в «золотой век Голливуда» (с 1920 по 1950 год), студии были компаниями полного цикла: производство, дистрибуция, показ. В 1948 году решением Верховного суда США в борьбе с монополизмом студиям запретили напрямую владеть кинотеатральными компаниями. Сегодня студии отвечают за производство и дистрибуцию. При этом дистрибуция фильмов, снятых другими производственными компаниями, составляет большую

часть бизнеса студий.

Наряду с мейджорами существуют так называемые мини-мейджоры: Lions Gate, The Weinstein Company, Summit Entertainment, Relativity Media и другие. Мини-мейджоры отличаются от просто производственных компаний в первую очередь дистрибуционными возможностями. Например, компанию режиссера Рона Говарда и продюсера Брайана Грейзера Imagine Entertainment нельзя назвать мини-мейджором, так как ее фильмы прокатывает студия Universal.

Американские мейджоры не просто производят кино или владеют библиотекой прав. Им принадлежит платформа дистрибуции в тех странах, где нет ограничений антимонопольного законодательства. Помимо производства и дистрибуции главный козырь голливудских компаний — накопленная за столетие экспертиза в отборе фильмов, развитая инфраструктура и огромный пантеон звезд. В Америке невозможна ситуация, когда звезда не работает. Если не работает, значит не снимается, а значит уже не звезда. У каждой из звезд свои сильные стороны и собственная аудитория, которая ходит в кино ради него (или нее). Есть актеры, пользующиеся особенной популярностью у афроамериканцев или латинос, у женщин определенного возраста или у жителей Нью-Йорка. Любой известный актер так или иначе работает на какую-то аудиторию. Яркий пример — Джейсон Стэтхем. Он вовсе не входит в так называемый «А-список» — список подлинных звезд, гарантирующих значительные сборы в Северной Америке, но зато в России его обожают. И даже провалившийся в прокате во всем мире фильм «Механик» умудрился собрать в России вполне достойные \$8 млн. Тот же принцип действует и когда кто-то из голливудцев снимается в Японии, Англии, Франции — в тех странах, где их любят. При этом в Америке к ним могут относиться довольно прохладно.

Кроме того, сейчас в США расцвет литературы для кино и телевидения. Талантливые сценарии пишутся десятками — в России такой встретишь раз в десятилетие. Сценаристами выступают даже те, кто, казалось бы, уже давно поднялся высоко по литературной лестнице. Недавно один из выдающихся современных писателей — Салман Рушди — вызвался написать сценарий для сериала на кабельном канале Showtime. Заметим, не его попросили, а он сам заявил, что хочет быть причастным к тому феномену мировой культуры, каким стало американское кабельное телевидение.

Голливуд рекрутирует не только самых талантливых людей, но и самые

успешные мировые технологии. Одна из причин феноменального успеха Голливуда и почти полной невозможности соперничать с ним в том, что на американскую киноиндустрию работают компании, стянувшие ресурсы со всего мира и перемещенные в Америку (или даже трудящиеся удаленно, как, например, одна из крупнейших в мире студий спецэффектов Weta Digital, которая так и не рассталась с родной Новой Зеландией).

Более того, на американскую киноиндустрию работают и иностранные деньги. Например, в 90-х — начале 2000-х большинство самых успешных голливудских фильмов было сделано на частные немецкие инвестиции: тут и «Матрица», и «Властелин колец». До недавнего времени в Германии кинопроизводители пользовались очень выгодными налоговыми льготами, причем совершенно не требовалось, чтобы фильм делался в Германии или чтобы в нем были заняты немецкие актеры. Для получения льгот достаточно было, чтобы права на фильм принадлежали немецкой компании. Этим активно пользовались голливудские студии. Например, американская студия собирается снимать фильм с бюджетом \$100 млн. Она продает авторские права за сумму, равную его бюджету, — \$100 млн — некоей немецкой компании, у которой потом «арендует» эти самые права, но уже за 90 % стоимости. \$10 млн прибыли у студии в кармане, а производство фильма еще даже не началось. Журналист и писатель Эдвард Эпстайн рассказывает интересную историю о съемках фильма «Лара Крофт: Расхитительница гробниц». Финансисты студии Paramount, пишет Эпстайн, использовали немецкую налоговую лазейку и аналогичную ей английскую; к тому же они предварительно продали права на несколько иностранных территорий еще до начала съемок (фильм основан на сверхпопулярной компьютерной игре, так что у него имелась большая потенциальная аудитория). Итого при бюджете в \$94 млн уже до начала съемок студия заработала \$87 млн.

С 2005-го по 2008-й, по данным Reuters, американские и иностранные банки и хедж-фонды вложили в Голливуд \$15 млрд (кредиты и инвестиции). Среди крупнейших инвесторов — Royal Bank of Scotland и Deutsche Bank. Сегодня о намерении вложить средства в американское кино все чаще говорят крупные китайские бизнесмены. Шанхайский телемагнат Бруно Ву при поддержке Deutsche Bank и China Credit Trust создал для инвестиций в голливудское кинопроизводство \$800-миллионный Harvest Fund. Компания Стивена Спилберга DreamWorks получила \$325 млн от индийской Reliance Big Entertainment. Даже у Муаммара Каддафи были свои интересы в Голливуде: его сын Аль-Саади

Каддафи был главным инвестором и совладельцем кинокомпании Natural Selection, занимающейся производством малобюджетных фильмов.

Каждый свой приезд в Лос-Анджелес я вновь убеждаюсь: делать здесь кино проще, чем где бы то ни было еще. Я не испытываю эйфории ни насчет Америки в целом, ни насчет американского кинопроизводства в частности, хотя уважаю американский образ жизни и действий как любой другой. Но естественность существования тут кинопроизводства не может не впечатлить.

Свежий пример. Ридли Скотт работает над «Советником» (Counselor) по сценарию Кормака Маккарти. Как бизнес-проект фильм чрезвычайно неоднозначен, несмотря на то, что ставит его действительно великий режиссер, автор «Чужого», «Прометей» и «Бегущего по лезвию бритвы», а сценарий написал современный классик, наиболее, говорят, вероятный лауреат следующей Нобелевской премии по литературе. Но это серьезная и по воздействию, скорее всего, депрессивная драма, а массовая аудитория ныне, как мы знаем, предпочитает аттракционный кинопродукт. Но, черт возьми, это же все-таки Ридли Скотт и это Брэд Питт, Майкл Фассбендер и Пенелопа Крус в главных ролях! Их имена — залог международных предпродаж, а значит, возврата как минимум части бюджета еще до завершения производства фильма.

Подобные правила не действуют в случае с неамериканским кино. Фильм Александра Сокурова предпродать невозможно, даже если пятнадцать раз повторить: «Черт возьми, это же Сокуров!» Понятно, кто такой Сокуров, но понимание не гарантия кассового успеха.

Я горжусь причастностью к фильму «Елена» Андрея Звягинцева, но ради экономической объективности стоит заметить: его бюджет выше, чем бюджет драмы, обещающей стать рентабельной. И даже несмотря на то, что во французском прокате его посмотрело больше ста тысяч зрителей (на пятидесяти копиях, что любопытно, то есть сборы на одну копию оказались внушительными), даже несмотря на то, что он вышел в прокат в Америке и десятках других стран, он вряд ли принесет столько, сколько было на него истрачено.

Отсюда простой вывод: российское серьезное кино не справляется без госдотаций. А американское даже не знает, что это вообще такое. Там риски небезосновательны.

И тем не менее идея составить достойную конкуренцию Голливуду не умирает. Европейские кинопроизводители не раз собирались солидаризоваться и создать единый европейский рынок. Своим главным

преимуществом они считали общеевропейскую политику сотрудничества и возможность пользоваться государственными и общественными ресурсами. Придумывались самые разные протекционистские меры для поддержки европейского кинематографа. Например, дополнительные средства выделялись на те фильмы, в создании которых участвовало несколько стран. Или специальные гранты для дистрибьюторов европейского кино. Или гранты для владельцев кинотеатров, которые давались при условии, что значительную часть репертуара составляло еврокино. Таким образом кинотеатрам компенсировались потери от непоказа более популярных американских фильмов.

Подобных программ было немало, но ни одна всерьез не сработала. Оказалось, сопротивляться индустрии Голливуда невозможно просто потому, что на сегодня это самая разумная экономическая кино модель в мире.

В этом я убедился на собственном опыте. В январе 2011 года я впервые приехал в Лос Анджелес не по телевизионным или личным делам, а на переговоры о съемках фильма. В моих руках оказался сценарий американского режиссера, сценариста и актера Билли Боба Торнтон «Машина Джейн Мэнсфилд». Это была, что называется, судьбоносная случайность. Над сценарием Торнтон, талантливый литератор, получивший «Оскар» за лучший оригинальный сценарий (фильм «Отточенное лезвие»), работал больше шести лет. Это была очень личная история, связанная со сложным характером отца Торнтон, ветерана корейской войны. Конечно, в самом сценарии таких прямых параллелей не было — в его центре мощный характер патриарха южной семьи (Торнтон сразу писал на Роберта Дюваля), ветерана Первой мировой, человека мрачного, нелюдимого, неспособного установить контакт даже с собственными детьми. Которых у него четверо — взрослых людей, мучимых своими внутренними проблемами. Двое из которых прошли Вторую мировую. Сценарий начинается встречей с семьей британских аристократов, приезжающей в 1967 году в Алабаму выполнить последнюю волю его умершей жены. За двадцать лет до этого покойная была женой южанина и матерью его детей... Предстоит первая встреча людей, так долго ненавидевших друг друга заочно... Восхитившись сценарием, я решил поговорить с режиссером. Мы быстро нашли общий язык и... уже спустя три месяца начали съемки.

Проведя весь съемочный период на площадке «Машины Джейн Мэнсфилд», я сделал вывод: невероятная, на наш взгляд, американская эффективность и скорость в работе над фильмом обусловлена тремя

факторами.

Первый — полная ясность и подготовленность всего. Тут действуют под лозунгом «Съемочная площадка не место для раздумий». К моменту выхода на нее фильм уже сложился в голове режиссера в мельчайших деталях: он не рыщет по площадке, не сомневается и не переделывает ничего на ходу, как часто бывает у нас, не бьется часами с актерами: вот здесь мы «плюсанем», здесь «минуснем», а вот тут давай сам актерский дубль. Предельная ясность деталей, декораций, костюмов, методов съемки задолго до начала съемок.

Второй фактор — профессионализм всех без исключения участников. Его можно назвать высочайшим, но для голливудцев это просто норма. То есть каждый из членов съемочной группы: от режиссера и оператора-постановщика до парня, который заведовал палаткой со снеками, — все точно знают, в чем их работа, и выполняют ее безупречно.

Мы снимали довольно сложную сцену. Герой Роберта Дюваля приезжает на место, где произошла фатальная авария. Снимали в лесу, нужно было несколько раз менять положение камеры. И вот на то, чтобы поменять точки, выставив (в сумерках) свет, у операторской команды уходило семнадцать минут. А теперь спросите у меня, сколько ставят свет наши лучшие операторы. И в павильоне, не на натуре. Отвечаю: иногда целую смену. Восемь часов.

А третий фактор эффективности производства кино в Америке — особая рабочая этика, плоть от плоти американской культуры в целом. Каждый делает свою работу хорошо или работы сразу же лишается. Однако при этом человек выполняет только то, что требует от него контракт. Никакой нашей вечной истории с универсализмом служебных обязанностей тут нет. Размытости вообще ни в чем нет: с практически религиозным рвением соблюдаются все нормы, требования и правила. Переработка даже на несколько минут оплачивается, за этим следят профсоюзы.

\* \* \*

Притом что центр американской киноиндустрии находится в Лос-Анджелесе, на этот город производственный процесс не завязан. На съемках «Машины...» в штате Джорджия я оказался участником одного любопытного эпизода. Мы с коллегами сидели в ресторане, о чем-то между собой по-русски говорили. Женщина за соседним столиком, извинившись, спрашивает: «А на каком языке вы разговариваете?» Завязывается ничего не значащий разговор, по ходу которого выясняется, что мы снимаем кино.

И тут ее муж подходит ко мне пожать руку со словами: «Спасибо, что снимаете в нашем штате и поддерживаете нашу экономику». И это с его стороны был вовсе не знак вежливости или личной симпатии.

Из Лос-Анджелеса в Атланту на съемки фильма Торнтонна прилетели двенадцать человек — руководители департаментов, остальных же сотрудников набирали на месте. Сегодня, благодаря программе льгот для производителей кино, в штате Джорджия снимается немало фильмов. Когда наши съемки шли в живописном историческом Ковингтоне, по счастью, не сожженном во время Гражданской войны, одновременно в городе снималось еще три фильма. Среди нашей группы были ребята, работающие на съемках «Ходячих мертвецов» (Walking Dead) и «Настоящей крови» (True Blood), — культовые сериалы ведь тоже делаются в Атланте. Иными словами, далеко не все американские фильмы снимают в Голливуде. Более того, огромные студийные павильоны Голливуда сегодня — площадки в основном телевизионных сериалов. Отток кинопроизводителей из Лос-Анджелеса начался чуть больше десяти лет назад и вызван был в первую очередь экономическими причинами: снимать в Лос-Анджелесе, да и вообще в Калифорнии, оказалось менее выгодно, чем, например, в Луизиане. Сегодня разные штаты соревнуются по части налоговых льгот для кинопроизводителей, лишь бы именно к ним приезжали снимать. Логика здесь довольно простая и сугубо экономическая: съемочная группа, скажем, из ста человек должна где-то жить, что-то есть и пить, где-то стирать и т. д. Таким образом, появление в городе нескольких съемочных групп обеспечивает работой отели, рестораны, бары, прачечные, таксистов — всех. Кроме того, если продюсер принял решение снимать, например, в Джорджии, то он вряд ли захочет везти с собой из Лос-Анджелеса технический персонал, необходимый для съемок, водителей, камеры и прочее оборудование. А значит, для этого на месте, в Джорджии, могут быть созданы предприятия, такие услуги предоставляющие, что будет удобно для продюсера и выгодно для штата. Получается, что кино создает рабочие места, обеспечивает работой малый бизнес и — через налоги — пополняет казну штата. Взамен кинобизнес получает очень внушительные льготы. Так, в той же Джорджии из \$12 млн, потраченных в штате, продюсер может получить обратно \$3 млн за счет налоговых вычетов.

Хорошей иллюстрацией ситуации, складывающейся с выбором мест для съемок, может служить история с фильмом «Дежа вю», который режиссер Тони Скотт планировал снимать в Новом Орлеане. Но случился ураган «Катрина», и съемки пришлось сначала отложить, а потом Скотт и

вовсе решил снимать в другом городе. Говорят, что губернатор Луизианы Кэтлин Бланко лично уговаривала продюсера Джерри Брукхаймера не переносить съемки и предоставила группе невиданную помощь. И штату, и городу это было жизненно важно, так как: 1) обеспечивало работой тысячи людей, пострадавших от урагана, и 2) становилось сигналом для киноиндустрии в целом — в Новом Орлеане и в Луизиане по-прежнему можно работать. За 2005 год производство фильмов принесло в казну штата Луизиана \$125 млн.



В 2009 году режиссер Питер Берг снимал в Сан-Франциско пилотную серию к сериалу «Травма» (к слову, так и не состоявшемуся). Прессслужба мэрии города выпустила пресс-релиз, где подробно описывалось, что съемки принесут городу. А приносили они немало: 340 новых рабочих мест и \$7 млн через расходы съемочной группы на еду, жилье и т. д., налоги и оплату предоставляемых городом услуг (закрытие дорог, сверхурочная работа полиции и дорожных служб). И поэтому для съемок центральной сцены — крупной аварии на шоссе со взрывом бензовоза — власти города вполне бестрепетно три дня по несколько часов перекрывали движение на одной из ключевых автомобильных развязок города.

В 2003 году для съемок погони в фильме Майкла Бэя «Плохие парни-2» в Майами на несколько дней закрыли эстакаду, соединяющую центр города с районами Майами-бич и Саус-бич. По масштабам это могло сравниться, например, с закрытием на несколько дней Московской кольцевой автодороги. Но для Бэя всегда идут на уступки — как устоишь перед постановщиком самого «Перл-Харбора»?

Во многом власти штатов стали вводить льготы на фоне того, что кинопроизводители все чаще пускались во временную эмиграцию — уезжали снимать в Канаду. Канадские власти до идеи о финансовом стимулировании дошли значительно раньше.

Среди работников индустрии даже появилась шутка. Два режиссера встречаются в баре в Торонто. Один другого спрашивает: «Ты тут что снимаешь?» — «Нью-Йорк. А ты?» — «Лондон».

Для мэрии Чикаго, где налоговых льгот для съемок фильмов не было, последней каплей стал факт, что мюзикл под названием «Чикаго» снимали в Торонто. (По этой же причине, кстати, в фильме снялась наша соотечественница — балерина Екатерина Щелканова, жительница Торонто: в эпизодических ролях решено было задействовать местных, канадских исполнителей.)

Начиная с 2008 года штат Иллинойс ввел программу льгот для кинопроизводителей. За последнее время в его столице Чикаго снимались «Бэтмен. Начало», «Темный рыцарь», «Трансформеры-3». Для съемок этих проектов на несколько дней перекрывали самые оживленные улицы и даже целые районы. Для местных жителей превращение города в съемочную площадку создает, конечно, не только рабочие места, но и неудобства, например дикие пробки. Что отчасти компенсируется возможностью вживую увидеть (или услышать), как снимают большое кино. Режиссеры Майкл Бэй и Кристофер Нолан в Чикаго взрывали, стреляли и устраивали сумасшедшие погони. Владельцы отеля Hotel 71, узнав, что у них под окнами будут снимать «Трансформеров», сделали специальное предложение для поклонников Бэя: номера с видом на съемки. Сто пятьдесят номеров были раскуплены за считанные часы.

Власти города позволяют снимать на натуре даже рискованные сцены. Сцена взрыва больницы в «Темном рыцаре» выглядит столь впечатляюще, потому что это «натуральный продукт». Но разрешения такого рода даются только с условием присутствия на площадке пожарных и полицейских, обеспечивающих порядок и не допускающих посторонних.

Съемки «Темного рыцаря» и «Трансформеров» принесли экономике Чикаго соответственно \$40 млн и \$20 млн.

Но еще до появления специальных льгот, с 1980 по 2004 год, в Чикаго было снято 700 фильмов, что принесло городской экономике \$1,3 млрд. Таковы данные департамента кино мэрии Чикаго. Обратим внимание, там таковой имеется.

Чикагские пожарные и полицейские получают за дежурство на потенциально опасных для города съемках \$30 в час. После первых восьми часов выплачиваются сверхурочные — \$45 в час.

Но вернемся в Джорджию к съемкам «Машины Джейн Мэнсфилд». Скорость их объяснялась еще и тем, что фильм был на бумаге уже готов, сценарий не подразумевал никаких интерпретаций: детально описаны изображение, звук, интонации и выражения лиц актеров. Все буквально: повернулся, прошел, сделал два шага, улыбнулся — с оценкой — презрительно, высокомерно, жалостливо, заискивающе. Кроме того, работа на площадке организована так, что нет не только ни минуты простоя, но даже непредусмотренной расписанием пятиминутной паузы. Что понятно: в кинопроизводстве самое дорогое — собственно съемки, тут ведь задействованы сотни людей, свет, техника, оборудование.

Но что действительно просто ошеломляет на американском проекте, так это артисты. Актерская школа, тренированность, самостоятельность. Мы привыкли, что актер — гибкий инструмент в руках режиссера, американский актер — инструмент высокоточный. Отношения между режиссером и актером у нас, по сути, театральные: принято считать, что чем внятнее режиссер сформулировал задачу, тем качественнее актерский результат. Отсюда, кстати, и знаменитый афоризм, приписываемый, кажется, Раневской: «Х — актер высокопрофессиональный, у плохого режиссера играет плохо». А американский актер имеет дело с детально прописанным сценарием и поэтому легко представляет, что за человека ему играть.

На площадку актер американского фильма приходит предельно подготовленным. А выйдя к камере, действует самостоятельно, но не отклоняясь от режиссерской линии: может добавить какую-то краску или характеристику герою, спросив у режиссера: можно я сделаю то-то или то-то? это относится к моему характеру или нет? Первый дубль актеры делают практически сами. Если Билли нравится, он чуть-чуть правит. Если не нравится, объясняет, от чего избавиться, снимает второй дубль. И дублей у нас никогда не было больше трех. Ни разу. В фильме есть сцена, где герой Роберта Дювала спрашивает у героя Джона Херта, как именно он познакомился с женой. Напомню, оба героя в разное время были женаты на

одной женщине. И задаваемый Дювалем вопрос — по сути: как вышло, что моя жена ушла от меня к тебе? Сложная, эмоционально заряженная сцена, с монологом Херта на полторы страницы... Она была снята с одного дубля. Профессионализм.

Но не холодный профессионализм, не бесчеловечное следование производственному кодексу, в чем любят обвинить американцев, якобы карьеристов-фанатиков. Месяц все актеры жили, ну, как театральная труппа на гастролях — одной семьей. Для всех без исключения, от Роберта Дюваля до оператора-постановщика Барри Марковица, работа на фильме была не цепочкой четко отработанных смен, а удовольствием — им очень хотелось снять именно этот сценарий. Хотелось настолько, что все сократили свои гонорары, и сложный фильм, действие которого происходит сорок лет назад, мы сняли за \$12 млн. Что немного для костюмного фильма с большими актерами.

Теперь я знаю: это довольно типичное для американского кино явление, в нем нет ничего исключительного — замечательная атмосфера в группе. В перерыве на ланч звезды Дюваль или Бейкон стояли в очереди за едой точно так же, как водители и осветители, а потом ели за общим столом. Съемочная площадка от отеля примерно в полутора часах езды, очень часто съемки ночные... Да и дневные не легче: чудовищная жара. Летом в Джорджии +37 °С при влажности 94 %. А актеры, не занятые в съемке, приезжают на площадку: посмотреть, поддержать коллег. Всегда приезжали подавать реплики из-за камеры. Если снимается, допустим, телефонный разговор, то обязательно сами — ни разу не было, чтобы реплику подавал ассистент. И так все: от Дюваля до Херта, от Рэя Стивенсона до Кевина Бэйкона — все.

Тогда же на съемках в Атланте начался и второй наш американский проект — фильм Ди Джея Карузо «Выстоять» (Standing up). История про двенадцатилетних мальчика и девочку. С очень насущной проблемой американских школ — bullying, травли в детской и подростковой среде. Сверстники в летнем лагере заманивают героев фильма на остров посередине озера, раздевают донага и оставляют на ночь одних. Жестокая лагерная традиция. И мальчишка предлагает девочке: давай не будем ждать, когда за нами вернутся, нас же хотят унижить. Давай уплывем с острова. Сбежим. Так начинается их приключение, в котором они открываются как личности. Сценарий основан на очень известной в США книге «Козы» (The Goats) Брока Коула, которая увлекла режиссера двадцать лет назад. До этого проекта его интересовали совсем другие фильмы и другие жанры. Карузо сделал экшн-триллер «Орлиный глаз»

(Eagle Eye), научно-фантастический триллер «Я — четвертый» (I Am Number Four), психологический триллер «Паранойя» (Disturbia) — крупнобюджетные постановки, имевшие коммерческий успех и не пользовавшиеся особым успехом у критики. Но он мечтал снять этот скромный фильм про взросление, про то, как формируется характер, из чего складывается личность.

Против этого плана был не только послужной список Карузо, но и автор книги. Некогда Коул продал права на сценарий, а когда увидел результат «драматизации», вернул гонорар, а с ним себе права. Но режиссер-энтузиаст сам встретился с автором и убедил его. А я решил искать в Америке проекты, за которыми стоят не планы, а мечты...

И дальше я уже своими глазами увидел, как проходит подготовка к съемкам. Искали очень специальное место: летний лагерь, но чтобы был северный пейзаж и непременно озеро. Снимать нужно было быстро, чтобы успеть до зимы. Мне принесли список штатов с перечислением, где и какую льготу мы получим, а на следующий день у меня уже был десяток предполагаемых locations (мест съемок). И каждый с фотографиями и описаниями условий. В августе мы договорились с Карузо, в октябре начали съемки, а в декабре был готов черновой монтаж...

Какую бы задачу вы ни поставили, обязательно есть компания, специализирующаяся на решении именно этого рода задач. Например, если вы снимаете фильм со сценами на железной дороге, то вы обращаетесь в Fillmore&Western Railway Company, компанию — владелицу частной железной дороги и локомотивов, паровозов, электровозов всех возможных типов... С 1967 года практически все сцены в поездах снимались у Fillmore. И так с любой производственной потребностью: ее уже кто-то обязательно учел и создал под нее компанию, а если потребность действительно новая — например, после «Аватара» стало популярно 3D и у всех сразу возникла необходимость либо снимать в стерео, либо конвертировать в 3D, — то как грибы после дождя вырастают десятки компаний, готовых сделать, научить или, на худой конец, дать оборудование в аренду.

У нас как-то принято считать, что в Америке все подчинено коммерческой эффективности, отношение решительно ко всему — и к кино в частности — сугубо прагматическое. Но парадоксальным образом в каждодневной практике все строго наоборот. Говорят о характерах, о поворотах сюжета, о способах повествования, о деталях, о том, как построить, как снять, как одеть, как повернуть, как сыграть. На съемках фильма Билли Боба Торнтон я не помню ни одного разговора о

финансовых перспективах фильма, зато актеры, ассистенты, механики и водители постоянно обсуждали характеры персонажей, мотивацию, подтекст и даже символический уровень сценария.

Для меня это просто принципиально важно, чтобы режиссер, с которым я работаю, был буйным. Чтобы для него кино было много бóльшим, чем профессия, чем образ жизненного функционирования, чем карьера. Чтобы кино для него было всепоглощающей страстью, единственной возможностью существовать вообще...

И мне на таких повезло в Америке. Таков Ди Джей Карузо, отец пятерых детей, снявший фильм за восемнадцать дней и за десятую долю своих обычных бюджетов, потому что страстно хотел сделать именно эту скромную вещь про то, как взрослеет маленький человек.

Безусловно, к той же категории людей, дышащих кино, принадлежит и Роберт Родригес — с которым мы сейчас делаем «Город грехов-2: Женщина, за которую убивают (Sin City: Dame to Kill for) и «Мачете убивает» (Machete Kills).

Именно Родригес вместе со своим другом Квентином Тарантино выступил своего рода первооткрывателем интонации: в своих фильмах он иронизировал над популярными жанрами — боевиком, шпионским триллером, готическим вампир-фильмом. И над собой, фанатом-зрителем, гиком кино. Он снижал пафос его восприятия, смеялся над патетикой жанра. Но за иронией стоит обожание.

Более сложными оказались отношения Родригеса с киноиндустрией. Многомиллионные сборы его картин никак не сказывались на личных доходах создателей: плоды их труда всецело принадлежат не им, а студиям.

Родригес решил самостоятельно финансировать свои картины и выстраивать модель их производства. Тем более что его сотрудничество с крупными студиями теперь формально ограничено: он отказался от членства в Гильдии режиссеров Америки (Directors Guild of America, DGA), которая настаивает на использовании студиями труда лишь своих членов.

Гильдия режиссеров Америки объединяет режиссеров кино и телевидения разных уровней. Этот влиятельный профессиональный союз заключает с возможными работодателями своих членов (теле-, кино- и видеопроизводящими компаниями, например) контракты, регламентирующие условия их труда и оплаты (установленная заработная плата режиссера составляет от \$8000 до \$15 000 в неделю в зависимости от

бюджета постановки). Одно из требований гильдии к своим членам — условие, что режиссером любого произведения может стать только один человек. Связано это требование с попыткой избежать «подарочных титров». Соавторство допускается, только когда фильм представляет собой сборник новелл, снятых разными режиссерами, и в случае так называемых *legitimate teams* — союзов, «оправданных» естественным образом, то есть составленных родственниками, выступающими под одной фамилией, имеющими длительный опыт совместной работы и разделяющими общее творческое кредо (брат и сестра Вачовски, братья Фарелли, братья Коэны, братья Хьюзы).

Именно это условие вынудило Роберта Родригеса приостановить свое членство в гильдии. Начав работу над «Городом грехов» в 2003 году, он планировал отразить в титрах свое творческое соавторство с Фрэнком Миллером, автором графической новеллы, легшей в основу фильма. Родригес утверждал, что визуальный стиль произведения Миллера столь же важен для экранизации, как и его собственный режиссерский стиль.

Лично для Родригеса это решение не осталось без последствий. Его контракт со студией-мейджором Paramount на постановку фильма «Джон Картер», который готовился в 2004 году к производству, пришлось расторгнуть, так как Гильдия режиссеров заключила договор с Paramount об эксклюзивном сотрудничестве: Paramount обязалась использовать в своих проектах исключительно труд ее членов.

При этом надо сказать, что такого рода решения в американской шоу-индустрии не единичны и принимаются сторонами в рабочем порядке.

Так, например, Джордж Лукас покинул гильдию после предъявленных ею претензий относительно несоблюдения стандарта начальных титров фильма «Звездные войны. Эпизод 5: Империя наносит ответный удар» (1980), продюсером которого он выступал. В этом случае гильдией предусмотрен штраф. Лукас выплатил \$250 000 штрафа, вышел из гильдии и никогда уже не возобновлял в ней свое членство.

Вообще, это решение — вступить на путь самостоятельного продюсерского и режиссерского существования — для Родригеса естественное. Характер, воспитание, обстоятельства биографии — все тут за независимость. В конце концов, он может служить подтверждением реальности «американской мечты». Родригес родился в семье продавца кухонной утвари и медсестры в Сан-Антонио, по происхождению мексиканец. Один из десяти детей в семье. О кино начал мечтать, когда в семье появился видеомэгафон, а к нему прилагалась дешевенькая

видеокамера. Снимал одноклассников. На университет денег не было, но он продолжал снимать и попал в программу помощи начинающим кинематографистам, позволившую поступить в университет. Снимал свой знаменитый первый фильм «Эль Мариачи», зарабатывая деньги на его производство в местном госпитале подопытным кроликом: на нем пробовали препараты по заживлению ран. Сделал фильмы, составившие его славу, но так и не переехал в «место силы» мировой киноиндустрии — в Лос-Анджелес. Наоборот, остался в родном Техасе, под Остином построил-оборудовал студию в ангаре. Настаивает на том, чтобы делать фильмы своими руками — все: и звук, и спецэффекты.

Когда мы познакомились, нам обоим нужен был партнер.

Для меня — партнер, способный предложить творчески любопытный проект с очевидным коммерческим потенциалом, а для Родригеса — игрок, снимающий с него все проблемы, кроме творческих. Так мы приступили к производству двух франшиз: «Город грехов-2» и «Мачете убивает», продолжение «Мачете».

Кинобизнес едва ли не самый непредсказуемый из всех видов законного предпринимательства: ни один производитель тут не знает, купят ли его товар и сколько зрительского народу его купит. Это бизнес без гарантий. И потому не случайно даже крупные студии предпочитают франшизы, развитие (или эксплуатацию — это вопрос индивидуальной оценки) уже утвердившегося бренда.

Это в полной мере относится к «Городу грехов» и, так сказать, территориально — к «Мачете». «Мачете» был довольно равнодушно — в сравнении с другими фильмами Родригеса — встречен международной аудиторией, но имел огромный резонанс в США. По естественным причинам: в ряде американских штатов выходцы из Латинской Америки составляют большинство населения, а испанский хоть и не имеет пока статуса государственного языка, вполне может его в ближайшем будущем получить.

Эта же причина стала первой, почему «Мачете убивает» мне виделся «обязательным к исполнению». Взаимоотношения латинос с белыми в Америке, 300-миллионный гражданин которой родился в семье выходцев из Мексики, — насущная, острейшая тема, а отношение кандидатов к нелегальным эмигрантам из Мексики решает судьбу президентских выборов. Так что сюжет, связанный с этой самой нелегальной эмиграцией, в котором в качестве плохих парней действуют белые реднеки, по-нашему гопники, и новый герой, некрасивый и вовсе не благородный мекс, защищающий от них латинос и нацменьшинства, заведомо гарантировал

повышенный интерес публики.

Вторая причина — в самом этом герое, Мачете, и в Дэнни Трехо, актере. Трэш-герой и трэш-артист вышли на авансцену публичного интереса. Родригес институализировал субкультурную историю, она стала достоянием широчайших зрительских масс.

Это можно считать проявлением чрезвычайно примечательной тенденции — вымывания сказки из сказочных по определению жанров. Скажем, истории о Бэтмене с каждым новым фильмом франшизы становятся все жестче, все ближе к сегодняшней урбанистической реальности, все больше в них не романтико-героической, а уличной ярости. Враги Бонда, Джеймса Бонда, уже вовсе не так комичны — они серьезны и всерьез могущественны. И если Бонд и выходит из нового столкновения победителем, то достигается эта победа невероятным усилием, без былой элегантности, и уже не видится необратимо-окончательной.

Герои современных сказочных по предназначению киноисторий совершают совсем не сказочные поступки, активно действуют за пределами нормы (я уж не говорю о праве), входят в открытый конфликт с представителями власти — людьми в форме, убивают и наказывают, не заботясь о юридической оправданности своих действий. И спроси меня, какая фраза из американского массового кино первой приходит на ум, я без запинки отвечу: «Вы можете хранить молчание. Все, что вы скажете, может и будет использовано против вас в суде...» Потому что героические герои современных сказок — активисты «зоны молчания».

Нельзя сказать, что запуск обоих проектов обошелся без препятствий. Скажем, «Город грехов-2» последние пять лет переживал торможения. То он откладывался из-за беременности Анджелины Джоли, которую Родригес планировал занять в фильме... То Walt Disney продавал принадлежащую ей к тому моменту компанию Miramax — а именно она должна была производить сиквел... Потом Вайнштейны ссорились с Disney и уходили из прославленной ими Miramax, создавая новую компанию... В результате получился сложный клубок интересов и противоречий, размотать который не представлялось возможным — одних только правообладателей сколько — и Родригес, и Фрэнк Миллер, автор графического романа, и Miramax, сохранившая за собой права, и Вайнштейны, продюсеры и дистрибьюторы первого фильма, и несколько его финансистов...

Но тем не менее дело с мертвой точки сдвинулось. Получилось это у нас по двум причинам: первая — я и мой американский партнер Сергей Беспалов, люди со стороны, лишённые груза эмоциональных отношений со

всеми участниками проекта, и вторая — мы очень хотели его сделать и не слушали опасливых рекомендаций — мол, не лезьте, там такое... все равно не договоритесь...

Люди американской киноиндустрии, разумеется, думают о кассе. Но они думают далеко не только о кассе. Скажем, на съемках «Машины Джейн Мэнсфилд» ко мне подошел второй оператор и спрашивает: «Скажи, почему ваши европейские фильмы лишены universal appeal?» В том смысле, что понятны они по преимуществу соотечественникам авторов. Меня самого этот вопрос давно занимал, и ответ я сформулировал примерно так: американское кино универсально, потому что универсальна Америка и идея Америки, то есть вера в возможности человека, в его права и в способность завоевать счастье; право на стремление к счастью записано в Конституции США. Все это подчас делает американское кино, с нашей точки зрения, наивным. Мы же в Европе боремся за свою культурную идентичность. Мы не очень верим в возможность добиться справедливости, мало верим в общественные институты и почти не верим в то, что человек, собравшись, сконцентрировавшись, преодолев массу сложных обстоятельств, может добиться поставленной цели. А американец верит. Искренне. И эта искренность вызывает сочувствие у всех. У европейцев же, в том числе в России, фильмы ограничены рамками национальной культуры, национальных комплексов и национальных приоритетов.

Вопрос про universal appeal на самом деле получает универсальный ответ: американцы способны обеспечить кино для нас всех. Зачем же тогда делать его в России? Для меня — потому, что в мире живет 250 миллионов человек, объединенных русским языком и русской культурой. И вне зависимости от того, будет ли эта культура развиваться или нет, русскоязычные зрители останутся всегда, а значит, будет востребован и русский кинематограф. Другой вопрос, в рамках какой экономической модели такой кинематограф может существовать: будет ли он жить на деньги государства или сформирует независимую коммерческую платформу.

Недавно я спросил у своего друга, профессионального фестивального отборщика, как обстоят дела с кино в Польше. У меня был личный интерес: в детстве и юности я увлекался польской культурой, учил польский, читал польские журналы, смотрел кино на польском языке. Польский кинематограф был для меня чем-то безусловным, а польские режиссеры — Анджей Вайда, Анджей Мунк, Феликс Фальк — кумирами. «По моей части — для фестивалей — там сейчас вообще ничего нет, а вот на собственную

аудиторию они работают неплохо», — ответил приятель. Польское кино нашло свою нишу на родине. Оно нужно полякам, а это немало.

Американцы не расскажут национальной аудитории то, что она хочет услышать о себе: о своих привычках, укладе, быте, тонкостях и парадоксах национальной психологии и образа жизни. Американский фильм не пошутит с поляками, немцами, французами или русскими так, как они шутят дома, в трамвае и на кухне... С одной стороны, именно поэтому не выросла «империя» европейского кино: французы могли и хотели делать именно французское кино, бельгийцы — бельгийское, а румыны — румынское. Никто из них не был готов расстаться с историческим багажом и культурными стереотипами и, бросившись в омут с головой, снимать «Ван Хельсинга». Но, с другой стороны, именно национальные различия оставляют содержательный люфт и коммерческую возможность развития национального, в том числе и российского кино.

Подтверждают это правило не только успехи на родине польского или французского кино. Самый яркий пример — Голливуд, кинематография африканской Нигерии, мощная империя чувствительности, роковых мелодрам и кровавых триллеров. Миллионы зрителей, огромная востребованность, собственные звезды и уважаемые режиссерские имена.



Оборот киноиндустрии африканской Нигерии составляют внушительные \$260,2. В год в Нолливуде снимается около шестисот фильмов. После сельского хозяйства кинобизнес — второй по количеству рабочих мест сектор экономики страны, в нем заняты 1 млн. нигерийцев. Как пишет журнал *The Economist*, более доходна для страны только нефтедобыча, но в ней занято гораздо меньше местных граждан. Нигерийское кино — это примитивные мыльные оперы или детективы, практически поголовно ужасного качества и такой же всеобъемлющей популярности у народонаселения. Причем смотрят их во всех странах черной Африки, и звезды нигерийского кинематографа сегодня — главные кумиры юных жителей любой африканской страны. Кино снимается не для

кино-театрального проката, а исключительно для домашнего просмотра (в Лагосе, городе с населением в 15 млн, всего три кинотеатра). Диск стоит не более \$2, бюджет редко превышает \$100 000. Большинство фильмов снимается на английском языке, наиболее универсальном для Африки, ведь только в одной Нигерии говорят на 521 диалекте местных языков. Студий, продюсерских компаний, павильонов для съемок или какой бы то ни было инфраструктуры кино в Нигерии практически не существует, что процветанию киноиндустрии ничуть не мешает.

Популярность нигерийских фильмов такова, что решительно шагнула за границы собственно Нигерии. В ряде африканских стран политики говорят о «нигеризации континента» и называют нигерийских кинобоссов «новыми колониальными владыками Африки». В Демократической Республике Конго нигерийское кино даже решено было вовсе запретить. Эта радикальная инициатива оказалась безуспешной, но вот в Гане используют более гибкие методы: принято положение, согласно которому при въезде в страну работники нигерийской киноиндустрии (актеры, режиссеры или продюсеры) платят особый налог.

А вот сюжет типичного рекордсмена нигерийского бокс-офиса, как он рассказан журналу Time самим режиссером, Ланселотом Одувой Имасуеном: «Муж, страдающий импотенцией, просит брата-холостяка переспать с женой, которая мечтает о ребенке. Потом он передумывает, но поздно: жена беременна. Муж не может смириться с тем, что жена носит не его ребенка, и в приступе ярости стреляет в нее из пистолета!»

Фильм «За закрытыми дверями» имел такой грандиозный успех, что Имасуен, один из самых плодовитых нигерийских режиссеров, решил снять продолжение: «К счастью, жена не погибла. Супруги сделали анализ ДНК и установили, что отец ребенка все-таки муж. А значит, он все-таки не импотент!» — радуется автор новой выдумке.

Нового центра мирового производства кино, который бы пополнил ряд «Голливуд, Болливуд, Нолливуд», не возникнет (хотя, например, недавно правительство Турции заявило о намерении создать Теркивуд). И в этом смысле наше ли, европейское ли соревнование с «коварными Вандербильдихами» бесплодно. Но я верю, что национальные кинематографии выживут. Правда, лишь в случае, если государственная политика будет, наконец, состоять не в раздаче дармовых бюджетов, а в формировании среды обитания кино и как искусства, и как сферы экономики.

Лично для себя я выбрал путь универсализма. Путь создания фильмов, способных пересекать границы, путешествовать по разным странам и везде быть воспринятыми адекватно, в полном согласии с тем, что хотели сказать их создатели.

Главное, чего я лишился в Америке, — это своих вечных иллюзий о счастливой жизни содержательного кино. Да, говорил я себе, наши кинотеатры захвачены подростками: они громко грызут попкорн и смотрят аттракционы, но в Америке-то, стране, где каждый год какой-нибудь скромный indie (независимый фильм) срывает бокс-офис в сотни миллионов долларов, там-то иначе... Да, там иначе, там подобные чудеса возможны, но и там содержательному кино приходится все труднее... Все меньшее количество дистрибьюторов проявляет к нему интерес: закрылись многие знаменитые компании, построившие свой успех на прокате и продвижении фильмов крупных авторов... Из студийных подразделений выжило на сегодняшний день только три — Fox Searchlight, Sony Classics и Focus Features, принадлежащее Universal. Плюс The Weinstein Company, ряд менее крупных — Magnolia, IFC, Angkor Bay, Roadshow Attraction и несколько других... Их общий объем проката — 100–120 фильмов в год. И американских независимых, и фильмов, снятых на других языках...

Представляете себе конкуренцию за место в дистрибьюторском пакете? 20:1. А если нет дистрибуции, то нет и фильма, нет денег, затраченных на его производство... Да, американские независимые картины, снимаемые всемирно известными режиссерами и с участием популярных кинозвезд, можно предпродать на международном рынке. В отличие от фильмов европейских, азиатских и африканских. Но покупатели этих независимых американских фильмов — это как раз дистрибьюторы из тех самых стран, где слышен громкий хруст попкорна и триумфальные фанфары киноцирка... Вот и перемещаются многие жанры в альтернативные миры: телевидение и интернет. Это я понял быстро на опыте «Машины Джейн Мэнсфилд», нашедшей в итоге нелегких поисков своего дистрибьютора и неплохо проданной в Европе; да что там говорить, я понял это из всех разговоров, деловых и личных, из профессиональной прессы, из того, что называют опытом...

Главное же, я снова научился в Америке пониманию того, что все возможно. Абсолютно все. Если есть качество. Качество истории, актерской игры, изображения, костюмов, декораций, грима... Если есть качество и есть свежесть взгляда, то возможно и чудо. И широкий прокат, и миллионы зрителей. И чудесные истории о превращении вчерашних «золушек» индустрии в ее владетельных принцев. Но ни одного надежного рецепта этого чуда я не узнал. Как, впрочем, и никто другой его не знает. Ну, разве что Харви Вайнштейн?.. Нет, не знает. Просто он очень талантлив и очень много работает. Но это очень известный рецепт.

## Глава девятая, заключительная.

### Продюсер в сухом остатке

Пока в предыдущих сериях — простите, главах — я делился тем, с чем прожил последние двадцать пять лет, все было ничего. Но теперь мне кажется правильным поделиться своими выводами. И тут, я опасаясь, вы сочтете мой скромный курсив претензией на то, чтобы вывести из практики универсальные правила. В общем, так оно и есть: это правила, но только мои личные правила, плод моих уверенных шагов в сторону грабель, моих ударов о глухую стену, моих поисков черных кошек в темных комнатах. Все делают свои ошибки; я рассказываю о своих правилах, о том, что накопилось в сухом остатке после двадцати пяти лет продюсерской работы. Если почувствуете тон нотации, извините, он не планировался.

Решение нерешаемых задач — неотъемлемая часть работы продюсера. В 1960 году Отто Преминджер снимал в Израиле фильм «Исход». В фильме планировалась сцена провозглашения независимости Израиля, которая должна была сниматься на главной площади Иерусалима. Площадь по сценарию заполняет ликующая толпа, но в бюджете денег на столь масштабную массовку не было. Что сделал Преминджер? «Я обклеил весь город объявлениями: заплатив всего десять шекелей, вы сниметесь в голливудском фильме», — вспоминал находчивый режиссер-продюсер. Массовка собралась с невиданной легкостью, а некоторое пополнение бюджета явилось отдельным бонусом.

Итак, самая важная и драматическая особенность кино как бизнеса состоит в его абсолютной непредсказуемости. Владея нефтяной скважиной (попытайтесь представить такую синекуру!), вы хотя бы примерно понимаете, на сколько баррелей можете рассчитывать. Когда же ваш товар — воплощенная идея, сумма эмоциональных впечатлений, просчитать его судьбу не очень реально. Максимум, что возможно, — разнообразными ухищрениями минимизировать риски.

*Формулы успеха в нашем деле нет*, что бы ни говорили циничные наблюдатели, уверенные и в цинизме продюсеров. Любой успешный продюсер в своей карьере не раз ошибался, терял миллионы и был

вынужден наутро после премьеры читать обидно-уничижительные рецензии на фильм, которому он посвятил, возможно, годы жизни.

Вопрос лишь в соотношении побед и поражений.



\* \* \*

Я тоже сделал немало ошибок. Скажу больше: я не помню ни одного безошибочного проекта. С первой попытки у меня не получалось никогда и ничего. Первые фильмы неверно задумывались, без энтузиазма воспринимались, а то и вовсе не были замечены. *Но поражение — материал, из которого делается победа, и опускать руки из-за неудач не стоит.* Чем впадать в депрессию, лучше тут же начать что-то новое. У Уинстона Черчилля есть на этот счет замечательное выражение: «Успех —

это способность двигаться от неудачи к неудаче, не теряя энтузиазма».

\* \* \*

Когда имеешь дело с профессией, не стоит бояться выдающихся примеров. Чем выше планка, тем лучше. Нужно искать ролевые модели и не стесняться мечтать о соперничестве с ними. То, на что смотришь, на что ориентируешься, не менее важно, чем практика. В тридцать лет у меня сформировалось точное представление о своей ролевой модели в профессии продюсера. Если говорить об Америке, то главным примером стал Скотт Рудин. Но еще раньше я был глубоко впечатлен тем, что делал немец Бернд Айхингер.

Работая в Германии, я мог наблюдать возрождение немецкого кино: стали появляться выдающиеся картины, собиравшие полные залы. Продюсером многих из них и был Айхингер. Тогда Голливуд с его продюсерским опытом был слишком далек, а вот германскую систему, в которой кристаллизовался успех Айхингера, я уже понимал. Айхингер был человеком большого проектного мышления, он создал «Имя розы» Жан-Жака Анно, «Парфюмера» Тома Тыквера, «Самого желанного мужчину» Зенке Вортманна. А еще «Бункер», «Бесконечную историю» и «Комплекс Баадера — Майнхоф»... Наблюдая за ним, я понял, как работать с социальными темами, как реагировать на экспансию американского кинематографа. Россия и Германия во многом схожи: обе страны с тяжелым историческим прошлым, с подчеркнутым интересом к культуре, с зависимостью от иностранных веяний-влияний... Происходившее в Германии я воспринимал как важный опыт для России. Анализируя практику Айхингера, я понял важность создания собственной независимой компании. Тогда это привело меня к созданию телеканала, а позже и к созданию кинокомпании.

*Собственная компания, независимая, вертикально интегрированная, — идеальная методология работы.*

Я не просто делаю фильмы. Производство фильма лишь одна из многих функций компании. Чтобы обеспечить свою независимость, компания включает в себя не только кинопроизводство, но и дистрибуцию, и отдел продаж. Только в этом случае появляется возможность диверсифицировать риски и способность управлять, реально распоряжаться собственным контентом.

Дело в том, что *я верю только в контент*. Если непредвзято, то я построил карьеру на дистрибуции, работая на ТВ, то есть на дистрибуционной платформе. Именно поэтому я верю прежде всего в

содержание того, что делаю. Контент: фильмы, сериалы, компьютерные игры — это то, что обеспечивает будущее в нашей индустрии. Уверен, что будущее за теми, кто владеет контентом. Даже смешно, но именно эта увлеченность содержательной частью моей деятельности дала мне в определенной мере фору в Америке. Я приехал в Лос-Анджелес не как продюсер-технолог и не как продюсер-инвестор. Я приехал как продюсер, который любит кино и занимается им единственно по этой причине. В результате оказалось, что я часто делаю за агентов, консультантов, бизнес-тактиков и стратегов определенную часть работы — экспертную: я читаю сценарии, я знаю возможности актеров и почерк режиссеров и могу их анализировать в координатах и искусства, и индустрии. Но это вовсе не правило для Голливуда. В Голливуде немало продюсеров-финансистов, продюсеров, образующих под пакет фильмов инвестиционный фонд и зарабатывающих на распределении финансовых потоков. Огромное число продюсеров — я бы даже сказал, что теперь их большинство — кино любят ровно настолько же, насколько литературу или там кулинарию. Они интересуются лишь финансовыми показателями.

*Для меня же сугубо финансовый подход — путь ложный*, потому что я не интересуюсь фильмами, которые живут один уик-энд, пусть даже и зарабатывают какие-то деньги. Действительно долгосрочная бизнес-стратегия — это создать компанию, в которой складывались бы условия для появления сильных картин с как можно более длительным «сроком годности». Каждая из голливудских кинокомпаний-мейджоров — это прежде всего внушительный каталог выдающихся фильмов, среди которых постановщиками даже самых очевидных аттракционов значатся выдающиеся творцы арт-кино. «Гарри Поттера» снимали Альфонсо Куарон и Гильермо дель Торо, «Чужого» — Жан-Пьер Жене и Дэвид Финчер, «Бэтменом» сейчас занят Кристофер Нолан. За этими смелыми и приведшими к успеху решениями стоит творческая экспертиза, которую осуществляет первое лицо компании. Разумеется, ему помогают редакторы, консультанты, читчики, но решение принимает только он и на основе собственного мнения. Неслучайно крупнейшие голливудские студии возглавляют люди, прекрасно знающие, понимающие и чувствующие кинематограф: Скотт Рудин, Джоэл Силвер, Харви Вайнштейн. В России пока ситуация на уровне обобщений противоположная. У нас часто продюсеры-пэтэушники кооперируются с режиссерами-посредственностями для создания «большой ржачки», жизнь которой в сознании зрителя продолжается часа полтора, строго в пределах киносеанса...

Так вот, я верю в контент, в силу контента. Это первое, что создает компанию.

Второе: только международная компания имеет будущее. Только фильмы международной компании могут выйти сразу на несколько рынков, находя свою аудиторию среди фрагментированной зрительской массы.

Третье: для производства качественного контента нужна вертикально интегрированная компания. То есть не только производящая фильмы, но и имеющая в своих руках и финансовые фонды, и инструменты дистрибуции. Контролирующая плоды своей деятельности.

Да, это экономический подход, но он обусловлен очень индивидуальной, я бы сказал, лирической причиной: если тебе действительно нравится то, чем ты занимаешься, хочется заниматься этим как можно дольше. Создание международной компании, которая и производит контент, и распоряжается им, представляется мне верным способом «продлить очарование». Компания — это система координат. Только она может обеспечить творческую жизнь, достойную и независимую.

Внимание к вопросам экономики кинопроизводства не мешает мне оставаться идеалистом. Понимаете, *кино как религия*. Главный и единственный вопрос — веришь или нет. В историю, в проект, в человека. В отличие от других бизнес-сфер — от финансов, от производства товаров — тут просто необходимо быть верующим в людей при всех их недостатках. У атеистов тут шансов нет. ТВ и кино — фабрики по производству смыслов. Только ТВ — это фабрика джинсов в Китае, а кино — маленькое ателье бренда Hermes, правда, с поправкой на масштаб. Здесь не конвейер, не автоматизированное производство. У нас все держится на людях, индивидуальных способностях и редких озарениях. На авторах, исключительных личностях. И фильмы, которые я делаю с ними, — аргументы и оправдание того, что я в принципе занимаюсь кино. Например, «Елена» Андрея Звягинцева.

Я верил в Андрея Звягинцева и запускал его «Елену» вопреки всем законам кинобизнеса. Государственных денег в проекте не было, сценарий был категорически неформатным: всего сорок страниц и с депрессивным финалом, а это значит, что ни один телеканал не вложился бы в него. При этом стоил он немало: внешне скромная, «Елена» требовала съемок в специально для нее построенной декорации жилого дома, и бюджет ее в результате составил \$2,6 млн. Я финансировал проект поначалу самостоятельно, в одиночестве. Чем нарушал неписаное правило

американского продюсера: *настоящий продюсер вкладывает не свои деньги, а привлеченные бизнес-инвестиции...*

И так же я верю в Федора Бондарчука.

Если бы мне кто-то задал вопрос: считаю ли я правильным производить фильм про Великую Отечественную войну сейчас, после провала целого ряда громких проектов, с ней тематически связанных, нужно ли строить гигантские декорации, снимать тысячную массовку, вывозить на натуру сотни человек... я бы без раздумий сказал «нет». И все-таки сейчас я снимаю такой фильм. Фильм «Сталинград». По единственной причине: его автор и его мотор Федор Бондарчук. Он способен создавать фильмы-события. А фильм-событие — сложный химический процесс между автором и аудиторией, темой и социумом, ожиданием и предложением.

Привычный киноуспех в России сегодня выглядит незамысловато. Люди в кино ходят все больше молодые, ходят для развлечения и за хорошим настроением. Данный тип зрителя ориентируется прежде всего на название фильма и лица в кадре. Поэтому не случайно продукт, который отвечал бы их ожиданиям, — это почти всегда комедия, без «грузилова», длительностью не более 95 минут (с титрами). Главное, чтобы в фильме были известные медиалица: «Уральские пельмени», участники Comedy Club, кто там у нас еще в телепрограмме? Ах да, как можно такое забыть — Иван Ургант! Сюжет надо стырить, нет, взять взаймы на время из средней американской комедии. И все. Если соблюдены эти базовые условия, блюдо готово. Оно категорически не выходит за рамки апробированных сюжетных ходов, имеет усредненный уик-эндный успех, подается непременно с попкорном и так и называется — попкорн-муви.

Но есть фильмы иного рода, фильмы разных жанров и разной степени интеллектуальной и эмоциональной сложности: «Белая лента» Михаэля Ханеке, «Король говорит!» Тома Хупера, «Миллионер из трущоб» Дэнни Бойла, та же «Елена». Их объединяет одно: это все фильмы-события. Они выходят далеко за пределы привычного кино-театрального репертуара и канонов киножанра. А состоялись они, потому что состоялась «химия» отношений аудитории и авторов. «Химией» я называю зрительское ожидание, отчетливую мотивацию для похода в кино на данный фильм. От него для зрителя исходит некое излучение — негативное или позитивное, какое конкретно, даже и не важно. Но что-то определенно провоцирует обязательно увидеть этот фильм. Как правило, о фильме говорят, и он как бы стал уже достоянием общественного сознания, и тогда нужно пойти на него, чтобы приобщиться. Возможно, о нем отзываются чрезвычайно негативно, и тогда уж совсем необходимо пойти, чтобы убедиться, что он

действительно так отвратителен.

Такова судьба фильма-события, и я вижу смысл своей работы и в том, чтобы помочь им являться на свет.

Если тебе удастся сделать фильм-событие и при этом за ним стоит международная компания, на него начинает работать вся мощь глобальных изменений в сфере досуга и изменений мировой экономики в целом, которые выражаются в формуле «глобализация пропорциональна развитию». Еще десять лет назад сборы американского проката составляли 70 % сборов мирового. Теперь только 30 %. Отсюда интерес у мейджоров-дистрибьюторов к фильмам неамериканским, которые могут и не выйти в американский прокат... Да и бог с ним — они создадут бум на других рынках. В сфере индустрии развлечений любая развивающаяся страна может получить все то, что получает развитая. Еще недавно Америка была досуговым лидером: богатое население не экономило на развлечениях. Теперь же, чтобы ходить, например, в кино, не обязательно быть такой же богатой страной, как США или Канада. Скажем, в Китае нет единой для всех пенсионной системы, далеко не все в старости вообще получают пенсии, но, обратим внимание, кино там — абсолютно массовая форма досуга.

Вообще, *основа нашей профессии — умение работать с творческими людьми*. Потому что они очень, очень непросты. Сотрудничество с режиссерами, сценаристами, актерами или композиторами требует принципиально иных навыков, чем работа с клерками из офиса или рабочими с завода. Отношения режиссера и продюсера — один из ключевых элементов, непосредственно влияющих на успех фильма. Если вдуматься, это сущий кошмар: эти отношения, а они всегда личные, — источник судьбы фильма... Но такова природа данной сферы деятельности.

А логика продюсерско-режиссерских взаимоотношений каждый раз своеобразна и нередко парадоксальна. Так что надо иметь ясное представление о том, что может, а чего не должен позволять себе продюсер.

Умение продюсера или руководителя крупной медийной компании выстроить отношения со своими звездами — это одно из важнейших качеств ответственного лица в Голливуде. Иногда последствиями отношений могут стать бизнес-решения на миллиарды долларов. В 2008 году Стивен Спилберг принял решение разорвать отношения со студией Paramount и продолжить развитие собственной студии DreamWorks,

которую он вместе с партнерами Джеффри Катценбергом и Дэвидом Геффеном основал в 1994 году как независимую. Партнерами Спилберга стала индийская компания Reliance ADA Group. И частично за счет инвестиций Reliance, частично за счет средств, привлеченных через компанию JP Morgan, обновленная DreamWorks получила на развитие \$1,5 млрд. Решение Спилберга покинуть Paramount объяснялось не только соображениями бизнес-свойства, но и чисто человеческими эмоциями основателей компании. Вот, например, как объяснял уход Спилберга его давний друг и партнер Джеффри Катценберг (на тот момент анимационное подразделение DreamWorks, возглавляемое Катценбергом, уже было самостоятельной компанией):

«Я думаю, любой согласится, что для студии Paramount партнерство с DreamWorks — исключительная удача и финансовый успех. Но когда ты так зарабатываешь, очень важно искать пути наградить причастных к твоему успеху людей, особенно таких людей, как Стивен Спилберг и Дэвид Геффен, для которых отношения много важнее денег. Всем хочется, чтобы их ценили. Помимо денег всегда есть способы наградить талант, дать людям понять, что их ценят, уважают... Это суть вопроса.

Отношения с творческими людьми — топливо, на котором работает индустрия. Каждый день на протяжении двадцати пяти лет Сид Шейнберг (бывший шеф студии Universal) давал Стивену Спилбергу понять и почувствовать, что он для него самый важный человек в мире. Разными способами он демонстрировал Стивену, как много он для него значит. А люди из Paramount и Viacom этого не делали. Может быть, чтобы показать, кто главный, может быть, из-за непонимания, насколько высоки ставки, но речь шла об отношениях с талантом... и они промахнулись».

Для Спилберга дело было, конечно, не в деньгах. Деньги тут могли выражать высокую оценку его вклада и признательность ему. Но не стали. И Спилберг покинул Paramount.

Режиссура — профессия лабильная. Я бы сказал, женская в психологическом смысле слова. Режиссер остро, болезненно зависит от вибраций внешнего мира, от его сигналов. Он попадает в плен иногда ложных озарений или одержим сомнениями в собственной ценности, в правильности избранного решения, в актуальности и художественной полноценности того, что он делает. Сомнения и эйфория — факторы и дестабилизирующие фильм как проект, и необходимые для кино как искусства. Режиссер нуждается в ком-то мыслящем аналитически, непредвзято. И этот кто-то должен быть рядом. Фактически ему нужен

рациональный профессиональный редактор. В советском кино редактор был самостоятельной единицей. Изначально его роль мыслилась как идеологический контроль над необузданностью таланта, но по сути редактор стал спарринг-партнером режиссера и другом фильма. Легенды о замечательных редакторах «Мосфильма» и «Ленфильма» живы до сих пор. И не исключено, что своей непреходящей славой лучшие образцы советского кино были обязаны не только драматургам, режиссерам, худсоветам, но и им, редакторам, людям, которые могли отстраненно взглянуть на сценарий, на отснятый материал, на монтажную сборку и экспертно их оценить. Они, с одной стороны, не имели самостоятельных творческих амбиций и не могли выступать конкурентами режиссера, но, с другой стороны, адекватно и зрело оценивали творческий процесс. Я всегда дружил со своими редакторами, пока был режиссером, считал их ближайшими людьми.

Сегодня этим ближайшим режиссеру человеком, не дающим потеряться в сомнениях и озарениях, должен стать продюсер. Он просто обязан взять на себя часть редакторских функций. Понятно, что титры проверять на предмет орфографии не его дело, но *настоящий продюсер непременно несет на себе функцию творческого рецензента*, держась в стороне от той мистической медитации, в которую погружен режиссер.

Однако здесь возникает фундаментальный вопрос: где та грань в творческом процессе, которую продюсер может себе позволить переступить? Безусловно, центр принятия решений при создании фильма — продюсер. Кинематограф — дело совсем не демократическое, и, чтобы сделать кино, а не только его придумать, продюсер должен обладать правом безусловного вето. Другой вопрос, что, принимая решения, продюсер обязан считаться с масштабом дарования режиссера.

Ответ на вопрос, за кем последнее слово в принятии творческих решений, принципиально зависит от того, о каком типе фильма идет речь. Если мы говорим об индустриальном кино, то последнее слово всегда за продюсером. Если кино авторское, образ картины определяет режиссер, а продюсер отвечает за организационную и финансовую модель и, конечно же, за последующую жизнь фильма. Прокат, фестивальная история, стратегия продвижения, дистрибуция — эти компоненты судьбы фильма зависят исключительно от решений продюсера.

В работе с авторским кино продюсер выполняет и роль посредника между зрителем и автором, только в данном случае зрителем искусственным и развитым, и поэтому работа тут гораздо более сложная. Продюсер такого рода кино не может быть человеком, так сказать, недообразованным. В

массовом кино постоянно встречаются персонажи, очевидно, не прочитавшие и трех книг, но при этом успешно зарабатывающие: они представляют собой основную массу аудитории, заполняющей кинотеатры.

С авторскими произведениями такой фокус не проходит. Авторы имеют очень ясное представление о том, чего они хотят добиться, и смотрят на кино как на единственно возможный способ самореализации, выражения своих мыслей, взглядов и представлений о мире. Они очень настороженно и недоверчиво относятся к окружающему социуму, потому что привыкли выслушивать слова о бессмысленности, нерациональности и обреченности всяких попыток снимать «сложное» кино. В таких проектах продюсеру логично строить с автором долгосрочные, серьезные отношения, чтобы понять, что он за человек, каков его стиль и ход мышления, как он видит окружающий мир, что слушает, читает, какие механизмы формируют в нем желание сделать именно этот фильм, а не другой.

Только при такой системе отношений продюсер получит шанс направить автора в сторону успешных, с точки зрения продюсера, решений. *Продюсер в авторском кино — друг замысла.*

При этом принципиально важно, чтобы в результате усилий продюсера на свет появился фильм автора, чтобы имя автора в титрах было свидетельством его, авторской, «ручной» работы. Автора можно убедить только на его языке, понимая и разделяя его цели, его задачи и его неповторимый авторский способ решения этих задач.

\* \* \*

*Но в то же время не стоит искать препятствия там, где их нет.* Это простая мысль, но, когда берешься за дело, она приходит в голову не первой. Всегда найдутся люди, готовые предупредить об опасности провала, несостоятельности и бесперспективности проекта, особенно если дело касается фильмов авторских.

У отечественного авторского кино (у нас принято обозначать его сомнительным термином «артхаус») все проблемы сугубо российские. Зрителя этим кино более или менее сознательно пугают, даже когда-то наклеивали на него ярлык «кино не для всех».

Сам этот факт уже много говорит о российском общественном сознании, где всегда присутствует, подчеркивается и даже специально насаждается обязательное разделение между высокой, «интеллигентской» культурой и культурой массовой.

Существующее сегодня деление фильмов на «массовые» и «артхаус» связано с тем, что со времен провозглашения и торжества соцреализма зрители привычно воспринимают кино как чрезвычайно «народный» вид искусства, произведения которого должны быть априорно понятными и не содержащими никаких сложностей для восприятия. Но и тогда существовали абсолютные шедевры больших художников. И, так или иначе, эти шедевры выходили в прокат, привлекали внимание миллионной аудитории. Сергей Эйзенштейн, Всеволод Пудовкин, Лев Кулешов, Борис Барнет, даже Абрам Роом были авторами, которые разрабатывали язык искусства кино, но при этом творили в пространстве кинематографа зрительского. Так как власть использовала естественно присущую киноискусству зрелищность в собственных целях, кино стало идеологическим инструментом. Таким образом уравнение «непонятный = не-, а то и *антинародный*» активно использовалось с борьбой со стилистическим (по выражению Андрея Синявского) диссидентством. Деление это возникло в эпоху оттепели и позже, в 60-е, когда закончился период «малюкартинья» (обусловленный как послевоенной разрухой, так и идеей Сталина, что в киноиндустрии должен действовать принцип «лучше меньше, да лучше»), когда кинематограф стал доходной статьей экономики, а аудитория вновь ясно дала понять, что кино ей нужно. Именно в этот период киноминистерство начало планировать работу отрасли, ориентируясь во многом на предлагаемые драматургами и режиссерами идеи и проекты.

Начали появляться фильмы, которые в силу тематической неоднозначности, содержательной сложности, полемичности уже не могли расцениваться как «народные». В обществе, закосневшем в предрассудках классовой борьбы и строительства социализма, они вызывали адское раздражение. Фильмы бесконечно обсуждались и клались на полку, проекты закрывались, разгорались скандалы и конфликты... И в ходе этого бурного процесса сформировалось представление об авторском кинематографе как снобистском, элитарном, понятном только незначительной части аудитории. Фильмы-счастливчики, вышедшие все же в прокат, годами шли в кинотеатрах ограниченным числом копий, но при заполненных залах. Знаменем «киновысоколобости» стал Андрей Тарковский, фильмы которого действительно объективно сложны и, следовательно, вызывали активное неприятие, которое выражалось в публикациях в прессе писем, якобы написанных трактористами и ткачихами и содержащих обвинения автору примерно такого рода: «Зачем вы снимаете такое кино? Нам, народу, оно непонятно».

В рамках конфликта понятного-народного и непонятноинтеллигентского выросло несколько поколений советских, а затем и российских кинематографистов. Появилась целая философия противостояния. Главной доблестью тут считалась игра на противоходе, протест посредством сложного, иногда искусственно усложненного киноязыка. Как правило, такие картины требовали от зрителя определенного уровня образования, толерантности, способности к восприятию нового, даже искушенности в области собственно кинопонимания кинематографических контекстов.

Сформировалась идеология безусловного нежелания быть понятым, тем более что эшелонирована она могла быть великим художественным опытом, скажем, цитатой из Пастернака: «Быть знаменитым некрасиво». То есть некрасиво быть популярным. Ну и, соответственно, стыдно делать кино популярное, жанровое и массовое. Тем более что в советское время кинематограф проходил по идеологическому ведомству, был зажат в тиски политически допустимого, а значит, серьезный киноавтор должен был бежать благосклонности власти: оказаться в числе ее любимчиков в среде советских интеллектуалов считалось позором, а переживать гонения было едва ли не почетно.

Европейский авторский кинематограф, на место в котором претендуют наши авторские фильмы, — неотъемлемая часть европейского гражданского сознания и общественной жизни. Умберто Эко, когда его спросили о каком-то митинге, место ли там интеллектуалу, ответил: «Это было место не интеллектуала, а гражданина». Еврокино стремится в то же место, выражает реакцию гражданского общества на политические, социальные, экономические процессы. Оно говорит о состоянии мира от лица «маленького человека», видит положение вещей глазами меньшинства и меньшинств. Таковы фильмы европейских киноавторитетов — братьев Дарденнов, Брюно Дюмона, Кена Лоуча. Много лет назад в тогда еще социалистической Польше подобное явление в кино получило определение «кинематограф морального беспокойства». Европейские зрители смотрят и ценят такое кино, позволяя ему тем самым существовать не только благодаря государственной поддержке, но и за счет сборов от проката.

Американское же авторское кино, как правило, вырастает из непреодолимого желания автора рассказать зрителям важную для себя историю. Это может быть история не простая, и, возможно, расскажет он ее более сложным, чем другие режиссеры, киноязыком, но в основе его

работы всегда лежит желание быть понятым зрителями. В Штатах артхаусом принято называть уж совсем радикальные эксперименты, а все остальное — продвинутым жанровым кино, к которому можно отнести и, например, фильмы Квентина Тарантино. Для них существуют отдельные правила выпуска в прокат, другие приемы в маркетинге, но никому и в голову не придет назвать его «кино не для всех».

Это деление — на «для всех» и «не для всех» — на самом же деле более чем условное, а то и надуманное. В современном мире, где технологии открыли столько новых возможностей творческой самореализации для авторов и неограниченные возможности для потребителя, решительно стираются границы между массовым и традиционно востребованным лишь интеллектуалами. Трэш обретает культовый статус — именно так теперь воспринимаются картины Роджера Кормана и Ллойда Кауфмана. Высоколобое авторство низвергается в пучину остракизма: такая судьба постигла, например, «Хорошего немца» Стивена Содерберга. Комикс соревнуется с современной философией. А разве не таковы амбиции «Темного рыцаря» Кристофера Нолана? Сай-фай (научная фантастика) поражает психологизмом — посмотрите независимый, малобюджетный, замечательный фильм «Другая Земля» дебютанта Майка Кэхилла и сами убедитесь. Фэнтези вдохновлено экологическим движением: «Звери Дикого Юга» Бена Зайтлина «зеленые» принципиально. А tumblr-фильмики-«бормоталки», поставляют Голливуду новых звезд: Грета Гервиг, блистающая ныне в мейнстриме, была актрисой и сценаристом фильмов Джо Свонберга. Одни и те же люди смотрят и франшизу о Бэтмене, и «Солярис» Тарковского — с разными планами и чувствами, но одни и те же. *Мир кинематографа устроен не по вертикальному принципу от телесного низа к умственному верху. Он горизонтален. И потому сложен.*

В какой-то степени все эти рассуждения приводят к простой рекомендации: продюсируя авторское кино, лучше работать только с теми авторами, чье видение ты сам разделяешь и с которыми в дальнейшем сможешь договориться.

Но всегда важно понимать, что функция продюсера в первую очередь предпринимательская. *Продюсер не меценат.* Он, говоря официальным языком, «производит продукт в области культуры» — старается наиболее точно ответить на зрительские ожидания. А успех сегодня измеряется не только, но главным образом деньгами. Многие наши режиссеры, особенно старшего поколения, не хотят принять эту систему координат — они воспитаны в другой культуре. Почитайте Тарковского — и очень скоро

столкнетесь в тексте с идеей о необходимости для кинопроизводства выскользнуть из оков коммерции, так как именно коммерция является главным врагом подлинного искусства.

Я продюсерскую профессию никогда не трактовал как бизнес в чистом виде. Продюсер как индивидуальный предприниматель не мой герой. Меня воодушевляют «визионеры», люди с уникальным мировидением, со своей версией мироздания, чувствующие мир иначе, чем большинство, и в этом чувствовании опережающие время.

Продюсер как предприниматель в области культуры понимает, что фильм его автора должен обязательно найти своего зрителя. Пусть в очень узком сегменте аудитории, но у фильма должны быть зрители. И желательно во всем мире.

Один мой знакомый, известный режиссер, постоянно воевал со своим продюсером. И наконец я спросил — почему? Он ответил: «Если бы я знал, что его мнение и требование, скажем, сократить сцену в фильме означает несколько дополнительных миллионов в прокате, ты думаешь, я бы хоть минуту спорил? Просто это не более чем его мнение, а раз так, то кто он такой, чтобы мне указывать?»

Я верю, что для успеха фильма необходима атмосфера абсолютного доверия режиссера продюсеру и продюсера режиссеру. И поэтому при возникновении спорных ситуаций, когда я абсолютно уверен в необходимости изменений, борюсь и настаиваю. Во всех остальных случаях я готов идти на компромиссы, чтобы сохранить фильм как авторское произведение. Даже когда мне что-то не нравится с точки зрения стиля и формы — а такое бывает, и не так уж редко, — я занимаю позицию, что если это принципиально важно для автора и не противоречит перспективам фильма, то выбор за ним. Когда же я понимаю, что спорная деталь противоречит замыслу или что она вызовет проблемы у фильма в прокате, я сумею настоять на своем и доказать необходимость изменений.

В свою очередь, если режиссер предлагает свой замысел продюсеру, то он должен найти именно того продюсера, который в состоянии замысел: а) понять и б) реализовать.

К сожалению, такой идеальный вариант отношений в России пока встречается редко. Связано это с очень низким в целом уровнем продюсерского цеха. Как правило, в продюсеры у нас в лучшем случае пришли бывшие директора картин, которые никогда не относились к замыслам и творческим амбициям с уважением. В этой среде снисходительность к режиссерам, самозванным диктаторам, традиционна. В режиссерской же среде, наоборот, издеваются над недалекостью и

невежеством продюсеров. И более того, их стараются обмануть и использовать.

Принципиально иной тип отношений «продюсер — режиссер» необходим в кинематографе индустриальном. Тут продюсер включается в процесс еще на стадии написания сценария, и отношения в связке жестче: с самого начала надо твердо формулировать свои требования, настаивать на необходимых изменениях и добиваться соответствия сценария твоему представлению об успехе в выбранном жанре.



«Как процесс создания фильма, по сути, не требует ничего большего, чем человека, держащего камеру, и человека, перед ней стоящего, так и

бизнес-составляющая кино не нуждается ни в чем, кроме как в человеке, принимающем решения. Эти решения требуют интуиции и/или смелости, поскольку желания аудитории не могут быть просчитаны, они могут быть только угаданы», — пишет в своей книге «Годзилла против Бэмби» великий сценарист и режиссер Дэвид Мэмет.

Арнон Милчан, основатель компании New Regency и продюсер таких фильмов, как «Прирожденные убийцы», «Однажды в Америке», «Клиент», «Бойцовский клуб», «Красотка», «Схватка» и многих других, говорил: «По статистике из примерно 2500 сценариев, присланных в New Regency за год, только десять станут фильмами. Из них, если очень повезет, два или три станут мегахитами, три или четыре выйдут в ноль или немного заработают, на двух компания потеряет деньги, а два будут позорными провалами».

«Чудовищный бизнес», — говорит Милчан. Вопрос, какой именно сценарий выбрать, главный, основополагающий для любого продюсера. Конечно, даже в самых маленьких кинокомпаниях работают редакторы, читающие и отбирающие сценарии с наибольшим потенциалом. Но решение всегда принимает один человек.

Чрезвычайно успешный продюсер Милчан, умевший безошибочно выбирать сценарии и создавать по ним выдающиеся фильмы, создавший ряд важнейших в XX веке фильмов, не сумел разглядеть главный блокбастер века XXI. Милчан был первым продюсером, кому предложили права на... роман о Гарри Поттере и все последующие книги в серии. Стоили тогда права \$35 000. Он отказался, потому что не увидел в книгах потенциала.

Фильмы про юного волшебника в мировом прокате заработали почти \$8 млрд. Всего же фильмы, книги, видеоигры, DVD, сувенирная продукция и игрушки на тему Гарри Поттера заработали \$21 млрд.

В индустриальном кино работает исключительно американская модель, центральная парадигма которой: во главе любого фильма, будь то телесериал или оscarоносное полотно, стоит продюсер. В этой модели главное ответственное лицо всегда продюсер. Именно он сотрудничает со сценаристами и вместе с ними создает будущих героев, работает от заката до рассвета, принимая все решения: от выбора актеров на роли до утверждения костюмов, отсматривает и обсуждает dailies — материал, отснятый за съемочный день, контролирует монтаж, звуковое решение фильма и разрабатывает его маркетинговую политику, определяя, для какого именно зрителя сделан этот фильм и какой самый эффективный способ добиться внимания именно этого зрителя. И в конце концов именно

продюсер выходит на сцену, чтобы получить «Оскар» за лучший фильм. Продюсер, а не режиссер...

Осмыслив все это, вы почти неизбежно придете и к другому важному выводу: *в профессии не место друзьям и благодарности*, а слабость продюсера, продиктованная деликатностью к партнерам, оказывает дурную услугу. Если чувствуешь, что не складывается, идет не так, как задумывал или хотел, найди в себе силы своевременно исправить, а если нет, так и вовсе свернуть проект. Если не можешь полноценно участвовать в процессе, не стоит и браться.

Если вы продюсируете кино, важно отдавать себе отчет в том, что ответственность за него несете только вы. Это ваше стихийное бедствие. Ни режиссер, ни команда, ни инвестор не несут ответственности. Лучшее, что они могут сделать, — действовать по установленным правилам. Но отвечать в итоге всегда придется продюсеру. И закончу я тем, с чего начал эту книгу, — опыт всех успешных продюсеров говорит: никогда не закрепляйтесь в своих жизненных завоеваниях и успехах, никогда не останавливайтесь и двигайтесь дальше. Если вы продюсер, вы никогда не затоскуете.

# Приложение. География кино

## *Индия (Болливуд)*

Крупнейшая киноиндустрия мира и одна из старейших: первый индийский фильм (в нем не пели и не танцевали) был снят в 1897 году. Ежегодно в Индии выходит в прокат около 1500 фильмов на девяти языках (70 % на хинди). Особенно популярные фильмы, снятые на хинди, не дублируются, просто присоединяется заново снятая новая языковая версия.

По количеству снятых и выпущенных в прокат фильмов, а также по количеству проданных билетов Болливуд превосходит Голливуд вдвое, но из-за существенной разницы в цене на билет (в США в 2012 году \$8,12, в то время как билет в кино в Мумбае варьируется от \$0,5 в самый дешевый кинотеатр до \$4,6 в самый дорогой, IMAX) по объемам кассовых сборов Индия остается далеко позади не только Америки, но и других развивающихся рынков. Ежедневно в Индии в кино ходят более 20 млн человек. К 2014 году объем индийского кинорынка должен достичь \$3 млрд.

## *Нигерия (Нолливуд)*

Самая продуктивная киноиндустрия в мире. Более 2500 фильмов каждый год. Средний бюджет фильма составляет от \$10 000 до \$30 000, основной канал дистрибуции — домашнее видео, так как в Нигерии чрезвычайно мало кинотеатров. Ежегодно киноиндустрия зарабатывает около \$250 млн. В докладе Экспортно-импортного банка Нигерии за 2010 год указано, что общий вклад кино в экономику страны составил около \$800 млн, но цифра эта, скорее всего, «оценочная». По данным Всемирного банка, невероятная популярность нигерийских фильмов в Африке стимулирует региональный туризм. Количество туристов из сопредельных стран растет ежегодно на 3 %.

## *Великобритания*

В современном контексте, пожалуй, вторая по важности мировая киноиндустрия. Кроме собственной сильной кинематографии Великобритания является также важнейшим «поставщиком» творческих сил для Голливуда. Всемирно известные британские режиссеры Альфред Хичкок, Ридли Скотт, Сэм Мендес, Пол Гринграсс, Кристофер Нолан,

Дэнни Бойл, актеры Эндрю Гарфилд, Роберт Паттинсон, Том Харди, Кристиан Бейл, сэр Иэн Маккеллен, Клайв Оуэн, Кира Найтли, Эмма Уотсон и еще несколько десятков звезд. Главная киностудия Великобритании — Пайнвуд. Ежегодно снимается около 200 фильмов, общий вклад киноиндустрии в экономику Великобритании достигает \$6,2 млрд. Непосредственно в киноиндустрии занято 44 000 человек, еще 117 000 обслуживают нужды кинематографистов в смежных отраслях. Экспорт аудиовизуальной продукции принес Великобритании в 2011 году \$3,1 млрд. Вклад кинематографа в развитие туризма власти Великобритании в 2011 году оценивается в \$3,1 млрд.

### ***Новая Зеландия***

На кинематографической карте мира маленькая Новая Зеландия появилась благодаря Питеру Джексону — режиссеру трилогии «Властелин колец» и новой трилогии «Хоббит». Съёмки первых трех фильмов принесли экономике Новой Зеландии около \$600 млн, но самое важное — трилогия стимулировала туризм, второй по важности сектор национальной экономики после сельского хозяйства. С 2004 года примерно 47 000 туристов специально приезжают в Новую Зеландию посмотреть на места, где снимали «Властелина колец». Благодаря фильму количество туристов выросло на 47 %, ежегодно они оставляют в Новой Зеландии \$5,7 млрд. Власти страны эффективно использовали «подарок судьбы»: сегодня новозеландская киноиндустрия зарабатывает ежегодно \$2,5 млрд, а общие сборы кинотеатров в Новой Зеландии в 2012 году составили \$167 млн. Природные условия позволяют снимать здесь что угодно — от пустынь до снежных гор. Кроме того, в отличие от США местные работники киноиндустрии не объединены в профсоюзы, что существенно упрощает жизнь кинопроизводителям и заодно позволяет им платить меньшие по сравнению с Америкой зарплаты. Кроме того, сегодня в Новой Зеландии для всех кинопроизводителей действует специальная льгота: если в стране расходуется от \$10,6 млн до \$35,5 млн, возврат может составлять до 12,5 % от этой суммы. Главное кинопредприятие страны — студия спецэффектов Питера Джексона WETA Digital.

### ***Франция***

Согласно данным за 2011 год, обнародованным Национальным центром кинематографии Франции (CNC), французы — самые активные и самые многочисленные потребители в Европе: в среднем житель Франции ходит в кино 3,5 раза в год (2,8 в Великобритании, 1,8 в Италии и 1,6 в Германии).

В 2011 году количество проданных билетов в кинотеатры достигло рекордного с 1966 года показателя — 216 млн штук. В денежном выражении это соответствует €1,4 млрд. Рекордную для Франции долю именно французского кино в прокате — 41 % — обеспечил в первую очередь *Les Intouchables*, самый успешный французский фильм в истории кинематографа (20 млн зрителей во Франции и мировые сборы в \$390 млн). В общей сложности в 2011 году в кинодистрибуции во Франции было выпущено 595 фильмов (из них 293 французские).

### *Китай*

Здесь самый быстрорастущий кинорынок в мире, второй по значимости для голливудских фильмов после США. В 2011 году китайский кинорынок вырос на 35 % и превысил \$2 млрд. Ежегодно в Китае производится около 500 фильмов, но в широкий кинотеатральный прокат выходят немногие. С января по июнь 2012 года в кинотеатральный прокат в Китае вышли 141 китайский фильм и 14 голливудских. Из китайских фильмов лишь 5 окупались, из голливудских 12 собрали больше 100 млн юаней. Китай — единственный крупный кинорынок, на котором действуют квоты, однако власти страны в 2012 году из экономических соображений объявили курс на расширение квот с возможным их упразднением в будущем. После того как в феврале 2012 года квоту на иностранное кино увеличили с 20 фильмов до 38, доля китайских фильмов в прокате упала до 41,4 %. Сегодня в Китае 6000 современных экранов, к 2015 году их будет приблизительно 20 000, а к 2040-му, по прогнозу китайских властей, больше 40 000. Как пишет *New York Times*, сегодня в Китае открывается в среднем три новых кинотеатра в день, и к 2015 году китайский рынок превысит \$5 млрд, то есть 50 % американского.

### *Россия*

В 2012 году на экраны вышли 343 фильма, из которых 74 российских, а остальные американские, европейские и азиатские. Отечественные фильмы заработали \$187,4 млн, то есть 15,1 %. Общий объем российского кинорынка в 2012 году составил \$1,2 млрд. Среди международных рынков Россия занимает сегодня седьмое место после США (\$10,8 млрд), Китая (\$2,7 млрд), Японии (\$2,1 млрд), Великобритании (\$1,9 млрд), Франции (\$1,6 млрд) и Германии (\$1,3 млрд).

### *США*

Общие сборы за 2012 год — \$10,8 млрд. В киноиндустрии США заняты

2,1 млн человек, общий объем расходов на зарплату в киноотрасли в 2010 году составил \$143 млрд. В 2011 году, по данным Американской ассоциации кинопроизводителей (МРАА), было произведено (представлено в МРАА для получения прокатного рейтинга) 758 фильмов, из которых в прокат вышли 610. Поход в кино до сих пор остается самой дешевой формой семейного досуга. Семье из четырех человек (двое взрослых и двое детей) в 2011 году требовалось \$309,4, чтобы сходить на матч Национальной футбольной лиги, \$193,9 — сходить на матч Национальной баскетбольной лиги и всего лишь \$31,7, чтобы сходить в кино.

## Об авторе



**Александр Роднянский** начинал свою карьеру как режиссер-кинодокументалист (его фильмы «Миссия Рауля Валенберга», «Усталые города», «Свидание с отцом», дилогия «Прощай, СССР» и другие были отмечены многочисленными наградами международных фестивалей).

Роднянский продюсировал более 30 телевизионных сериалов (в числе которых всем известные «Моя прекрасная няня», «Не родись красивой», «Достоевский», «Белая гвардия»).

Среди авторских кинокартин, продюсером которых выступил Роднянский, наиболее известны «Восток — Запад» Режиса Варнье, «1001 рецепт влюбленного повара» Наны Джорджадзе, «Солнце» Александра Сокурова, «В субботу» Александра Миндадзе, «Машина Джейн

Мэнсфилд» Билли Боба Торнтон, «Да здравствуют антиподы!» Виктора Косаковского, «Водитель для Веры» Павла Чухрая, «Елена» Андрея Звягинцева. Все эти фильмы были отмечены призами крупнейших международных фестивалей. Среди жанровых картин, спродюсированных Роднянским, лидеры кинопроката: «9 рота» и «Обитаемый остров» Федора Бондарчука, «Питер FM» Оксаны Бычковой, «Жара» Резо Гигинеишвили, а также международные проекты «Облачный атлас» Энди и Ланы Вачовски и Тома Тыквера, «Тайна перевала Дятлова» режиссера Ренни Харлина, «Мачете убивает» и «Город грехов: женщина, ради которой стоит убивать» Роберта Родригеса.

В 1995 году Александр Роднянский основал независимый украинский телеканал «1+1». В 2002 году покинул пост генерального директора канала, но оставался его председателем совета директоров и совладельцем вплоть до продажи своего пакета акций в 2008-м. С 2002 года он возглавлял телеканал «СТС», а с 2004-го по 2008-й был CEO холдинга «СТС Медиа», оперирующего пятью телевизионными каналами в трех странах. Под руководством Роднянского «СТС Медиа» стал первой российской медийной компанией, прошедшей IPO на нью-йоркской бирже NASDAQ.

Покинув «СТС Медиа», Александр Роднянский в 2009 году основал собственную международную компанию A.R. Films, в которую входят немецкий дистрибьютор A Company Filmed Entertainment, американская кинопроизводственная компания A.R. Films U.S. и три российские компании: «Кино без границ», «Нон-Стоп Продакшн», кинофестиваль «Кинотавр». Кроме этого A.R. Films контролирует компанию Syncorate (самый быстрорастущий издатель онлайн-игр на русскоязычном рынке).

# Примечания

## 1

Erinnerungen an die Zukunft, 1970 г. — научно-популярный фильм австрийского режиссера Харальда Райнля по мотивам книг швейцарского публициста и уфолога Эриха фон Дэникена «Колесницы богов» и «Возвращение к звездам».

## 2

The Hellstrom Chronicle, 1971 г. — научно-популярный фильм американского режиссера Уолона Грина.

## 3

Латышские стрелки — стрелковые бригады, сформированные во время Первой мировой войны из жителей российских прибалтийских губерний, позже перешедшие на сторону революции. В советское время они использовались официальной идеологией как доказательство якобы естественной принадлежности прибалтов к советской «семье народов», а для Подниекса воплотили общественный идеал.