



Эдвард Эпштейн

ЭКОНОМИКА ГОЛЛИВУДА

На чем на самом деле зарабатывает киноиндустрия

Эдвард Эпштейн — известный американский публицист, занимается исследованиями политики и транснациональных новостей, преподавал политологию в Массачусетском технологическом институте и Калифорнийском университете. «Экономика Голливуда» — это четырнадцатый номер автора, основанной на его публикациях на сайте online-journalist.com журнала *Slate*

Блестяще... Потрясающе... Когда повествование подходит к концу, становится ясно, что то, что мы называем Голливудом, — это на самом деле комната кривых зеркал, в которых отражаются огромные денежные потоки.

The New York Times

- Цифры кассовых сборов, кричащие с первых страниц газет, не дают никакого представления о реальных доходах индустрии.
- «Главное — побольше соли!» — основной девиз владельцев кинотеатров, делающих деньги не на прокате фильма, а на продаже попкорна и кока-колы.
- Налоговые схемы и законодательные льготы разных стран позволяют кинобизнесу заработать десятки миллионов долларов, не отсняв ни единого кадра.

Самые темные и самые скрытые тайны Голливуда не имеют ничего общего с сенсом, наркотинами, богохульством или политикой — все сводится только к деньгам.

The Weekly Standard

ISBN 978-5-9614-3444-8



9 785961 414448

альпина ПАБЛИШЕРЗ

заказ книг (495) 980-80-77
и на сайте www.alpinabook.ru

Подарки покупателям!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДОСТАВКА — ВОЗВРАТ

Нужные книги
здесь
и сейчас!

ДЕЛОВАЯ
ОНЛАЙН
БИБЛИОТЕКА

www.lib.alpinabook.ru

Эдвард
Эпштейн

ЭКОНОМИКА ГОЛЛИВУДА

ВОРМЛА УСПЕЛА

ИСКУСТВО ДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ

ЗВЕЗДНАЯ КУЛЬТУРА

КОНЕЦ НЕЗАВИСИМОГО КИНО



Эдвард Эпштейн

ЭКОНОМИКА ГОЛЛИВУДА

На чем на самом деле зарабатывает киноиндустрия

альпина
ПАБЛИШЕРЗ

Edward Jay Epstein

THE HOLLYWOOD ECONOMIST

The Hidden Financial Reality
Behind The Movies



MELVILLEHOUSE

BROOKLYN, NEW YORK

Эдвард Эпштейн

ЭКОНОМИКА ГОЛЛИВУДА

На чем на самом деле
зарабатывает киноиндустрия

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕРЗ

Москва
2011

УДК 338.5:791.44

ББК 65.498.537

Э73

Переводчик М. Иутина

Редактор Н. Ларина

Эпштейн Э.

Э73 Экономика Голливуда: На чем на самом деле зарабатывает киноиндустрия / Эдвард Эпштейн ; Пер. с англ. – М. : Альпина Паблицерз, 2011. – 212 с.

ISBN 978-5-9614-1444-8

Специалист по журналистским расследованиям в киноиндустрии Эдвард Эпштейн популярно рассказывает о финансовой кухне главных киностудий Голливуда. Неужели от продаж напитков и попкорна можно заработать больше, чем от билетов? Почему выгодно строить многозальные кинотеатры? Сколько стоит застраховать правое колено Николь Кидман? Почему Шварценегтеру удастся заключать баснословно выгодные контракты? Как заработать на старых кинолентах?

На протяжении почти столетия, делает вывод Эпштейн, Голливуд выработал в себе умение приспосабливаться к любым обстоятельствам, и есть надежда, что предприимчивые хозяева «фабрики грес» что-то изобретут и в цифровую эпоху.

Книга будет интересна не только представителям киноиндустрии, но и самому широкому кругу любителей кино.

УДК 338.5:791.44

ББК 65.498.537

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© 2010 E.J.E. Publications, Ltd., Inc.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина», 2011

ISBN 978-5-9614-1444-8 (рус.)

ISBN 978-193363384-8 (анг.)

Содержание

Введение	Почему журналисты не понимают, что творится в Голливуде	9
Часть 1	Экономика попкорна.....	17
	Десять лет назад я узнал, что соль является главным секретом успеха киноиндустрии	19
	Почему большинство кинозалов имеют менее 300 зрительских мест?	30
	Секс в кино: все «за» и «против»	33
	Исчезновение кассовых сборов	37
	Старые киноплёнки – отличный источник дохода	40
Часть 2	Звездная культура	43
	Договор – ключ к победе если не для Гамлета, то для Шварценеггера точно	45
	Звезды требуют гонорар в \$20 млн или... работают бесплатно	50

Вопрос, волнующий каждого в Голливуде: каков ваш уровень безубыточности?.....	56
Печальная история о поврежденном колене Николь Кидман, или Что необходимо актеру для получения роли.....	61
Проблема молодых актрис	64
В Голливуде нет чистой прибыли	67
Денежные поступления от магазинов видеопродукции	69
Никто не получает реальный процент от выручки	72
«Я сам выполняю свои трюки».....	76
Часть 3 Невидимый печатный станок Голливуда.....	81
Почему фильм «Лара Крофт: Расхитительница гробниц» считается шедевром финансового искусства	83
Бесплатный подарок от немецкой налоговой службы	86
Как киностудии делают деньги, помогая проигравшему в войне форматам.....	87
Заманчивое предложение для инвесторов	90
Вас никогда не удивляло, что американские пейзажи выглядят точь-в-точь как канадские?	94
Еще один трюк с вымышленной реальностью	96
Новая гражданская война между штатами	100

	Рассвет и закат платного телевидения	102
	Кому платят дань участники кинобизнеса?	105
Часть 4	Голливудская политика.....	109
	Фильм изнутри	111
	Удача и прибыль от всеобщей паранойи: сага о фильме «Фаренгейт 9/11»	117
	Продолжение саги	121
	Большие перемены ни к чему не ведут: смена власти в Paramount.....	124
	Tom Cruise, Inc.	128
	Свидетель-эксперт в суде Страны чудес	132
Часть 5	Новый век киностудий	139
	Фальшь на церемонии «Оскар»	141
	Тинейджеры обожают фильмы-автокатастрофы	143
	Жизненно необходимая информация	146
	Формула успеха	151
	Заработать на кинотеатрах нереально	154
	Иностранный мираж	157
	Как залезть в кошелек домашнего потребителя в век цифровых технологий.....	159

	Неоригинальный Голливуд	162
	Засилье самураев	166
	Загрузка фильмов за деньги	172
Эпилог	Конец первой серии или конец всему?.....	175
	Голливуд: фильм	177
	Акт первый	177
	Акт второй	179
	Акт третий	181
	Независимое кино умерло?	182
	Расцвет телевидения.....	187
	От аналоговых долларов к цифровым пенни	189
	Приложение	
	Отчет о дистрибуции Warner Bros.....	195



ВВЕДЕНИЕ

ПОЧЕМУ ЖУРНАЛИСТЫ НЕ ПОНИМАЮТ,
ЧТО ТВОРИТСЯ В ГОЛЛИВУДЕ

В былые времена, где-то в середине XX в., цифры кассовых сборов, публикуемые в газетах, отражали реальные доходы Голливуда. Кинотеатры принадлежали киностудиям, которые и получали всю прибыль от продажи билетов. Эти времена ушли безвозвратно — наступила эпоха повсеместного распространения телевидения, а потом цифрового кино, выпускаемого на DVD и доступного для загрузки через Интернет.

Сегодня киностудии Голливуда ведут совсем иной бизнес: создают авторские права и продают лицензии телекомпаниям, разработчикам видеоигр и продавцам DVD-дисков. Кассовые сборы кинотеатров уже не имеют такого значения, как раньше. А газеты продолжают и дальше как ни в чем не бывало гордо печатать эти цифры, часто на первой странице. Отчет о кассовых сборах, сохранившийся как дань традиции, — почти единственный источник информации об экономической жизни Голливуда.

Начать с того, что цифры кассовых сборов не дают никакого представления о реальных доходах киностудии. В лучшем случае они показывают выручку от продажи билетов. Около 50% выручки кинотеатр отдает киностудии, которая в свою очередь вычитает из полученной суммы расходы на производство прокатных копий и рекламу. В 2007 г.

расходы на изготовление копий и рекламу одного фильма составили в среднем \$40 млн, что превысило средний доход киностудии от проката фильма. С кинотеатров также взимаются отчисления дистрибьютору – от 15 до 33% общей выручки. Поэтому, какие бы показатели кассовых сборов ни печатались в газетах, распределение их таково, что кинотеатры, по-видимому, работают себе в убыток.

Так откуда же берутся деньги в Голливуде? В 2007 г. общий доход крупнейших киностудий составил \$42,3 млрд, из которых лишь 10% поступлений обеспечили кассовые сборы кинотеатров. Остальная выручка была получена от продажи DVD-дисков, а также лицензий кабельным и сетевым телеканалам. Кроме того, львиную долю доходов составили авансы, полученные по договорам с иностранными дистрибьюторами о продаже всей произведенной продукции.

Единственное преимущество, которое дают газетные заметки о кассовых сборах, – это возможность дополнительной рекламы. Кинокартину, собравшую максимальное число зрителей за прошедшую неделю, можно смело позиционировать как «самый кассовый фильм». Газеты тоже заинтересованы в поддержании этой шумихи: в 2008 г. на печатную рекламу одного фильма в среднем было потрачено \$3,7 млн.

Главная беда даже не в том, что цифры кассовых сборов обманчивы, а в том, что они отвлекают внимание от ключевых факторов, которые неизменно меняют кинобизнес в наши дни. Возьмем, к примеру, популярные сейчас договоры о продаже всей произведенной продукции. Согласно условиям такого договора, телекомпания или иностранный дистрибьютор выкупают у киностудии все фильмы, которые

будут выпущены вплоть до даты истечения договора. За счет подобных сделок формируется значительная часть денежных поступлений Голливуда. Получая деньги вперед, киностудии могут оплатить текущие расходы, что позволяет им удержаться на плаву. С другой стороны, повсеместное внедрение в практику таких договоров может выйти боком кинокомпаниям и даже привести к угрозе банкротства, как это случилось в 2008 г. с New Line Cinema, несмотря на огромные кассовые сборы от трилогии «Властелин колец» (Lord of the Rings). Договоры о продаже всей произведенной продукции крайне редко упоминаются в средствах массовой информации, хотя и играют колоссальную роль в работе киностудий. В итоге огромная часть удивительного денежного механизма Голливуда остается за кадром.

Тут дело даже не в равнодушии журналистов, а скорее в требованиях, предъявляемых к новостям из мира развлечений. Заметки о Голливуде, как правило, отправляются в печать во время каких-нибудь интересных событий. Лучший пример такого события – релиз нового фильма. Единственная информация о фильме, которая есть у СМИ на тот момент, – прогнозы возможных кассовых сборов. Именно их, правда в несколько усовершенствованном виде – с анализом целевой аудитории по демографическому признаку, – предоставляют своим читателям сайты Hollywood.com и Box Office Mojo. Если бы какой-нибудь смелый репортер и решился проследить, откуда берется прибыль кинокомпаний на самом деле, ему пришлось бы посчитать затраты на производство и рекламную кампанию, учесть все нюансы, возникающие при продаже прав на фильм и узнать подлинную

сумму общего дохода от проката по всему миру, продажи DVD-дисков и выдачи лицензий. Эта информация доступна далеко не всем, но ее можно найти в Отчетах о дистрибуции (см., к примеру, Отчет о дистрибуции кинокартины «Полночь в саду добра и зла» (Midnight in the Garden of Good and Evil) в приложении). Однако такой отчет становится доступен не раньше, чем через год после выхода фильма в прокат. Даже если репортер доберется до этих данных, все делайны давно пройдут: зачем поднимать тему, которая уже никому не интересна? Поэтому средства массовой информации продолжают печатать цифры кассовых сборов, хотя прекрасно знают, насколько непоказательны эти сведения.

Цель данной книги — заполнить подобные пробелы в понимании подлинной экономики современного Голливуда. В ходе работы я получил неоценимую поддержку людей, занятых в киноиндустрии. Мне очень помогли отчеты о дистрибуции, сметы расходов и прочие документы, предоставленные продюсерами, режиссерами и другими участниками производства и маркетингового продвижения фильмов. Я глубоко признателен некоторым высокопоставленным сотрудникам кинокомпаний, которые снабдили меня секретными данными Американской киноассоциации (MPA): копиями Отчета о доходах киноиндустрии за период с 1998 по 2007 г. и презентациями о маркетинговых издержках кинокомпаний в формате PowerPoint. Эти документы позволили мне отследить огромные потоки денежных средств, которые поступают в Голливуд от кинотеатров, продажи DVD-дисков, телеканалов и сайтов, предоставляющих возможность загрузить фильмы через Интернет.

Я также благодарен Американской киноассоциации (главной коммерческой и исследовательской организации киноиндустрии), а в частности начальнику отдела стратегического планирования Роберту Бауэру, начальнику отдела анализа и мировых исследований Джулии Дженкс, а также Дину Гарфилду, занимавшему на тот момент должность исполнительного вице-президента.

Хочу сказать большое спасибо всем, кто отвечал на мои электронные письма и подчас дурацкие вопросы, в том числе Джону Берендту, Джеффри Бьюксу, Лоре Бикфорд, Роберту Букману, Энтони Брегману, Майклу Айснеру, Брюсу Файрштайну, Таре Грейс, Билли Кимбаллу, Томасу Макграту, Ричарду Майерсону, Эдварду Прессману, Куперу Самуэльсону, Стивену Шиффу, Робу Стоуну и Дину Валентайну.

Особенно я признателен Оливеру Стоуну, талантливому режиссеру, который дал мне возможность сыграть эпизодическую роль в фильме «Уолл-стрит-2: Деньги не спят» (*Wall Street 2: Money Never Sleeps*) (2009). Благодаря этой роли я смог увидеть кинобизнес как искусство (именно как искусство, а не только как бизнес) изнутри.

Бесценные уроки «голливудского права» преподали мне Алан Рейдер и Кевин Вик из O'Melveny & Myers, которая привлекла меня как свидетеля-эксперта в судебном процессе по фильму «Сахара» (*Sahara*), а также Клод Серра из Weil, Gotshal and Manges.

Я очень признателен всем редакторам, которые помогли мне оформить материал книги, а именно Тине Браун и Джеффу Фрэнку из *The New Yorker*, Джекобу Вайсбергу и Майклу Эггеру из *Slate*, Ховарду Дикману, Эриху Айхману и Рэю

Соколову из *The Wall Street Journal*, Марио Платеро из *Il Sole 24 Ore* и Гвен Робинсон из *Financial Times*. И в конце концов, я от всего сердца благодарю Келли Бердик из издательства Melville House, которая предложила мне создать книгу «Экономика Голливуда» и блестяще ее отредактировала.



ЧАСТЬ 1

ЭКОНОМИКА ПОПКОРНА

Десять лет назад я узнал,
что соль является главным секретом
успеха киноиндустрии

В далекие времена почти все американцы регулярно ходили в кино. Например, в 1929 г., когда появилась премия «Оскар», около 95 млн человек, то есть четыре пятых населения США, раз в неделю посещали кинотеатр. На тот момент существовало более 23 000 кинозалов. Многие из них имели огромные размеры. Например, кинотеатр Року в Нью-Йорке был рассчитан на 6200 мест. В те дни несколько крупнейших киностудий создавали буквально все, что попадало на большой экран (более 700 художественных фильмов в 1929 г.). Актеры, режиссеры, сценаристы и другие работники кино могли сотрудничать по условиям контракта только с одной кинокомпанией. У каждой киностудии была сеть кинотеатров, в которых и показывались ее фильмы. Такой режим позволял полностью контролировать весь процесс кинопроизводства, начиная от сценария фильма и заканчивая показом. Конец эры могущества киностудий обозначился в 1950 г., когда Верховный суд США одобрил антимонопольный закон, обязующий крупнейшие кинокомпании Голливуда продать свои кинотеатры.

Сегодня с приходом телевидения, появлением магазинов с видеопродукцией, ростом популярности сети Интернет люди стали гораздо реже ходить в кино (в среднем 30 млн человек в неделю, то есть менее 10% населения). В результате многие крупные кинотеатры закрылись (их число сократилось на две трети по сравнению с 1929 г.) или разделились на несколько маленьких кинозалов (количество экранов возросло до 30 000). Объединив несколько залов под одной крышей, владельцы смогли значительно сэкономить пространство. Более того, выбор фильмов стал разнообразнее, каждый зритель теперь мог посмотреть картину по вкусу. В то время как число кинотеатров сокращалось, киносети, напротив, увеличивались в размере. Сегодня пятнадцати крупнейшим американским киносетям принадлежит примерно две трети всех кинотеатров. Эти гиганты являются единственными покупателями американских киностудий. Именно они вправе решать, какие фильмы будут смотреть американцы.

На сегодняшний день несколько крупных киносетей получают более 80% кассовых сборов от показа всех голливудских фильмов в стране. Права на кинопрокат приобретаются большей частью на Международной выставке киноиндустрии ShoWest, ежегодно проходящей в Лас-Вегасе. В течение четырех дней владельцы киносетей и представители киностудий встречаются и обсуждают планы по предстоящим релизам и вопросы маркетинговой политики. В 1998 г. я много общался с Томасом Стивенсоном, который на тот момент возглавлял одну из главных киносетей — Hollywood Theaters. Он согласился взять меня

с собой на выставку ShoWest в Лас-Вегасе, но при условии, что я не назову ничьих имен в своей книге. Он также пообещал никому не говорить о моей журналистской деятельности, по крайней мере до тех пор, пока банкиры и представители высшего звена киностудий сами не спросят.

Стивенсон, энергичный черноволосый мужчина, сорока с небольшим лет, по дороге в Лас-Вегас вкратце объяснил мне экономические основы своего бизнеса. Из \$50 млн, вырученных от продажи билетов в 1997 г., его киносеть, в собственности которой было 450 кинозалов, получила лишь \$23 млн. Остальное забрали себе киностудии. Поскольку затраты киносети составили \$31,2 млн, компания понесла бы убыток в \$8,2 млн, если бы получала доходы только от основной деятельности. Но, как и большинство владельцев кинотеатров, Стивенсон имел еще один бизнес – продажа попкорна, – рентабельность которого превышает 80%. От этой деятельности он получил \$22,4 млн прибыли при общем объеме выручки в \$26,7 млн. «Каждый предмет интерьера в холле кинотеатра имеет одну цель – завлечь посетителя в буфет».

По приезду на выставку Стивенсон решил не ходить на прием, устраиваемый представителями независимых киностудий. «Я сам иногда с удовольствием смотрю малобюджетные фильмы, – сказал он, – но они не входят в сферу интересов нашего бизнеса». По словам Стивенсона, в 1997 г. он получил 98% дохода от показа фильмов, выпущенных главными киностудиями Голливуда: Sony, Disney, Fox, Universal, Paramount и Warner Bros.

Эти киностудии обеспечивают каждому фильму мощную маркетинговую поддержку. Время от времени картины

других кинокомпаний тоже собирают огромные кассовые сборы, вспомните, например, «Мужской стриптиз» (The Full Monty) или «Миллионер из трущоб» (Slumdog Millionaire), но, как сказал Стивенсон, «мы на них не рассчитываем».

Маркетинговые кампании разворачиваются за месяцы до выхода фильма в прокат. В них применяются тщательно продуманные способы воздействия на целевую аудиторию с учетом ее возрастных, расовых и других особенностей. За неделю до премьеры рекламная деятельность усиливается, по телевизору крутятся эффектные ролики, чтобы привлечь в кинозалы как можно больше случайных посетителей. Стивенсон и другие владельцы киносетей с помощью маркетологов могут если не создать, то довольно неплохо изучить аудиторию фильма. На организацию маркетинговой кампании уходят огромные средства. В 1997 г. на рекламу одного фильма киностудия тратила в среднем \$19,2 млн. И эта сумма была бы в несколько раз выше, если бы учитывались деньги, которые вкладывают в продвижение фильма рестораны быстрого питания, производители игрушек и розничные магазины по условиям соглашения о взаимной рекламе.

Итак, пропустив большой прием, мы посвятили первый вечер в Лас-Вегасе ужину с представителем компании Coca-Cola. Эта компания — эксклюзивный поставщик газированных напитков для более чем 70% американских кинотеатров, включая киносеть Стивенсона. Напитки — важная часть кинобизнеса. Все сиденья в новых многозальных кинотеатрах Стивенсона оснащены держателями для стаканов, которые, по словам управляющих, стали одним из самых удачных нововведений в истории кинотеатров. Эти держатели

не только позволяют зрителю управиться с попкорном и кока-колой одновременно. При желании пройтись до буфета теперь можно оставить стакан в держателе и не бояться за его сохранность. Киносеть Hollywood Theaters предлагает зрителям очень вместительные стаканы с кока-колой, которые можно заполнять сколько угодно раз. В 1997 г. в кинотеатрах Стивенсона было продано кока-колы на сумму \$11 млн, прибыль составила более \$8 млн.

Хотя большинство официальных событий выставки ShoWest проходит в конференц-залах и номерах для приема гостей отеля Bally's, почти все неофициальные встречи проводятся в большой кофейне при отеле. Именно туда мы со Стивенсоном и пришли на следующее утро выпить по чашечке кофе с аналитиком инвестиционной компании Bradford & Co. С самого начала речь зашла о приобретении новых кинотеатров. Кольберг Робертс только что купил и объединил две крупнейшие киносети. Стивенсон быстро дал понять, что тоже планирует присоединить к своей киносети несколько кинотеатров, оборудованных по последнему слову техники. Чтобы найти средства на столь решительное расширение бизнеса, он собирался продать часть акций компании публичным или частным инвесторам, для чего требовалась помощь инвестиционного банка. Банку, в свою очередь, нужны были убедительные аргументы, способные заинтересовать инвесторов.

Доводы Стивенсона сводились к тому, что в кинотеатре должны применяться сиденья нового типа, расставляемые по принципу трибун на стадионе. Если каждый последующий ряд будет на 36 см выше предыдущего, зрители смогут

видеть все, что происходит на экране. Хотя такой способ размещения и требует больше пространства, но, как сказал Стивенсон, «по данным фокус-групп, люди предпочитают сиденья стадионного типа и готовы проехать 30 лишних километров, чтобы посмотреть фильм именно в таком кинотеатре». Там, где были установлены новые сиденья, посещаемость выросла на 30–52%. Стивенсон приводил свои доводы еще четыре раза в течение двух следующих дней, встречаясь за утренним кофе с другими представителями инвестиционных банков.

После разговора с аналитиком Стивенсон пересел за другой столик, где обсудил некоторые вопросы с двумя менеджерами одной из крупнейших киносетей. Перед этим он объяснил мне, что хочет купить у них пять мультиплексов, продав взамен такое же количество своих кинотеатров, расположенных в разных районах, или «зонах». Специалисты киноиндустрии давно поделили страну на так называемые зоны, в каждую из которых входит от нескольких тысяч до нескольких сотен тысяч населения. Прокатную копию фильма мог получить только один кинотеатр в зоне. Около двух третей кинотеатров Стивенсона находятся в отдельных зонах, и он бы хотел увеличить это количество. Разговор ни к чему не привел, и через пару часов мы со Стивенсоном пришли в конференц-зал, где заняли зрительские места. Стивенсон и еще 3600 посетителей собрались здесь, чтобы посмотреть презентацию кинокомпании Sony – главной киностудии Голливуда. Руководство Sony располагалось на возвышении лицом к зрительному залу. Начальник отдела дистрибуции Джефф Блейк заявил, что в прошлом году фильмы

производства Sony принесли американским кинотеатрам рекордную выручку в \$1,2 млрд. Действительно, на долю Sony приходится четверть билетной выручки за 1997 г.

Затем началось импровизированное «Поле чудес», которое вела известная телеведущая Ванна Уайт. Участники отгадывали названия фильмов, готовящихся к выпуску в будущем году, в числе которых был и «Годзилла» (Godzilla). Когда Ванна Уайт объявляла название, актеры, снимавшиеся в фильме, стремительно бежали на сцену. Среди них были такие звезды, как Мишель Пфайффер, Джулия Робертс, Николас Кейдж и Антонио Бандерас. После этого были показаны отрывки из фильмов. Самой помпезной частью представления стал финал: танцоры, одетые в костюмы героев фильмов производства Sony, наводнили сцену, Роберт Гуле, видимо, приняв на себя обязанности Джеффа Блейка, запел:

Мы станем королями кассовых сборов.

Очередь за билетами растянется на всю улицу,

Когда придет большой, как дом, Годзилла.

И станет понятно, сколько мы сделали для вас

за последнее время,

Когда мы побьем все рекорды годовых

кассовых сборов.

Неофициальная встреча после представления была куда ближе к реальности. Топ-менеджер Sony сразу же задал тон собранию, заметив, что презентация обошлась компании в \$4 млн (огромное преувеличение, как оказалось позже), и в шутку пообещав в следующем году вместо проведения

шоу разослать всем владельцам киносетей по чеку в \$10 000. Сразу стало понятно, что речь пойдет не о прокате фильмов Sony в кинотеатрах — это само собой разумелось. Киностудия настаивала на получении лучших условий по сравнению с конкурентами. Обсуждалось количество экранов, на которых будет вестись показ в многозальных кинотеатрах, гарантированная длительность просмотра каждого фильма, бесплатная реклама со стороны кинотеатров (киноролики перед показом фильмов и афиши в холле) и процент кассовых сборов, получаемый киностудией.

Перейдя к фильму «Годзилла», главный менеджер кратко обрисовал грандиозную маркетинговую кампанию. По всему миру было продано три тысячи лицензий на продукты, использующие образ Годзиллы. Такие фирмы, как Taco Bell, Sprint, Swatch, Hershey's, Duracell, Kirin Beer и Kodak, по условиям договора о взаимной рекламе должны были привлечь в кинотеатры огромное количество ненасытных подростков. Эту аудиторию, по словам менеджера, не очень-то заботит качество фильма и даже сюжет; все, что им нужно, — зрелищный экшн и побольше попкорна. «Если владельцы киносетей хотят заработать на попкорне хорошие деньги, — пошутил менеджер, — они должны как можно дольше показывать фильмы производства Sony». Шутки шутками, но намек не прошел мимо Стивенсона, который до той поры благополучно не поддавался на рекламу кинокомпании. Как оказалось впоследствии, в день премьеры огромное количество людей пришло посмотреть на плохо прорисованную ящерицу, а кассовые сборы составили небывалую сумму — \$74 млн.

Следующая неофициальная встреча состоялась с представителями киностудии Twentieth Century Fox и была куда менее напряженной. Стивенсон получил стакан с прохладительным напитком, после чего менеджер предложил обсудить работу кинотеатров на летний период. Именно в это время посещаемость резко возрастает. Так из 1,4 млрд билетов, реализованных в 1997 г., примерно 500 млн продаж пришлось на лето, когда, как сказал представитель Twentieth Century Fox, «каждый день – каникулы». Еще 230 млн билетов было продано в так называемый праздничный сезон, между Днем благодарения (26 ноября) и Новым годом.

Летом намечался выход в прокат нескольких конкурирующих фильмов-катастроф, таких как «Годзилла», «Столкновение с бездной» (Deep Impact) и «Армагеддон» (Armageddon). Как показали последние опросы, самый большой интерес подобного рода фильмы вызывают у мальчиков-подростков. Я видел данные опросов, проводимых компанией National Research Group. Всех отвечающих разделили на пять демографических групп: в возрасте до 25 лет, в возрасте больше 25 лет, мужского пола, женского пола и «нацменьшинства». Респондентов спрашивали, знают ли они о готовящемся релизе и насколько им это интересно. С помощью таких опросов, а также собственных исследований крупнейшие киностудии Голливуда могут избежать конкуренции, возникающей при одновременном прокате похожих по сюжету фильмов, если они вызывают интерес у одной и той же демографической группы. Уже в марте представитель Twentieth Century Fox предсказывал, что «Годзилла» и «Армагеддон» в начале лета привлекут зрителей из двух самых значимых

демографических групп – «Мужчины» и «До 25 лет». Поэтому он предложил перекроить программу кинотеатров и показывать в это время больше романтических комедий, которые понравятся в группах «Женщины» и «После 25 лет».

Хотя презентация кинокомпании Twentieth Century Fox выглядела намного проще, чем у конкурентов из Sony, их пожелания были такими же: лучшие экраны, удачное время проката и реклама в стенах кинотеатра. Представители еще четырех киностудий на встречах с владельцами киносетей настаивали на тех же условиях. По личному подсчету Стивенсона, за четыре дня выставки ShoWest он посмотрел отрывки из 50 фильмов. «Они все норовят пустить пыль в глаза», – говорил Стивенсон. Ни один сюжет так и не был раскрыт. Вместо этого к каждому фильму прицепляется своеобразный ярлык, например «Клерасил» (фильм про переходный возраст), «ужастик» (ужасы для подростков), «романтическая комедия» (фильм о любви), «этнический» (в фильме снимаются чернокожие актеры), «франшиза» (продолжение другого фильма) и «катастрофа» (извержение вулкана, комета/астероид/монстры, громкие звуковые эффекты). Мечтой каждого представителя киноиндустрии является кинокартина вроде «Титаника», которая привлекла бы зрителей из всех пяти демографических групп.

Последний и самый продолжительный прием давала компания Buena Vista – подразделение по распространению продукции киностудии Disney's. Топ-менеджеры не менее часа рассказывали о маркетинговых планах компании. Готовящийся к выходу «Армагеддон» (Armageddon), в котором Земля находится на пути огромного астероида, оказался

в опасной близости от фильма «Столкновение с бездной» (Deep Impact) производства Paramount и DreamWorks, по сюжету которого орбита Земли находится на пути движения огромной кометы. Во избежание конкуренции был придуман вот какой хитрый ход. На своем приеме представитель Disney's показал зрителям прямоугольную коробку и объяснил, что в ней находится набор для сборки бутафорского астероида. Тому, кто соорудит самый грозный космический камень, была обещана награда. Также планировались зрелищные вечеринки на тему конца света с приглашением местных диск-жокеев.

После презентации Стивенсон и другие представители киносетей проследовали в выставочные павильоны, располагавшиеся в двух огромных шатрах. Там народ охотно пробовал различные виды попкорна, карамелек, шоколадок, лакричных конфеток, кукурузных чипсов, сосисок и других продуктов, многие из которых, по словам производителя, имели новые вкусы и ароматы. В соседних киосках можно было взглянуть на непродовольственные товары, такие как акустические системы, кинопроекторы, билетные рулоны, уборочное оборудование, буквы для наружной рекламы, пластиковые стаканы и системы продажи электронных билетов.

Пока мы прогуливались по павильону, кто-то из коллег Стивенсона остановился попробовать гигантский соленый крендель производства Wetzel. По словам продавца, несмотря на содержащиеся в нем 300 калорий, крендель понравится девушкам, которые следят за фигурой и ни за что не станут есть попкорн. В эту минуту один из топ-менеджеров

Стивенсона, не сводя глаз с прилавка с маслом для поливки попкорна, сказал мне, понизив голос: «Главное — побольше соли». Настоящий ветеран кинопрокатного бизнеса, он объяснил свою мысль так: чем больше соли добавит кинотеатр в масло для попкорна, тем больше денег выручит, поскольку зрители будут чаще возвращаться в буфет за напитками, где купят еще больше попкорна. Стивенсон полностью с ним согласился, добавив: «Мы работаем в очень прибыльном бизнесе».

Почему большинство кинозалов имеют менее 300 зрительских мест?

История мультиплексов началась в Канзас-сити, штат Миссури, в 1963 г., когда бизнесмен Стэнли Дервуд разделил свой кинотеатр на два зала, оставив при этом одну билетную кассу и один буфет. Кроме того, были установлены новые автоматизированные проекторы, которыми мог управлять любой неопытный (и не состоящий в профсоюзе) юнец. Механик показывал два фильма одновременно, вставляя в нужный момент рекламу и отрывки из готовящихся к прокату фильмов. Нововведение оказалось настолько прибыльным, что компания Дервуда, сейчас она называется American Multi-Cinema (АМС), и другие крупнейшие американские киносети сделали многозальными все кинотеатры в стране.

Почему же большинство кинозалов имеют менее 300 зрительских мест? Причиной тому стал вышедший в 1990 г. Закон о защите прав граждан с ограниченными возможностями.

Согласно ему, кинозалы с количеством мест более 299 должны предоставлять возможность инвалидам проехать к месту на мотоколяске. Для одного кресла теперь требовалось на треть больше пространства, которое к тому же не приносило ни цента прибыли. Чтобы решить эту проблему, владельцы кинотеатров сократили количество мест в зале до 299. В результате залов стало еще больше. С 1990 по 2005 г. общее количество экранов в США выросло с 23 000 до 38 000. Поскольку главная задача владельцев киносетей – провести как можно больше людей через буфет, лучший способ увеличить этот поток, по словам одного из менеджеров, состоит в том, чтобы при показе самых популярных фильмов сеансы в многозальных кинотеатрах начинались каждый час или даже каждые полчаса. Таким образом один и тот же фильм почти непрерывно идет на разных экранах одного и того же мультиплекса.

Недавно эта тенденция привела к отмене системы зон, запрещавшей киностудиям предоставлять право на прокат фильма нескольким кинотеатрам в районе. Это ограничение было уместным много лет назад, в эру кинотеатров с одним кинозалом. Такие меры действительно принесли пользу. Кинотеатрам не нужно было конкурировать между собой, а зрителям не приходилось выбирать из множества мест, где можно посмотреть один и тот же фильм. Киностудии согласились ввести систему зон, хоть это и привело к необходимости увеличить ассортимент фильмов, чтобы обеспечить ими каждый кинотеатр.

С увеличением числа мультиплексов подобные ограничения стали не нужны. Теперь владельцы кинотеатров

хотят показывать самые разрекламированные блокбастеры, и их не волнует, что такие же фильмы идут в здании напротив. Как объяснил мне директор отдела дистрибуции Twentieth Century Fox Ричард Майерсон, «многозальные кинотеатры больше не конкурируют между собой за приобретение прав на тот или иной фильм». Они просто стараются привлечь как можно больше поедателей попкорна в свои развлекательные комплексы. Поскольку система зон стала никому не нужна, киностудии с радостью ее отменили.

В результате всех этих событий у кинокомпаний отпала необходимость выпускать много новых кинокартин. Теперь они могут направить свои усилия на производство приключенческих фильмов с продолжением, которые обеспечивают постоянный приток подростков в буфеты кинотеатров. Вместо кинокартин различного жанра сейчас на более чем 4000 экранов крутятся многосерийные блокбастеры, такие как «Бэтмен: Начало» (Batman Begins), «Трансформеры-2» (Transformers 2) и «Человек-паук-3» (Spider-Man 3). Эти фильмы приносят огромные кассовые сборы.

Единственным минусом для киностудий стало то, что с увеличением количества киноэкранов приходится производить намного больше прокатных копий фильма. В 1970 г. киностудия печатала лишь 800 рабочих копий (на сумму \$800 000). Фильм «Звездные войны» (Star Wars), побивший все рекорды кинопроката, демонстрировался лишь на 1100 экранах. Но с течением времени издержки на производство кинокопий стали весьма существенными. При себестоимости одной копии в \$1500 затраты на показ фильма в 4000 кинозалов составляют \$6 млн.

Сложившаяся ситуация может оказать непосредственное влияние на решение вопроса о переходе кинотеатров на новейшие цифровые проекторы. Ведь если кинозалы и дальше будут уменьшаться в размере, то лучшим способом снизить издержки киностудий будет финансовая поддержка кинотеатров, руководство которых решило сменить аналоговые проекторы на цифровые. Тогда можно будет, как сказал представитель Paramount, «показывать фильм в 30 000 кинозалов в течение одних лишь выходных» и заработать при этом кучу денег. Такой подход к росту доходности бизнеса, конечно, не предвещает ничего хорошего любителям серьезного кино.

Секс в кино: все «за» и «против»

На заре истории Голливуда появление в кадре обнаженного тела или даже намек на такого рода сцену были залогом успеха любого фильма. Режиссер Сесил Демилль, недолго думая, ввел сюжеты с купанием во все фильмы из цикла на библейскую тематику. В наше время наличие откровенных сцен в фильме ведет к одним лишь убыткам. Двадцать пять лучших кинокартин 2000 г., включая такие многосерийные фильмы, как «Человек-паук» (Spider-Man), «Властелин колец» (Lord of The Rings), «Шрек» (Shrek), «Гарри Поттер» (Harry Potter), «Бэтмэн» (Batman) и «Суперсемейка» (The Incredibles), не содержали в себе и намека на секс. В действительности отсутствие секса, по крайней мере видимого секса, — обязательное условие создания прибыльного кино, поскольку за счет детей

значительно увеличивается аудитория фильма как в США, так и за рубежом. Режиссер может считать откровенную сцену абсолютно необходимой для передачи своего художественного замысла, и тем не менее руководство студии почти всегда имеет право на последнюю редакцию. При желании получить максимальный доход от фильма киностудиям приходится прежде всего учитывать три важных момента.

Во-первых, существует система рейтингов. Каждый фильм до показа в любом из кинотеатров страны должен получить рейтинговую оценку от комитета Американской киноассоциации — главной коммерческой организации шести крупнейших киностудий. За присвоение рейтинга киностудия должна заплатить установленный процент выручки от продажи билетов. В настоящее время фильм, в котором есть эротические сцены, получает рейтинговую оценку NC-17 или R. Рейтинг NC-17 запрещает показ фильма детям до 18 лет и фактически является для него смертным приговором. С тех пор, как в 1995 г. провалился фильм Пола Верховена «Шоугерлз» (Showgirls), ни одна кинокомпания не рискнула выпустить в большой прокат картину с рейтингом NC-17. Как заметил один из руководителей Paramount, сегодня голливудские киностудии ни за что не выпустили бы такие шедевры, как «Прелестное дитя» (Pretty Baby) Луи Маля, «Последнее танго в Париже» (Last Tango in Paris) Бернардо Бертолуччи и «Заводной апельсин» (A Clockwork Orange) Стэнли Кубрика.

Если в кино присутствует лишь намек на эротику, то ему присваивается рейтинг R, что позволяет ребенку пройти в кинозал в сопровождении взрослых. При показе такого

фильма некоторым служащим кинотеатра приходится стоять на входе и проверять документы подростков, вместо того чтобы продавать попкорн. Несмотря на это, руководство соглашается на показ R-рейтинговых фильмов. Правда, речь идет только о тех картинах, которым рейтинг R присвоен за сцены с насилием, так как именно они больше всего привлекают тинейджеров. Рейтинг R, присвоенный за эротику, влечет за собой дальнейшие проблемы для экономики попкорна. Сильно усложняется проведение маркетинговой кампании. Многие телеканалы, особенно те, которые ориентированы на юных зрителей, не станут покупать лицензию на такой фильм. Кроме того, рейтинг R не позволит продвигать кинокартину ресторанам быстрого питания, производителям газировки и продавцам игрушек, что лишит киностудию бесплатной рекламы на десятки миллионов долларов. Поэтому привлечь зрителей в кинотеатры на фильмы с R-рейтингом будет намного дороже.

Во-вторых, у киностудий есть такой важный покупатель, как торговая сеть Wal-Mart. Согласно данным внутренней отчетности кинокомпаний, в 2007 г. они получили \$17,9 млрд от продажи DVD-дисков. Более \$4 млрд, то есть примерно четверть этой суммы, поступило от торговой сети Wal-Mart. Такая большая доля в общей продаже DVD-дисков говорит о монопольном положении этого гиганта на рынке, что позволяет ему диктовать свои условия. Пока сеть Wal-Mart не использует свою власть для завоевания господства в политике или влияния на общество, зато она с помощью продажи фильмов на DVD привлекает в магазины клиентов, которые могут по дороге к отделу с дисками купить что-то более

дорогостоящее: игрушки, одежду или электронику. Из опасения оскорбить чувства важных покупателей, особенно заботливых мамаш, менеджеры Wal-Mart не допускают в продажу диски с фильмами сомнительного содержания. Эта «политика благопристойности» значительно снижает прибыль от кинокартин с откровенными сценами. Причем руководство сети Wal-Mart намного спокойнее относится к фильмам, где встречается вульгарное поведение или матерная брань. Такие требования к продаже дисков оказывают сильнейшее давление на киностудии, которые вынуждены вырезать из фильмов все сцены с намеком на эротику.

Ну и наконец, сюжеты с обнаженными актерами не любит еще один крупный покупатель продукции Голливуда — телевидение. Во время скандала, разгоревшегося из-за слишком открытого наряда Джанет Джексон во время 38-й церемонии Суперкубка по американскому футболу, стало очевидно, что широкоэвещательное ТВ полностью контролируется государством. Выдача бесплатной лицензии на определенную частоту телевещания предполагает соблюдение правил Федеральной комиссии по связи. Среди этих правил есть стандарт, устанавливающий «рамки приличия». В нем помимо всего прочего присутствует запрет на «непристойные обнаженные сцены». Вот почему телекомпании CBS пришлось заплатить приличный штраф за кадр с обнаженной грудью госпожи Джексон. Поскольку правила Федеральной комиссии по связи относятся равным образом ко всем широкоэвещательным каналам (хотя не касаются каналов кабельного ТВ), ни один из них не станет показывать фильм с сексуальным подтекстом без очень веской причины.

Итак, перед тем как продать лицензию телеканалу, киностудия должна вырезать из фильма все сцены с эротическим содержанием, а также другие сцены, не подпадающие под стандарт. Кинокомпания не только несет дополнительные издержки, ей приходится еще добиваться согласия режиссера. Такое требование закреплено условиями договора с Гильдией режиссеров Америки. То же самое касается продаж лицензий иностранным телекомпаниям, которые подчиняются законам цензуры своей страны.

Поскольку эротические сцены в кино влекут за собой проблемы как минимум с трех сторон (со стороны кинотеатров, торговых сетей и телевидения), руководству киностудии нужно крепко подумать: настолько ли велика их художественная ценность, чтобы примириться с неизбежными убытками? В итоге появляется все меньше и меньше фильмов с обнаженным телом в кадре. Возможно, мы и живем в век, когда все позволено, но, если киностудия хочет заработать деньги, она должна ограничить это «все», выпускаемое на большой экран, по крайней мере в отношении секса. Экономист одной из киностудий сокрушался: «Нам, наверное, придется оставить эротические сцены независимым кинокомпаниям». В Голливуде секс никому не нужен.

Исчезновение кассовых сборов

Число зрителей в кинотеатрах на протяжении последних 60 лет постоянно сокращается, так что взрослый человек, который раз в неделю по привычке ходит в кино, сегодня

считается если не вымирающим, то уж точно очень редким видом. В 1948 г. 65% населения приходили в кинотеатр каждую неделю, в 2008 г. этот показатель не превысил 6%. Что же изменилось за прошедшие десятилетия? А то, что буквально в каждой американской семье появился собственный телевизор. В 1948 г., когда телевизоры были еще редкостью, кинотеатры смогли реализовать 4,6 млрд билетов. В 1958 г. телевидение проникло в большинство американских домов, и кинотеатры продали только 2 млрд билетов. Киностудии Голливуда пытались конкурировать с телевидением, создавая широкоформатные фильмы, используя объемный звук и невероятные визуальные эффекты, но новейшие технологии ничуть не замедлили массовый отток зрителей из кинотеатров. Создавались эпические полотна, для просмотра которых требовалось не менее трех часов: «Бен-Гур» (Ben Hur), «Лоуренс Аравийский» (Lawrence of Arabia) и «Доктор Живаго» (Dr. Zhivago). Они имели большой успех в прокате, но на тенденции снижения посещаемости в целом это никак не отразилось. Даже снискавшие столько наград фантастические блокбастеры Спилберга и Лукаса не смогли повлиять на спад популярности кинозалов. В 1988 г. был продан лишь 1 млрд билетов. Руководство киностудий осознало, что рассчитывать на регулярных посетителей больше не приходится, и был придуман новый способ привлечь аудиторию фильма — создать ее заново посредством платной рекламы.

Создание аудитории — очень дорогое удовольствие. В 2007 г. реклама одного фильма в среднем обходилась в \$35,9 млн. Киностудии шли на такие затраты, надеясь, что зрители, пришедшие на премьеру, превратят новый фильм в «событие»,

расскажут о своих впечатлениях друзьям и будут способствовать привлечению посетителей в кинотеатры и магазины с видеопродукцией. Так, например, «Титаник» (Titanic) собрал лишь \$28 млн в первую неделю показа. В следующие две недели, когда фильм уже был у всех на слуху, доход составил \$149 млн. В конце концов «Титаник» принес рекордную прибыль от проката — \$600 млн. До сих пор ни один фильм не добивался подобного триумфа, но именно на такое «событие» рассчитывают киностудии в надежде покрыть свои расходы.

Сейчас менеджеров киностудий очень беспокоит снижение эффективности фильмов-событий. «Рекомендации друзей уже не играют той роли, что раньше», — говорит Томас Макграт, бывший вице-президент Paramount. Почему же это происходит? Маркетологи киностудий стараются с помощью телевизионной рекламы заманить на премьеру как можно больше зрителей из той демографической группы, на которую больше всего рассчитывают, то есть мальчиков-подростков. Потратив \$36 млн на привлечение этой аудитории, они так и не могут создать «события», слух о котором передавался бы из уст в уста. В то же время огромный скачок в качестве DVD-плееров, телевизоров и цифровых видеомагнитофонов грозит вот-вот свести на нет то минимальное преимущество, которое все еще есть у кинотеатров. Руководству киностудий так или иначе придется осознать, что невозможно остановить сокращение числа зрителей, которое длится уже более 60 лет.

Но что им остается делать? Менеджеры кинокомпаний за несколько лет в совершенстве овладели искусством создания аудитории. Даже потратив \$30–50 млн на привлечение

подростков и не окупив эти затраты, они все еще надеются на получение прибыли от следующих серий фильма. Отказ от этой надежды будет концом Голливуда, и они это знают.

Старые киноплёнки — отличный источник дохода

Общество воспринимает Голливуд через объективы фотокамер папарацци и репортажи пиар-менеджеров как очень экстравагантное и исключительно дорогое место пребывания звезд, откуда они в сопровождении своей свиты вылетают на роскошные вечеринки на собственных самолетах. Но у Голливуда есть и более скромная сторона — некий деловой кодекс, в соответствии с которым прижимистые менеджеры киностудий похваляются тем, что сумели урезать еще один пенни из бюджета фильма или смогли выжать каплю прибыли из самых невероятных предприятий. Возьмите, к примеру, доходы, извлекаемые киностудиями из груды старых киноплёнок. Вплоть до 1980 г. для выпуска одного фильма требовалось всего несколько сотен прокатных копий. Например, премьера «Звездных войн» (Star Wars) проходила в 1977 г. лишь на 32 экранах. В наши дни с появлением огромного количества кинозалов для выпуска нового фильма требуется от 5000 до 10000 кинокопий. Для картины «Темный рыцарь» (The Dark Knight) от Warner Bros., которая вышла на 9000 экранов США, было произведено 12000 киноплёнок для продажи по всему миру. Себестоимость каждой из них составила \$1500. Киностудии заказывают у производителя

киноплёнок огромное количество прокатных копий и оплачивают их стоимость с первых же доходов от показа фильма. Производитель киноплёнок — это, как правило, отдельное предприятие. Получается, что он берет на себя первоначальные расходы по созданию прокатных копий. Через несколько недель показа бобины с киноплёнкой, за исключением нескольких сотен, попавших в кинотеатры на военных базах, можно смело выбрасывать.

Но этой куче мусора нашлось поистине золотое применение. Если измельчить киноплёнку, можно извлечь из нее небольшое количество серебра, которое кинокомпании успешно продают. Добыча серебра вообще-то совсем не новое занятие для Голливуда. Множество библиотек с раритетными фильмами начала XX в., включающих бесценные кинокопии в единственном экземпляре, были разрушены в целях получения серебра. С ростом цен на драгоценные металлы (стоимость серебра на товарной бирже в 2009 г. превысила \$18 за унцию) и увеличением количества использованных бобин до нескольких сотен тысяч такой способ добычи серебра стал приносить ощутимый доход киностудиям (который к тому же не нужно было делить с производителем киноплёнок). Конечно, этот заработок кинокомпаний сойдет на нет, когда мультиплексы перейдут на использование цифровых проекторов, а бобины с киноплёнкой уйдут в прошлое.

И хотя киностудии получают от добычи серебра не слишком много — едва ли больше, чем «на карманные расходы», как выразился один из руководителей Paramount, в этом заключается суть делового кодекса Голливуда — находить новые источники дохода.



ЧАСТЬ 2

ЗВЕЗДНАЯ КУЛЬТУРА

Договор — ключ к победе
если не для Гамлета,
то для Шварценеггера точно

В интервью голливудские звезды часто рассказывают о трюках, которые они будто бы выполняли во время съемок, о том, как было приятно работать с другими актерами, что интересного происходит в их жизни. Все это делается с единственной целью — привлечь внимание к текущему проекту, то есть к фильму, над которым они работают в соответствии с условиями контракта. При этом актеры никогда не станут говорить о главном: сегодня на смену искусству делать кино приходит искусство вести дела. Чтобы понять, на чем основывается экономика Голливуда в наши дни, достаточно полистать контракты голливудских звезд. Давайте заглянем, к примеру, в договор губернатора Арнольда Шварценеггера об участии в съемках фильма «Терминатор-3: Восстание машин» (Terminator 3: The Rise of the Machines). Мы увидим один из лучших образцов ведения бизнеса в современном Голливуде.

Над составлением этого блестящего контракта трудился известнейший юрист Голливуда Джекоб Блум с июня 2000 г.

по декабрь 2001 г. Окончательному оформлению документа предшествовал по меньшей мере 21 черновой вариант. Текст контракта растянулся на 33 страницы, включая приложения. Для начала отметим, что гонорар Шварценеггера в соответствии с условиями договора составляет \$29,25 млн, которые он получит независимо от того, будет ли вообще сниматься кино. Такая цифра гарантированной оплаты была в то время абсолютным рекордом. По условиям договора, первые \$3 млн выдаются актеру при подписании контракта, остальное — в течение 19 съемочных недель. Если съемки продлятся дольше, то за каждую дополнительную неделю Шварценеггер получает доплату в размере \$1,6 млн. Кроме того, в контракте перечислены требования по содержанию актера, которое вылилось в сумму \$1,5 млн. Среди них предоставление в личное пользование самолета, полностью оборудованный тренажерный зал, путешествующий в прицепе вслед за съемочной группой, размещение в номерах люкс с тремя спальнями, круглосуточная аренда лимузинов и услуги личной охраны. Продюсеры фильма Марио Кассар и Эндрю Вайна пошли на такие затраты не ради уникальных актерских способностей Шварценеггера. В конце концов, он должен был сыграть всего лишь медленно говорящего робота, остальную работу выполняли дублеры и цифровые двойники. Последние проекты с участием Шварценеггера также не сделали его привлекательным для продюсеров. Два предыдущих фильма — «Конец света» (End of Days) (1999) и «Шестой день» (The Sixth Day) (2000) — полностью провалились в прокате, продажи видеокассет и дисков не принесли никакой прибыли. Однако за десять лет с момента выхода картины

«Терминатор-2: Судный день» (Terminator 2: Judgment Day) лицо Шварценеггера постоянно появлялось на телеэкранах и стало неотъемлемой частью образа безжалостного робота, поэтому участие актера в новом фильме сыграло решающую роль: он был необходим для того, чтобы найти деньги на съемки.

Для начала продюсерам требовалась франшиза на право снимать продолжение фильма о Терминаторе. Она была куплена при финансовой поддержке немецкой компании Intermedia Films у обанкротившейся фирмы Carolco Pictures и первого продюсера фильма Гейл Херд за \$14,5 млн. Затем Кассар и Вайна потратили еще \$5,2 млн на подготовку сценария. Но это были цветочки. Далее требовалось найти \$160 млн на финансирование съемок – самый большой бюджет фильма на тот момент. Продюсеры связались с тремя крупными кинокомпаниями: Warner Bros. согласилась заплатить \$51,6 млн за право проката на территории Северной Америки, токийская кинокомпания Toho-Towa – \$20 млн за показ фильма в Японии и Sony Pictures Entertainment – \$77,4 млн за прокат во всех остальных странах (свести концы с концами удавалось за счет использования преимуществ налогового законодательства Германии). Однако главным условием всех трех кинокомпаний было участие в съемках Шварценеггера. И так, нет Шварценеггера – нет денег.

Кассару и Вайне не оставалось ничего другого, как выполнить требования актера, иначе они не смогли бы запустить фильм в производство. При заключении сделки продюсеры кроме прав на франшизу получали еще по \$10 млн гонорара. Между тем требования Шварценеггера не ограничивались

\$29,25 млн. Он настоял на получении 20% выручки от любого коммерческого предприятия, в котором использовались бы права на фильм, включая кинопрокат, продажу видеокассет, DVD-дисков, предоставление лицензий телеканалам, разработчикам видеоигр, показ фильмов в самолетах и т. д., с того момента, как фильм достигнет уровня безубыточности. Многие актеры в своих контрактах обговаривают такую возможность, но бухгалтерский учет в Голливуде ведется таким образом, что показываемые в отчетности доходы никак не могут превысить уровень расходов. Однако в контракте Шварценеггера предусмотрен и этот момент, скрыть прибыль практически невозможно.

Шварценеггер также оставляет за собой право решать, с кем работать. По условиям предварительного соглашения он может выбрать не только режиссера (Джонатан Мостоу) и исполнителей главных ролей, но также и личного парикмахера, гримера, водителя, дублера, исполнителя трюков, рекламного агента и даже повара. Ну и наконец, контракт составлен таким образом, что Шварценеггер получает все возможные налоговые преимущества. Оплата производится не лично в руки, а на счета полностью подконтрольной ему компании Oak Productions Inc. За эти деньги компания «оказывает услуги, обеспечивающие участие» Шварценеггера в съемках фильма. Поскольку актер официально не получает ни гроша, некоторые вопросы налогообложения решаются намного проще. Так, например, компания Oak Productions смогла снизить издержки с помощью сложной схемы возмещения налогов, взимаемых на территории других стран.

Со своей стороны Шварценеггер обязуется в течение 18 недель участвовать в основных съемках фильма, одну неделю или, если потребуется, больше – в репетициях и пять дней – в повторных съемках. Кроме того, он согласен в течение 10 дней, 7 из них – за границей, быть лицом рекламной кампании, проводимой с целью привлечения зрителей на премьеру в кинотеатры, в ходе которой он будет принимать участие в теле- и радиопередачах, появляться перед публикой и печатать собственные сообщения в интернет-чатах. Этот контракт дорого обошелся киностудии: если раньше бюджет фильма, по данным учета, был равен \$2 млн, то впоследствии, когда все требования Шварценеггера были удовлетворены, он составил \$187,3 млн. Этот фильм стал самым дорогим в истории независимого кинематографа. Дополнительные \$90 млн были потрачены на его рекламу и маркетинговое продвижение.

«Терминатор-3» собрал \$433 млн в мировом прокате. Получив вдобавок к этому немалые деньги от производителей видеопродукции и телеканалов, дистрибьюторы смогли извлечь кое-какую прибыль. Однако Арнольд Шварценеггер, создавший собственный «уровень безубыточности», вышел абсолютным победителем из этой сделки. Много лет назад, когда золотой век киностудий еще не закончился, условия контракта запрещали актерам работать с другими заказчиками. Кинокомпании, создав звездный имидж, могли рассчитывать на получение всех доходов от его использования. В современном Голливуде актеры сами извлекают прибыль из своей популярности. Поэтому нет ничего удивительного в том, что, уже будучи губернатором Калифорнии,

Шварценеггер в 2004 г. подал в суд на маленькую компанию по производству игрушек, выпустившую куклу, внешне похожую на актера. Основание для иска звучало следующим образом: «Шварценеггер – это мгновенно узнаваемая мировая знаменитость, чье имя и образ стоят миллионы долларов и являются его личной и безраздельной собственностью».

Хотя участие Шварценеггера и было необходимым условием производства фильма после благополучного воскрешения франшизы, во время съемок последующих серий «Терминатора» его актерские таланты оказались никому не нужны. В 2007 г. Кассар и Вайна за \$25 млн продали франшизу компании Halcyon, занимающейся производством видеоигр. Эта фирма в 2009 г. выпустила фильм «Терминатор-4: Да придет спаситель» (Terminator Salvation) – первый из трех запланированных сиквелов. Даже без участия Шварценеггера, которому было уже не до этого – он сражался с бюджетом Калифорнии, этот фильм не хуже предыдущего разошелся в американском кинопрокате, хотя и не снискал особых симпатий среди азиатских зрителей.

Звезды требуют гонорар в \$20 млн
или... работают бесплатно

У голливудских студий есть одно замечательное преимущество перед независимыми кинокомпаниями – они заключают соглашение с дистрибьютором еще до того, как снят фильм, и даже до того, как получено разрешение на съемки. Поэтому показ в кинотеатрах считается делом решенным,

что, конечно же, очень нравится инвесторам. Независимая кинокомпания может потратить годы на съемки, бесконечные поездки по кинофестивалям, но так и не найдет американского дистрибьютора. Поэтому получить прибыль от такого фильма — задача очень сложная, а подчас и невыполнимая.

Многие независимые киностудии находят поистине гениальное решение этой проблемы. Они приглашают за скромное вознаграждение голливудских звезд для участия в съемках и используют их имена как главную приманку для иностранных покупателей. Актеры, которые в Голливуде берут не менее \$20 млн за фильм, готовы работать на независимую кинокомпанию почти за копейки. Они часто соглашаются на минимальную зарплату, установленную Гильдией киноактеров США в \$788 в день, или почти такую же скромную сумму \$10 000 в неделю плюс оплата сверхурочных. Звезды могут обойтись без частных самолетов, роскошных номеров и многомиллионного содержания, к чему так привыкли в Голливуде. Они готовы летать регулярными рейсами, проживать в дешевых квартирах и получать поденную оплату, как и остальные члены съемочной группы. Вместо того чтобы требовать для себя процент от валового дохода, как при заключении контракта с голливудской студией, актеры соглашаются на процент от чистой прибыли, хотя им (или их агентам) прекрасно известно, что, как сказал Дэвид Мамет, «в Голливуде нет чистой прибыли». «Суммарные расходы на содержание звезды могут быть меньше, чем издержки на эксплуатацию копировального аппарата», — заметил один авторитетный продюсер. Стремление голливудских актеров, среди которых есть такие знаменитости, как Киану

Ривз, Мел Гибсон, Джим Керри, Уилл Феррелл, Дрю Бэрримор, Аль Пачино, Анджелина Джоли, Пирс Броснан, Леонардо Ди Каприо, Шарлиз Терон, Тоби Магуайр, Деми Мур, Шон Пенн и Джулия Робертс, работать за низкую зарплату в параллельной вселенной независимого кино, делает задачу финансирования таких фильмов вполне осуществимой.

Это может показаться забавным, но в эру своего могущества голливудские студии имели почти такую же власть над актерами. Участники съемок были связаны по рукам и ногам долгосрочными контрактами, в которых указывался твердый недельный оклад, не зависящий от кассовых сборов фильма. Когда в конце 1940-х гг. наступил закат империи киностудий, актеры, не без помощи актерских агентств, быстро выбрались из-под гнета своих работодателей. Теперь голливудских звезд не сдерживают условия контрактов, и они готовы работать с тем заказчиком, который предложит лучшую цену. Кинокомпании, как и раньше, создают для них звездный имидж. Однако актеры теперь сами извлекают из него всю прибыль, снимаясь в рекламных роликах, продавая право на использование своей внешности производителям игрушек и разработчикам видеоигр, а также посещая различные светские мероприятия.

Несмотря на соблазнительные гонорары голливудских студий, приличный компенсационный пакет и процент от выручки, что в сумме может составить более \$30 млн за фильм, актеры иногда предпочитают сниматься за гроши в независимой кинокартине, как выразился один агент из Creative Artists Agency (CAA), «не ради денег, а для души». Звезды вдруг осознают, что роли в голливудских фильмах-комиксах

(которые за них частично выполняют каскадеры и цифровые двойники) не дают им проявить свой актерский талант, получить престижную награду, завоевать популярность или завести хорошие знакомства. Некоторые считают, что сняться в независимом фильме круто, кто-то хочет поработать с известными режиссерами вроде Вуди Аллена, Спайка Джонза или Дэвида Мамета или вернуть былую славу талантливого актера. Иногда актерам бывает нужно чем-то заняться в свободное от основной работы время, ведь что бы ни писали газеты, а контракты на \$20 млн каждый день с неба не валятся. К тому же, если звезды участвуют в съемках «художественного кино» почти на общественных началах, это еще не значит, что цена на их услуги для голливудских продюсеров станет ниже.

Чем бы ни руководствовались актеры, принимая решение об участии в съемках, независимые кинокомпании получают если не бесплатную рабочую силу, то, во всяком случае, возможность найти инвестора для фильма. Чтобы обеспечить финансирование, им необходимо осуществить три важных шага.

Шаг первый. Независимый продюсер заключает предпродажное соглашение с иностранным дистрибьютором. В этом документе обычно говорится, что продюсер передает все права на фильм, в том числе на производство DVD-дисков и продажу лицензий телеканалам, иностранному дистрибьютору взамен на обязательство выплатить некоторую сумму, когда фильм будет полностью готов. Но дело в том, что иностранный дистрибьютор соглашается пойти на это лишь при условии, что продюсер уже заключил договор с американским дистрибьютором, или в съемках картины участвуют

известные актеры. При наличии звезды в актерском составе дистрибьютор сможет продать фильм если не кинотеатрам, то хотя бы производителям DVD-дисков и телеканалам. Поэтому независимый продюсер должен любыми путями заманить голливудскую знаменитость на съемки фильма и, что самое гениальное, — сделать это, не пообещав никакой прибыли. Имея в арсенале настоящую кинозвезду, продюсер может собрать достаточно денег по предпродажным соглашениям, чтобы покрыть почти все затраты на производство фильма.

Шаг второй. Поскольку предпродажное соглашение, по сути, представляет собой простой вексель, независимому продюсеру теперь предстоит найти банк, который согласится выдать под него реальные деньги. Для этого нужно предоставить гарантию, что кино будет полностью отснято и передано иностранному дистрибьютору. Иными словами, банк требует гарантийное обязательство завершения съемок, в котором говорится, что все расходы на фильм сверх суммы, указанной в соглашении, будут возмещены, а если фильм вообще не выйдет в прокат, то будут полностью оплачены все произведенные затраты. Это означает, что так или иначе банк получит свои деньги обратно. Две компании, Film Finance, Inc. и International Film Guarantors, выдают почти все гарантийные обязательства завершения съемок. (Киностудиям, которые сами финансируют свои фильмы, такие гарантийные обязательства не нужны.) Чтобы одна из этих двух компаний выдала гарантийное обязательство, продюсер должен выполнить ее требования, в которые входит покупка медицинской страховки для актеров, исполняющих

главные роли. В случае если они получают травму или вообще покинут съемки, то в соответствии с гарантийным обязательством все убытки продюсера будут возмещены. Компания-гарант выдает этот документ на том условии, что расходование средств киностудии будет находиться под ее контролем, а если что-то пойдет не так, она сможет назначить своего управляющего на период съемок. Плата за гарантийное обязательство составляет примерно 2% бюджета фильма.

Шаг третий. Имея на руках гарантийное обязательство и предпродажное соглашение, продюсер идет получать деньги на съемки фильма в банк или другое финансовое учреждение. Поскольку компании, выдающие гарантийные обязательства, имеют поддержку таких гигантов страхового рынка, как Lloyds и Fireman's Fund, банк почти ничем не рискует. Джон Миллер, недавно ушедший на пенсию с поста начальника отдела по финансированию киностудий компании JP Morgan Chase, сказал мне, что, выдавая миллионные займы на производство независимых фильмов, он даже не заглядывал в их сценарии. «Я на 100% уверен в платежеспособности дистрибьюторов». Когда предпродажное соглашение заключается с такими авторитетными международными компаниями, как Sony Pictures, Canal Plus, Toho Films или Buena Vista International, риск, как он сказал, «можно в расчет не принимать».

Преодолев все препятствия на своем пути, гарантировав банку возврат заемных средств и закончив съемочные работы, независимый продюсер сталкивается еще с одной проблемой. Теперь нужно обеспечить показ фильма в американских кинотеатрах. Даже имея полностью отснятый фильм и звездный состав актеров, продюсер далеко не сразу найдет

дистрибьютора. Многочисленные поездки на кинофестивали могут вообще ни к чему не привести. В 2009 г. на участие в кинофестивале «Сандэнс» было заявлено 2000 независимых фильмов, и лишь 1% из них был допущен к просмотру.

Однако наличие в актерском составе знаменитости значительно повышает шансы фильма, особенно если речь идет о кинофестивалях в Каннах, Берлине, Венеции и Торонто, где все внимание публики направлено на звезд, и только они могут обеспечить работой репортеров и фотографов. По словам одного успешного независимого продюсера, дистрибьюторы обычно соглашаются на покупку такого фильма, поскольку, даже если само кино не вызовет интереса у публики, всегда можно завлечь зрителей игрой любимого актера. Окончательная продажа фильма – вот вокруг чего вертится вся киноиндустрия. Итак, голливудские звезды время от времени ради собственного удовольствия принимают на себя роль решающего фактора, без которого невозможно существование независимого кино, за что мы им очень благодарны.

Вопрос, волнующий каждого в Голливуде:
каков ваш уровень безубыточности?

В таинственном мире голливудских контрактов существует два вида денежных выплат для актеров, режиссеров и других участников съемок фильма. Во-первых, актерам выдается «фиксированное вознаграждение». Это обычная заработная плата за труд. Во-вторых, актеры имеют право

на «относительную компенсацию». Она зависит от успеха фильма в прокате и выплачивается уже после того, как кассовые сборы превысят некую величину, называемую уровнем безубыточности. Если актер претендует на определенный процент от дохода кинокомпании, не важно, с чего он берется: с выручки или с чистой прибыли, – то данный доход появляется только после достижения уровня безубыточности, оговоренного в контракте. Иногда уровень безубыточности приравнивается к одному доллару, что дает право на получение относительной компенсации уже в момент, когда выручка покрывает затраты на рекламу и производство монтажных копий. Однако, как правило, этот показатель устанавливается намного выше и позволяет киностудии покрыть почти все производственные издержки. Уровень безубыточности может варьироваться не только от фильма к фильму, но и от контракта к контракту – он может быть разным для разных участников одной съемочной группы. Для его расчета нет каких-либо правил, кроме одного – Золотого правила Голливуда: у кого деньги, тот и прав. Нескончаемые переговоры, в ходе которых актеры стараются доказать, что их вклад в коммерческий успех фильма очень велик, ведут к тому, что сильнейшие игроки выторговывают для себя самые низкие уровни безубыточности. А это значит, что они будут первыми, кто получит свой кусок денежного пирога. Но тут возникает еще одна проблема: деньги, выплаченные в первую очередь, включаются в общие расходы и тем самым еще дальше отодвигают уровень безубыточности остальных участников кинопроизводства. Поэтому для самых слабых игроков, например для сценаристов,

момент получения относительной компенсации может вообще никогда не наступить. В фильме «Голливудский финал» (Hollywood Ending) Вуди Аллен шутит: режиссер, которому назначили «учетверенный уровень безубыточности», ждет, когда фильм окупится четыре раза, чтобы увидеть хотя бы пенни своей относительной компенсации. С другой стороны, актеры и режиссеры, участие которых является обязательным условием производства фильма, могут настоять на очень низком уровне безубыточности. Разумеется, чтобы побережь самолюбие менее удачливых участников голливудского сообщества, руководство кинокомпании держит эти цифры в строгом секрете. Но давайте вернемся к сверхвыгодным условиям контракта Арнольда Шварценеггера на съемки фильма «Терминатор-3». В данном контракте уровень безубыточности определяется следующим образом.

Уровень безубыточности будет достигнут, когда скорректированный валовый доход покроет сумму издержек, включающую все произведенные к этому моменту расходы на реализацию Картины (при условии, что каждая статья затрат будет учтена лишь один раз), все затраты на производство Картины (включая уже выданные гонорары и выплаты по гарантийному обязательству), уплаченные к этому моменту банковские проценты и прочие финансовые издержки на фильм, гонорар продюсеров в общей сумме \$5 000 000 для Энди Вайны и Марио Касара и накладные расходы компании Intermedia

Film Equities Limited, равные 10% от общей суммы затрат, на которые было получено гарантийное обязательство (проценты по займам, взятым для покрытия накладных расходов, не учитываются, сами проценты в накладные расходы не включаются).

Для расчета Уровня безубыточности величина Скорректированного валового дохода включает 100% прибыли от продажи фильма производителям видеокассет и DVD-дисков (выручка от продажи за минусом расходов на реализацию фильма, при условии, что эти расходы не были включены в себестоимость ранее), если дистрибьюторы предоставляют данные о прибыли от реализации фильма производителям видеокассет и DVD-дисков. Если дистрибьюторы не предоставляют Продюсеру данные о прибыли, то она будет рассчитана исходя из средних показателей, но составит никак не менее 35% Скорректированного валового дохода. Для любых других целей (кроме расчета уровня безубыточности), включая расчет доли выручки от фильма, полагающийся Шварценеггеру, величина Скорректированного валового дохода включает 35% выплат от производителей DVD-дисков и видеокассет, или, если в договоре на оказание услуг режиссера будет указан более высокий процент, то именно такая сумма и будет использоваться для расчета процента от дохода, получаемого Шварценеггером.

Бюджет фильма на основе сценария от 8 ноября 2001 г.

100 дней ОСНОВНЫХ СЪЕМОК
 63 дня — Лос-Анджелес
 37 дней — имитационная съемка
 60 дней дополнительных съемок
 45 полных рабочих дней
 15 неполных рабочих дней
 7 дней СЪЕМОК С ВОЗДУХА
 Подготовлено: 12 февраля 2002 г.

ПОЛУЧЕНО

Мастер-бюджет, латиница

Начало предсъёмочных работ: 19 ноября
 Начало съёмок: 15 апреля
 Глобальная монтёрская сдвиг: 1 апреля 2002 г.
 Послесъёмочные работы: 27 недель

Проект
 «Для служебного
 пользования»

Статьи	Наименование	Страница	Всего
1100	Сюжет и авторские права	1	17 569 306
1200	Продюсер и персонал	1	10 022 210
1300	Режиссер и персонал	4	5 006 294
1400	Другие участники съемок	5	36 565 248
1500	Перелет, проезд и проживание	19	0
1900	Дополнительные расходы на творческую составляющую		1 312 865
	Итого: расходы на творческую составляющую (ATL-расходы)		70 476 901
2000	Персонал, занятый в кинопроизводстве	19	1 964 394
3100	Доплаты участникам съемок	28	395 803
2200	Художественный отдел	29	1 613 334
2300	Установка декораций	37	5 854 815
2500	Работа с декорациями	45	2 820 579
2600	Спецэффекты	53	4 494 427
2700	Оборудование съемочной площадки	57	2 422 254
2800	Ресурсы	82	276 818
2900	Костюмы	64	1 638 379
3000	Транспорт и животные	68	1 478 725
3100	Гриммеры и стилисты	72	565 812
3200	Освещение	74	2 576 571
3300	Камера	77	2 419 866
3400	Звук	82	358 865
3500	Транспортировка	84	3 953 281
3600	Съемочная площадка	100	4 361 743
3700	Прокат пленки	111	1 036 505
3800	Видеопленка	112	184 498
3900	Анимационные эффекты	113	3 166 000
4000	Коммунальные услуги	114	1 877 450
4100	Тестирование	114	60 000
4200	Дополнительные съемки	115	5 148 117
4300	Съемки с воздуха	126	254 751
4400	Специальные съемки	139	216 091
4500	Компьютерная графика	139	203 793
4900	Дополнительные производственные расходы		4 509 473
	Итого: производственные расходы (BTL-расходы)		57 446 342
5000	Монтаж	141	2 512 543
5100	Работа с видеопленкой	148	288 552
5200	Музыка	149	1 636 164
5300	Звук (послесъемочная обработка)	150	691 493
5400	Визуальные эффекты	152	19 889 650
5500	Кинопленка и библиотечка	154	301 683
5600	Титры и оптические эффекты	155	142 500
	Дополнительные послеъемочные расходы		584 482
	Итого: расходы на послеъемочные работы		28 047 087
6600	Реклама	155	141 500
6700	Страховка	156	2 000 000
6800	Общие накладные расходы	156	1 796 151
6900	Выплаты по гарантийному обязательству		2 382 585
7000	Непредвиденные расходы		7 000 000
7300	Итого: прочие расходы		30 468
	Итого: ATL-расходы		13 360 904
	Итого: BTL-расходы		96 864 333
	ATL + BTL-расходы		110 225 237
	Итого		187 330 237

Куда уходят деньги Голливуда? Посмотрите на бюджет фильма «Терминатор-3». Развернутое описание всех статей затрат занимает более 100 страниц

Согласно условиям стандартного голливудского контракта, киностудии включают в прибыль фильма лишь 20% выручки от продажи фильма производителям DVD-дисков и видеокассет. Это значит, что если общий доход от реализации видеопродукции составит \$20 млн, то только \$4 млн будут учитываться при расчете уровня безубыточности. В контракте Шварценеггера этот момент оговорен особо: «Для расчета Уровня безубыточности Скорректированный валовый доход включает 100% прибыли от продаж видеокассет и DVD-дисков (то есть доходы минус расходы)». Поэтому, в отличие от менее сильных игроков, выплата относительной компенсации для Шварценеггера наступала намного быстрее, поскольку учитывалась вся прибыль от продаж видеокассет и DVD-дисков, то есть все \$20 млн за минусом затрат на реализацию. Конечно, Шварценеггер получал свои деньги за счет других участников, например сценаристов, уровень безубыточности которых был установлен намного выше. Но тут уж ничего не поделаешь, таковы правила игры.

Печальная история о поврежденном колене Николь Кидман, или Что необходимо актеру для получения роли

Актер обязательно должен быть застрахован. Страховка — необходимое условие финансирования фильма. Киностудия не получит гарантийное обязательство, требуемое банком, пока не застрахует участников съемок, особенно тех,

которые считаются «существенными элементами» кинокартины. Страховая компания в случае их смерти, болезни или отказа от роли обязуется покрыть понесенные убытки, а они могут составить все затраты на производство фильма. Например, если бы что-то случилось с Арнольдом Шварценеггером во время съемок «Терминатора-3», страховой компании пришлось бы раскошелиться на \$150 млн (сам фильм был застрахован лишь на \$2 млн).

Страховщики, в свою очередь, стараются снизить расходы, тщательно выбирая, кого страховать, а кого нет. Они не только изучают прошлые страховые случаи актеров, но и заставляют их проходить многократное медицинское обследование и принимать необходимые лекарства во время съемок. Страховые компании вправе наложить ограничения на действия актера, например запретить ему выполнять опасные трюки. Кроме того, они могут назначить своих «наблюдателей», чтобы те следили за точным соблюдением всех требований. Если актер собирается рисковать здоровьем во время съемок, то страховщики либо назначат заоблачную цену за страховку, либо вообще откажутся его страховать.

Вот такая история приключилась с Николь Кидман в 2000 г. Во время съемок фильма «Мулен Руж» (Moulin Rouge) в Австралии она повредила колено, и страховой компании пришлось выплатить страховку в размере \$3 млн. Год спустя Николь Кидман отказалась от съемок в фильме «Комната страха» (Panic Room). Чтобы ее заменить, кинокомпания пришлось нанять другую актрису (Джуди Фостер). Дополнительные затраты составили \$7 млн и легли опять же на страховщиков. В итоге, несмотря на огромную популярность актрисы

как у зрителей, так и у кинокритиков, студия Miramax долго не могла получить страховку на ее участие в фильме «Холодная гора» (Cold Mountain), бюджет которого приближался к \$100 млн. С точки зрения компании Fireman's Fund, страховать Николь Кидман было очень рискованно. Как указал страховой агент в своем электронном письме, «хотя хирург, делавший операцию на колене, и врач, постоянно наблюдающий актрису, утверждают, что она совершенно здорова, посланный нами специалист осмотрел ее и отметил отек в области колена. Но есть и еще одно важное обстоятельство, которое уже никак не исправить: за последние годы произошло три страховых случая, связанных с поврежденным коленом актрисы».

Чтобы получить страховку у Fireman's Fund, Николь Кидман перевела \$1 млн собственных денег на условно-депозитный счет, обязуясь передать их страховщику, если не сможет выполнить график съемок. Кроме того, она согласилась, что во всех сценах, которые страховая компания сочтет потенциально опасными для ее колена, за нее будет работать дублер. Вдобавок продюсер фильма компания Lake-shore Entertainment прибавила еще \$500 000 к сумме на условно-депозитном счете. Но только когда компания International Film Guarantors поручилась, что «Кидман полностью осознает недопустимость каких-либо неприятностей», а также что «она отлично понимает свою ответственность и не позволит случиться ничему такому, что помешало бы проведению съемок», Николь Кидман получила страховку и роль в фильме «Холодная гора». Перейдя из группы риска в число актрис, страхуемых на обычных условиях, она вновь

смогла сниматься в кино. Не важно, насколько талантлив актер и какие кассовые сборы собирают фильмы с его участием, он никогда не получит роль, если не будет застрахован. Непревзойденное актерское мастерство и успех фильма в прокате помогут артисту стать звездой, но только страховка даст ему пропуск на съемочную площадку.

Проблема молодых актрис

«Все дороги открыты для пятнадцатилетних... У меня были подруги в Лос-Анджелесе, которые в свои 25 лет скрывали истинный возраст, боясь, что их посчитают слишком старыми. Вот как это печально», – рассказывает Морган Фейрчайлд.

В Голливуде, где молниеносный взлет молодых звезд может оборваться раньше, чем они окончат школу, блестящая карьера актрисы – это на самом деле череда грубых и порой неприятных моментов. К тому же эта карьера, как правило, бывает очень короткой. По достижении 30 лет у бывшей старлетки практически не остается шансов получить роль в романтической комедии, фильме ужасов или приключенческой картине, которые рассчитаны на старший школьный возраст, как поведал мне один известный голливудский продюсер. Актрисам теперь приходится по-настоящему работать в кадре, «а не просто украшать фильм своим присутствием, и многие к этому совершенно не готовы». Пластические операции, ботокс, коллагеновые инъекции и прочие эликсиры молодости могут дать короткую передышку, но рано или поздно каждая актриса получает голливудский

возрастной ярлык, о котором существует известное высказывание Голди Хоун: «У женщин в Голливуде есть только три возраста: ребенок, роскошная старлетка и взбалмошная бабуля». Некоторым актрисам удается оставаться популярными, несмотря на возраст, но даже их очень пугает перспектива разонравиться тинейджерам и оказаться невостребованными в Голливуде. Это хорошо показала Розанна Аркетт в своем документальном фильме «В поисках Дебры Вингер» (Searching For Debra Winger) (2002), где сняты беседы с Мэг Райан, Холи Хантер, Шарлоттой Рэмплинг, Шэрон Стоун, Вупи Голдберг, Мартой Плимптон и другими актрисами. Об этом же свидетельствует Нэнси Эллисон в своей книге «Старлетки: до того как они стали знаменитыми» (Starlets: Before They Were Famous). В этой книге представлены фотографии роскошных актрис, которые, так и не сумев вырваться за пределы ампула прелестного ребенка, навсегда исчезли из Голливуда. Марта Плимптон так сформулировала принцип кастинга: «либо старлетка, либо старая ведьма». В таком отношении к женскому возрасту нет злого умысла или пренебрежения со стороны режиссеров, это всего лишь еще одна особенность ведения бизнеса в Голливуде.

Когда кинокомпании поняли, что не могут больше рассчитывать на постоянных посетителей кинотеатров, они взяли на вооружение новый, очень рискованный способ привлечения зрителей — создание для каждого фильма собственной аудитории. Киностудии стараются привести максимальное число посетителей в кинотеатры в определенный день — день премьеры. Главным средством привлечения являются рекламные ролики на национальном телевидении, а лучшей

аудиторией – телезрители, которые смотрят передачи в недорогое для размещения рекламы время. Эта целевая группа поддается массовой бомбардировке 30-секундными рекламными роликами на протяжении всей недели, предшествующей премьере.

Киностудии делают кино для подростков не потому, что питают к ним особую любовь, и даже не потому, что они поедают попкорн ведрами, а лишь по той причине, что это единственная демографическая группа, представителей которой легко выманить из дома. Однако чтобы затащить подростков в кинотеатры, требуются огромные денежные средства – больше \$30 млн на рекламу одного фильма. Но кинокомпании все равно остаются в прибыли, поскольку эта аудитория впоследствии принесет заработок таким торговым гигантам, как McDonald's, Domino's и Pepsi. С ними у киностудий заключены договоры о взаимной рекламе, что позволяет экономить миллионы долларов на продвижении фильма и значительно увеличить число покупателей DVD-дисков и видеоигр с участием киногероев. Поэтому львиная доля ТВ-рекламы готовящихся релизов – в 2005 г. она составила примерно 80% – на кабельных и сетевых телеканалах рассчитана преимущественно на молодежь до 25 лет. Режиссер включает в фильм именно ту музыку, которую слушают подростки, и старается набрать молодых актрис, еще не вышедших из детского возраста, которых тоже можно отнести к целевой аудитории фильма. Вот как описывает свой опыт участия в кастинге Эдриенн Шелли, сыгравшая главную роль в картине «Невероятная истина» (The Unbelievable Truth): «Я ехала

на прослушивание, когда мне позвонил мой агент и сказал: главное, чтобы они сочли тебя сексуальной».

Конечно, для актрис, которые уже вышли из детского возраста и больше не могут или не хотят играть в эту голливудскую игру, всегда остается возможность получить роль в иностранном или независимом кино, особенно если их участие поможет киностудии найти необходимое финансирование. Снимаясь в кино, рассчитанном на более взрослую аудиторию, актрисы могут реализовать свой творческий потенциал и завоевать престижные награды, но им вряд ли удастся заработать столько денег, сколько они получили бы за роль сексуальной приманки в фильмах для тинейджеров.

В Голливуде нет чистой прибыли

Самые могущественные актеры, режиссеры и продюсеры, такие как Том Круз, Стивен Спилберг и Джерри Брукхаймер, получают процент валовой выручки от продажи фильма независимо от того, окажется картина прибыльной или убыточной. Остальным создателям фильмов – продюсерам, сценаристам, режиссерам, исполнителям – помимо фиксированного вознаграждения полагается процент от чистой прибыли. Но как бы хорошо ни шел фильм в прокате, эти «игроки от чистой прибыли» вряд ли увидят хотя бы пенни своей относительной компенсации. Всеобщее неудовольствие по этому поводу нашло свое отражение в фильме Дэвида Мамета «Пошевеливайся» (Speed-The-Plow), главный герой

которого говорит, что понял про Голливуд главное: «Там нет чистой прибыли!»

Причина, по которой участники съемок ничего не получают, кроме громких обещаний, заключается вот в чем. Учет расходов и доходов любого фильма ведется таким образом, чтобы ведущие игроки обязательно извлекли свою прибыль. В число этих игроков входит и сама киностудия. Она с первых же доходов забирает плату за дистрибуцию фильма, которая может достигать до 30%, а также возмещает свои накладные расходы в размере 15% от выручки. Часто определенный процент от валового дохода имеют долевыми участниками, финансирующие производство фильма, что позволяет им снизить свои риски. Кроме того, актеры исполняющие главные роли, тоже могут претендовать на свою долю. Когда из общих доходов будут вычтены все подлежащие выплате компенсации, а также банковский процент (10% годовых) и затраты на производство, то от денежного пирога уже почти ничего не остается.

Примерно так обстояли дела с доходами от фильма «Угнать за 60 секунд» (*Gone in 60 Seconds*), который был выпущен студией Disney's в 2000 г. В годовом отчете кинокомпании говорилось, что картина имела головокружительный успех. Продюсер фильма Джерри Брукхаймер – один из самых успешных в Голливуде, а главные роли исполнили такие звезды, как Николас Кейдж и Анджелина Джоли. Фильм-автокатастрофа для подростков обошелся киностудии в \$103,3 млн, и собрал \$242 млн в кинопрокате. Те, кто не знаком с изречением Мамета, могут предположить, что процент от чистой прибыли, на который рассчитывали

режиссер Доминик Сена, сценарист Скотт Розенберг и актриса Анджелина Джоли, должен был составить хотя бы какую-то сумму. Так вот что случилось с полумиллиардными доходами фильма.

Из \$242 млн, полученных от продажи билетов, кинотеатры удержали \$139,8 млн, то есть почти 60%. Хотя компания Buena Vista, распространяющая продукцию Disney's, и является одним из самых влиятельных дистрибьюторов в Голливуде, она получила лишь \$102,2 млн, или около 40% всех мировых прокатных сборов. Из этой суммы были вычтены расходы на дистрибуцию в сумме \$90,6 млн, куда вошли затраты на рекламу с целью привлечения подростков всего мира в кинотеатры — \$67,4 млн, производство прокатных копий — \$13 млн и оплата страховки, доставки, пошлинных сборов, комиссий банка и местных налогов — \$10,2 млн. В итоге скорректированный валовый доход стал равен \$11,6 млн. Из этой суммы самые сильные игроки, включая компанию Buena Vista, которой полагалось 30% в оплату за услуги дистрибуции, Николас Кейдж и Брукхаймер забрали себе еще \$3,4 млн. Таким образом, после выхода премьеры в кинотеатрах фильм с бюджетом \$103,3 млн принес \$95 млн убытка.

Денежные поступления от магазинов видеопродукции

Шесть месяцев спустя фильм «Угнать за 60 секунд» вышел на DVD-дисках и видеокассетах. Доходы от их продажи составили около \$198 млн. Но лишь скромную долю этой

суммы – \$39,6 млн – можно было отнести на прибыль киностудии, поскольку, согласно стандартным условиям голливудского контракта, она составляет только 20% выручки от продажи видеопродукции. Поэтому \$158,4 млн выручки ушло на счета Home Entertainment – подразделения компании Buena Vista, которое работает с производителями DVD-дисков и видеокассет. Из \$39,6 млн доходов дистрибьютор вычел \$19,7 млн на затраты и оплату своих услуг. Актер Николас Кейдж, которому полагалось 5% дохода, забрал еще \$3,9 млн, оставив кинокомпании лишь \$16 млн выручки от реализации видеопродукции. Поэтому, несмотря на значительные денежные поступления от продажи фильма, убыток фильма все еще составлял примерно \$80 млн.

Чистая прибыль появилась лишь год спустя, когда поступили доходы от платных телеканалов в размере \$18,2 млн. Это была очень большая сумма, которая объяснялась огромным успехом фильма в прокате. Из нее кинокомпания Disney вычла \$2,7 млн на полагающиеся выплаты актерам и другим участникам съемок, а также \$149 000 – на страховку и прочие издержки. Таким образом, еще \$15,4 млн было отнесено на чистую прибыль от фильма, в результате чего дефицит бюджета сократился бы до \$63 млн, если бы не «игроки от выручки», которые вычли свою долю, и не выплаты процентов по банковским кредитам. В конечном итоге, несмотря на постоянный приток денежных средств от продажи лицензий телеканалам, к 2008 г. фильм «Угнать за 60 секунд» принес убыток в \$155 млн. И, даже обеспечив доход в полмиллиарда, он не дал «игрокам от чистой прибыли» ни гроша относительной компенсации.

Разумеется, компания Disney загребла огромную часть полумиллиардного дохода через свои подразделения Buena Vista International и Buena Vista Home Entertainment, хотя на бумаге фильм принес одни лишь убытки. «Игроки от чистой прибыли», конечно, получили свое фиксированное вознаграждение. Кроме того, они, в общем-то, знали, на что идут, когда подписывали такие условия контракта, и наверняка посоветовались со своими агентами, менеджерами и юристами, которые изо дня в день имеют дело с подобными договорами. Поэтому, если участники съемок и оказались обмануты, согласившись на получение процента от чистой прибыли, то это был, как и в большинстве подобных случаев, лишь самообман. Видимо, юристы, менеджеры и агенты так и не смогли убедить их в том, что поучаствовать в дележе прибыли на самом деле нереально.

Рост доходов от продажи DVD-дисков и видеокассет

По данным отчетности киностудий,

входящих в Американскую киноассоциацию (MPA) (в \$ млрд)

Год	DVD-диски	Видеокассеты	Всего
1993	0	5,9	5,9
1997	0	9,8	9,8
2002	10,39	5,929	16,3
2003	14,9	3,9906	18,9
2004	18,8	2,1	20,9
2005	20,8	0,6	21,4
2006	19,1	0,2	19,3
2007*	17,8	0,1	17,9

*В 2008 г. киностудии перестали предоставлять эти данные.

Никто не получает реальный процент от выручки

Голливудские киностудии никогда не предоставляют участникам кинопроизводства, даже таким всемогущим, как Арнольд Шварценеггер, Том Круз, Том Хэнкс, Джерри Брукхаймер, Стивен Спилберг или компания Pixar Animation Studios, настоящие цифры кассовых сборов или истинную выручку от продажи видеопродукции. Как сказал один из главных управляющих компании Viacom, «всем известно, что ни один человек в Голливуде не получает реальный процент от выручки, даже если он имеет право на первый доллар от доходов фильма».

Оплата труда самых сильных «игроков от выручки» состоит из двух частей: фиксированной и относительной. Фиксированное вознаграждение участники съемок получают независимо от того, насколько успешными будут продажи фильма. Относительная компенсация представляет собой процент от так называемого скорректированного дохода дистрибьютора и выплачивается лишь после выполнения определенных условий, например, когда доходы от фильма превысят затраты на оплату фиксированного вознаграждения или будет достигнут уровень безубыточности, оговоренный в контракте. Скорректированный доход дистрибьютора можно рассматривать как некий фонд, в который поступают деньги от кинотеатров или, как в случае с доходами от продажи видеопродукции, переводятся со счетов подразделения кинокомпании. В конечном счете в фонде оказывается вся выручка от продажи билетов за минусом затрат и сумм вознаграждения владельцам кинотеатров, а также возмещения

некоторых расходов дистрибьютора, например банковских комиссий за обналичивание чеков и конвертацию валюты, оплаты членства в торговых организациях, гербовых сборов и налогов.

Чтобы лучше понять, как этот доход распределяется между участниками кинопроизводства, давайте еще раз вернемся к 33-страничному контракту Арнольда Шварценеггера к фильму «Терминатор-3», который до сих пор считается лучшим образцом ведения дел в Голливуде. Фиксированное вознаграждение Шварценеггера составило \$29,25 млн – рекордная сумма по тем временам. \$3 млн он получил при подписании договора, а оставшуюся сумму – во время основных съемок. Относительная компенсация актера равнялась 20% скорректированного валового дохода дистрибьютора (Warner Bros. – в США и Sony Pictures и Intermedia – за границей). Скорректированный доход дистрибьютора – это выручка от продаж фильма за минусом затрат, перечисленных на третьей странице контракта. К ним относятся издержки обращения, обычно вычитаемые из дохода дистрибьютора: оплата услуг банка по операциям с чеками, по переводу денег от кинотеатров и прочим операциям, членские взносы торговых организаций и налоги. Джекоб Блум, составивший контракт Шварценеггера, не имеет себе равных среди юристов Голливуда, но единственное, что он смог здесь сделать для увеличения прибыли, – это установить лимит учитываемых расходов на сбор денег с кинотеатров равным \$250 000. Он оказался бессилён в отношении налогов и сборов. Зато Блему удалось поднять учитываемую прибыль от продажи DVD-дисков до 35% (конечно, только для Шварценеггера).

Но как бы искусно ни был составлен контракт, Шварценеггер в итоге смог получить лишь 7% от выручки, поступившей на счета киностудии от производителей видеопродукции.

Выплаты по относительной компенсации производятся после того, как будет достигнут уровень безубыточности, оговоренный в контракте. Хотя кассовые сборы в мировом прокате составили \$428 млн, фильм едва смог преодолеть уровень безубыточности, поэтому губернатор Калифорнии получил лишь жалкие крохи своей относительной компенсации. А вот Тому Крузу удалось значительно быстрее отхватить кусок денежного пирога от продаж фильма «Миссия невыполнима – 2» (Mission Impossible 2). За услуги продюсера, игру актеров и гарантию финансирования на случай перерасхода средств, а также в счет оплаты доли выручки для других главных участников съемок, включая 7,5% для режиссера Джона Ву, кинокомпания Круза получила 30% скорректированного валового дохода компании-дистрибьютора Paramount's Pictures.

На этом фоне компенсационные выплаты Питера Джексона за съемки фильма «Кинг-Конг» (King Kong) могут показаться довольно скромными. Universal выплатила компании Джексона \$20 млн фиксированного вознаграждения, причем не только за режиссуру, но и за подготовку сценария и продюсирование (в этом Джексону помогали Фрэн Уолш и Филиппа Бойенс). Вдобавок, благодаря тому что Джексон и его сотрудники имели гражданство Новой Зеландии, киностудия смогла получить у правительства денежную субсидию в размере \$20 млн, которая сама по себе полностью покрывала затраты на выплату фиксированной компенсации Джексону.

По условиям договора Джексон имел право на 20% скорректированного валового дохода Universal, начиная с того момента, когда затраты на выплату фиксированного вознаграждения будут покрыты. Это означало, что Джексон получил по меньшей мере еще \$20 млн от мировых кассовых сборов (на сегодняшний день эта сумма превысила \$200 млн), а также приличные доходы от последующих продаж фильма производителям видеопродукции и телеканалам.

Голливудские звезды порой требуют в оплату своих услуг сумасшедшие деньги, но они действительно могут себе это позволить. Кинобизнес в наши дни полностью зависит от успеха многосерийных франшиз. Кинокомпании получают основной доход от мирового проката и продажи лицензий телеканалам. И главным условием появления таких неиссякаемых источников дохода, как фильмы Стивена Спилберга, Джорджа Лукаса, Тома Круза, Джерри Брукхаймера и Питера Джексона, являются все те же «игроки от выручки», интересы которых представляют опытные юристы и агенты, знающие все тонкости кинобизнеса. И хотя далеко не каждому проекту суждено стать полумиллиардной франшизой, киностудия в любом случае получит свою прибыль. Выпустив фильм «Кинг-Конг», компания Universal рассчитывала, что несколько последующих серий будут приносить миллиарды прибыли в течение многих лет. Но даже если не выйдет ни одного продолжения истории про большую обезьяну, Universal почти ничего не потеряет. В мире голливудского кино, где все перевернуто вверх дном, участие в съемках «игроков от выручки» очень выгодно для киностудий, поскольку на самом деле отчетные данные о выручке реальными данными не являются.

«Я сам выполняю свои трюки»

Нигде больше голливудская культура обмана не достигает такого масштаба, как в телевизионных ток-шоу, когда звезды рассказывают о своем участии в съемках того или иного фильма. Главная цель этих выступлений на публику заключается в том, чтобы актер предстал перед зрителем в образе героя фильма (иначе бы они рассказывали о своей настоящей, а не о киношной жизни). Каждая реплика заранее прописана в сценарии. Для звезд создаются все условия, чтобы они могли «оставаться в образе». Если актер снимался в боевике, то он должен произвести соответствующее впечатление на зрителей. Поэтому сценарист напишет для него историю из съемочных будней, чтобы он предстал перед зрителями таким же отчаянным смельчаком, как и его герой. Даже рассказывая совершенные небылицы, актер вполне может рассчитывать на полное доверие со стороны телеведущего. Возьмите, к примеру, героические подвиги, о которых поведали каналу MTV три очаровательные актрисы, участвующие в съемках фильма «Ангелы Чарли: Только вперед» (Charlie's Angels: Full Throttle), – Люси Лью, Дрю Бэрримор и Кэмерон Диаз. Ведущий JC Chasez начал с вопроса: «А вы сами выполняли какие-нибудь из своих трюков?»

«Конечно», – тут же ответила Люси Лью (Алекс).

«Мы делали все эти сногшибательные трюки», – добавила Кэмерон Диаз (Натали) и начала рассказывать, как Дрю Бэрримор (Дилан) продолжала висеть на капоте автомобиля, несущегося со скоростью 60 км/ч, «и стучать при этом

кулаком», даже когда страховочный трос неожиданно оторвался. «Она просто вцепилась в машину», – добавила Люси Лью.

В том месте истории, где Бэрримор держалась за капот одной рукой и колотила по нему другой, ведущий взволнованно поинтересовался, почему же она не закричала «стойте!».

Бэрримор объяснила, что, забыв про опасность, она решила, будь что будет: «Во мне было столько адреналина, что я стала такой же решительной... как моя героиня Дилан. Ей ведь так нужно было остановить того плохого парня». Другими словами, она перевоплотилась в Дилан – по крайней мере в целях рекламной кампании.

А теперь вернемся к реальности. Актеры могут сколько угодно сочинять истории о том, как они исполняли опаснейшие трюки, вцепившись в капот машины, несущейся с бешеной скоростью. Однако как бы им ни хотелось рискнуть своим здоровьем во время съемок, руководство киностудий этого не допустит по двум причинам.

Прежде всего эпизоды фильма снимаются не в том порядке, в каком выходят на экран. Все съемки разделены на два блока: «основные съемки», во время которых главные и второстепенные актеры исполняют свои роли, и «дополнительные», когда записываются все рискованные трюки, а также панорамные сцены и задний план. На дополнительных съемках присутствие актеров не требуется. Например, в фильме «Завтра не умрет никогда» (Tomorrow Never Dies) в роли Джеймса Бонда выступили пять исполнителей. Пирс Броснан играл Джеймса Бонда в помещении студии Frogmore недалеко от Лондона, в то время как четыре

дублера выполняли его трюки в разных частях света. То же самое было и в «Ангелах Чарли». Роль Дилан играли три человека: Дрю Бэрримор, главная исполнительница трюков Хайди Манимейкер и Глория О'Брайан. А у Люси Лью было целых четыре дублера.

Вторая, и гораздо более важная причина – это требования страховой компании. Даже если актер присутствует на съемках трюков, страховщики не позволят ему заменить каскадера. С той поры, как Гарольд Ллойд потерял два пальца на съемках фильма в 1920 г., медицинское страхование актерского состава стало обязательным условием для производства любого голливудского фильма. Если актер становится нетрудоспособным, а его участие имеет большое значение для картины, как в случае с Лью, Диаз и Бэрримор, страховая компания должна будет покрыть все убытки киностудии, которые для фильма «Ангелы Чарли: Только вперед» составили бы \$120 млн. Прежде чем заключить столь дорогую сделку и дать согласие на съемки, страховщик сделает все возможное, чтобы не допустить рискованных ситуаций, которые могут привести к растяжению связок или мышц. Представитель страховой компании оценивает каждый эпизод в сценарии на предмет потенциальной опасности и тщательно изучает поведение актеров на протяжении последних лет как на съемочной площадке, так и за ее пределами. На съемках обязательно присутствует наблюдатель, который следит за каждым шагом своего подопечного, не допуская ни малейшей возможности для получения травмы. Представители страховой компании могут потребовать, чтобы актера, стоящего на неподвижной машине, с обеих

сторон поддерживали два человека (их одевают в костюмы из синего спандекса, что позволяет легко удалить изображение при цифровой обработке фильма). Даже если режиссер или продюсер захотят рискнуть здоровьем своих актеров, страховщик никогда им этого не позволит. Теперь понятно, что звезды, что бы они там ни говорили, просто не могут сами выполнять собственные трюки.

Актеры рассказывают эти сказки о собственной храбрости и беспечности вовсе не для того, чтобы прославиться или кого-то обмануть. Подобные выступления на публике входят в их должностные обязанности, точно так же как создание шумихи вокруг фильма – важная часть работы киностудий. И ни один человек в Голливуде вам об этом не расскажет, даже если он не связан условиями договора о неразглашении. Без одурачивания публики невозможно создать популярность новой кинозвезде, имя которой с большой выгодой для себя используют кинокомпании, актерские агентства, студии звукозаписи, производители видеопродукции и прочие участники киноиндустрии. Но интересно, почему же ведущие телешоу, вместо того чтобы задавать каверзные вопросы и подвергать сомнению нелепые истории актеров, встают на их сторону в этой организованной борьбе с правдой? Дело в том, что обман зрителей – это совместное предприятие. Только гарантировав полную поддержку со своей стороны, развлекательные телеканалы могут рассчитывать на участие звезд в передачах.



ЧАСТЬ 3

НЕВИДИМЫЙ ПЕЧАТНЫЙ СТАНОК ГОЛЛИВУДА

Почему фильм «Лара Крофт: Расхитительница гробниц» считается шедевром финансового искусства

У каждого фильма в Голливуде есть официальный бюджет, который показывает, сколько денег ушло на его производство. Эти цифры часто просачиваются на страницы киноизданий, таких как *Variety* и *The Hollywood Reporter*. Но помимо этого существует еще и бюджет для внутреннего пользования, в котором приведены настоящие затраты киностудии. При его составлении учитываются правительственные субсидии, прибыль от применения различных налоговых схем, плата за скрытую рекламу и другие денежные поступления, которые могут значительно уменьшить издержки на производство фильма. Вице-президент компании Paramount объяснил мне, как невидимые маневры киностудий, включая предпродажные соглашения с иностранными покупателями, могут свести финансовый риск практически к нулю. В качестве примера он привел фильм «Лара Крофт: Расхитительница гробниц» (*Lara Croft: Tomb Raider*) – один из шедевров тайного финансового искусства. Официальные затраты по фильму в 2001 г. составили \$94 млн, а в газетах печатались еще более

внушительные цифры. Но на самом деле киностудия потратила лишь \$8,7 млн своих денег. Как такое могло произойти?

Во-первых, Paramount получила \$65 млн от немецкого дистрибьютора Intermedia Films за прокат фильма в Великобритании, Франции, Германии, Италии, Испании и Японии. Заключив это предпродажное соглашение, киностудия осталась с правами на показ картины во всех остальных странах мира.

Во-вторых, часть съемочных работ было перенесена на территорию Великобритании. Это позволило киностудии получить некоторые льготы, предусмотренные разделом 48 Налогового кодекса Соединенного Королевства. Paramount оформила несколько сделок по продаже, аренде и выкупу прав на фильм с British Lombard Bank. На бумаге это выглядело следующим образом. Сначала права на фильм были проданы английским инвесторам, которые благодаря этому получили многомиллионную субсидию от правительства Великобритании, а затем взяты в аренду и выкуплены обратно компанией Paramount за меньшую стоимость (недоплаченные киностудией деньги на самом деле составили ее долю прибыли от правительственной субсидии). Эта финансовая алхимия на землях Великобритании принесла компании Paramount \$12 млн чистого дохода.

В-третьих, Paramount продала права на фильм компании Herbert Kloiber's Tele Munchen Gruppe, которая зарабатывает на льготах, предоставляемых немецким налоговым законодательством. Поскольку закон Германии не требует, чтобы съемки фильма проходили внутри страны, а передача прав на фильм была временной фиктивной сделкой, Paramount

получила свои деньги, как выразился один ее сотрудник, «за даром». В результате киностудия заработала еще \$10,2 млн, что позволило ей заплатить исполнительнице главной роли Анджелине Джоли (\$7,5 млн) и всем остальным актерам.

Еще до того, как был сделан первый дубль, Paramount заработала без малейшего риска для себя \$87 млн. За организацию всех этих финансовых фокусов киностудия заплатила около \$1,7 млн посредникам, но общая прибыль в результате составила \$85,3 млн. Итак, полная себестоимость фильма с официальным бюджетом \$94 млн на деле равнялась \$8,7 млн.

Поскольку было заранее известно, что права на показ фильма за \$8,5 млн приобретет телеканал Showtime, с которым имелся договор на продажу всей произведенной продукции, риск получения убытков практически отсутствовал. Как оказалось, впоследствии на счета киностудии поступило более \$100 млн выручки от кинотеатров, магазинов видеопродукции и телеканалов.

Конечно, не только Paramount использует эти финансовые схемы. Каждая киностудия ищет способы снизить свои риски. Так, например, кинокомпания New Line почти полностью покрыла затраты на производство трилогии «Властелин колец» (Lord of the Rings), используя комбинацию немецких налоговых схем и правительственных субсидий Новой Зеландии и Великобритании, а также поступления по предпродажным соглашениям. Главное здесь – понять, что вещи, а особенно цифры в Голливуде – вовсе не таковы, какими кажутся. И это еще раз свидетельствует о том, что искусство снимать кино давно превратилось в искусство делать деньги.

Бесплатный подарок от немецкой налоговой службы

Благодаря особенностям налогового законодательства Германии киностудии Голливуда могут получить очень неплохие прибыли, по крайней мере так было до 2007 г., когда немецкое правительство попыталось прикрыть эту лазейку. По словам вице-президента Paramount, занимающегося такими сделками, они приносят кинокомпаниям от \$70 млн до \$90 млн ежегодного дохода. При этом киностудия ничем не рискует и не несет никаких расходов, кроме как на оплату услуг юриста.

Эта схема работает следующим образом. Закон Германии разрешает любому предприятию уменьшить налогооблагаемую базу на сумму средств, вложенных в производство фильма немецкой киностудии, даже если его съемки еще не начались. Таким образом, если немецкая компания не хочет в данный момент платить налоги, она может легко получить на это право, вложив деньги в кинопроизводство. Преимущество германской налоговой системы для голливудских киностудий заключается в том, что в отличие от других стран закон не требует проводить съемки на территории страны или нанимать на работу немецких сотрудников. Единственное условие – это производство фильма немецкой кинокомпанией и получение ею части прибыли. Такое требование совершенно не пугает юристов Голливуда.

Для начала голливудская киностудия оформляет на бумаге продажу прав на фильм немецкой компании. После

этого она сразу же забирает эти права обратно, заключая договор аренды с последующим выкупом. В этот момент немецкая компания является владельцем кинокартины. Затем голливудская студия заключает с ней «договор на оказание услуг по производству» и «договор на оказание услуг дистрибуции», тем самым ограничивая ее право временного владения.

Оплата за возможность фиктивного владения правами на фильм производится сразу и составляет сумму, на 10% превышающую арендные поступления, которые получит в конечном итоге немецкая компания. Для киностудии эти 10% мгновенного дохода очень важны. И если менеджеры кинокомпаний особо не распространяются об этих удачных сделках, то они, вероятно, просто боятся, что огласка приведет к ужесточению налогового законодательства. Правительство Германии периодически предпринимает попытки внести исправления в свой налоговый кодекс. Но кто станет резать курицу, которая все еще несет золотые яйца?

Как киностудии делают деньги, помогая проигравшему в войне форматов

Большую роль в финансовой жизни киностудий играют соглашения о формате воспроизведения выпускаемых фильмов. Информация об этих сделках почти никогда не выходит за пределы главных кабинетов кинокомпаний, поэтому мало кто о них знает. Японские и другие иностранные производители платят огромные деньги,

чтобы киностудия поддержала их формат. Возьмем, к примеру, славную сделку, заключенную между киностудиями Paramount и Dreamworks и корпорацией Toshiba в 2007 г. Корпорация Toshiba в отчаянной попытке предотвратить близкий конец формата HD-DVD и остановить рост популярности формата Blu-ray от Sony предложила компаниям Paramount и Dreamworks (дистрибьютором которой является Paramount) \$150 млн за выпуск высококачественных копий их фильмов исключительно в формате HD-DVD. В подобных случаях производитель DVD сразу же оплачивает киностудии стоимость прав на производство DVD-дисков. Предполагается, что эта сумма вернется к нему, когда диски будут проданы обратно киностудии, то есть ее подразделению по работе с видеопродукцией (здесь происходит примерно то же самое, как и в случае, когда издательство в конечном итоге возвращает себе деньги, выданные автору в качестве гонорара). В данном случае Paramount и Dreamworks получили целых \$150 млн, хотя в 2007 г. HD-DVD-диски продавались так плохо, что выручка корпорации Toshiba вряд ли смогла бы покрыть эти расходы. Главным условием сделки было согласие киностудий остановить выпуск фильмов в конкурирующем формате Blu-ray.

Для Paramount сделка оказалась очень выгодной, так как по бухгалтерии данные поступления проходили как «суммы, уменьшающие себестоимость». Это означало, что полученные деньги не нужно было относить на доходы конкретного фильма и платить с них положенный процент сценаристам, режиссерам, актерам и долевым участникам кинопроизводства. А вскоре пришла настоящая удача:

в марте 2008 г. корпорация Toshiba полностью отказалась от формата HD-DVD, поэтому киностудии, получив свои \$150 млн, возобновили выпуск фильмов в победившем формате Blu-ray.

История соглашений о формате воспроизведения уходит корнями в те времена, когда только появились видеокассеты. Первую такую сделку заключил в 1981 г. Томас Макграт, получивший степень MBA в Гарвардском университете и незадолго до этого принятый на работу в Columbia Pictures. Такого рода соглашения быстро вошли в обиход и стали частью невидимой финансовой машины Голливуда. Так, к примеру, компания Paramount заработала четверть миллиарда долларов только на трех сделках: \$50 млн она получила от корпорации Toshiba, согласившись выпустить на DVD фильм «Титаник» (Titanic) во время новогодней распродажи, \$150 млн – от компании Panasonic за передачу ей права производства видеопродукции от другого производителя (Thompson) и еще \$50 млн – от юридической фирмы Ziffrin, Brittenham and Circuit City stores за поддержку формата DIVX. Поскольку формат DIVX так никогда и не вышел, все полученные деньги стали доходом компании Paramount.

\$150 млн, которые Toshiba заплатила студиям Paramount и Dreamworks за отказ от формата Blu-ray, стали достойным продолжением этой традиции. Именно такие незаметные со стороны денежные поступления и обеспечивают кинокомпаниям уверенность в завтрашнем дне: в конечном счете они получают прибыль, даже если их фильмы полностью провалятся в прокате.

Заманчивое предложение для инвесторов

В то время, когда Голливуд только начал покорять воображение мировой аудитории, киностудии уже искали внешних инвесторов для финансирования своих фильмов. В 1920-е гг. в список инвесторов попали американский магнат Уильям Херст, бизнесмен и политик Джо Кеннеди, промышленник и изобретатель Говард Хьюз, позже его украсили своим присутствием миллиардер Эдгар Бронфман, крупный предприниматель Мелвин Саймон, соучредитель Microsoft Пол Аллен и промышленный магнат Филип Аншутц. Некоторые из этих баснословно богатых людей хотели участвовать в кинопроизводстве: отбирать сценарии, присутствовать на кастинге и т.п. К примеру, Херст, Кеннеди и Хьюз настаивали на том, чтобы их любовницы получали лучшие роли. Другие инвесторы, включая тысячи вкладчиков товарищества Disney's Silver Screen, пользовались законными способами ухода от налогов, но к началу 1980-х гг. налоговая служба США полностью прикрыла эту лазейку. Однако были и такие инвесторы (в их число попали многие инвестиционные фонды), которые действительно надеялись получить прибыль на самые выгодные вложения в кинопроизводство.

Возникает закономерный вопрос: зачем голливудским киностудиям вообще нужны внешние инвесторы? Когда в декабре 2008 г. я задал его сотруднику кинокомпании, 30 лет проработавшему в финансовом отделе, он ответил:

«Еще ни один журналист не спрашивал меня, почему крупнейшие и богатейшие кинокомпании в мире ищут

средства на стороне. Во всех газетах только и пишут о том, как сильно мы нуждаемся в деньгах». Он объяснил мне, что в интересах студии жаловаться на бедность хотя бы для того, чтобы уговорить актеров и их агентов снизить сумму вознаграждения за труд, и добавил: «Все 30 лет своей работы я не переставал удивляться вашей доверчивости». Конечно, киностудии могут полностью оплатить расходы на производство всех своих фильмов, и, в отличие от независимых продюсеров, у них есть постоянные денежные поступления от производителей DVD-дисков и телеканалов. Голливудские студии в состоянии сами профинансировать любые свои нужды и ищут инвестора на стороне лишь затем, чтобы повернуть с ним асимметричную сделку. Это означает, что инвестор получит меньшую прибыль в расчете на доллар инвестиций, чем киностудия. И не только журналисты оказываются в этой ситуации слишком доверчивы. Не так давно финансовая компания JP Morgan Chase разослала инвестиционным фондам рекламное предложение следующего содержания: «Несмотря на очевидные экономические выгоды, крупнейшие киностудии постоянно нуждаются в деньгах, и им часто требуется помощь в финансировании, которую они стараются найти у других студий или внешних инвесторов». Инвестиционным фондам предлагалась «уникальная возможность вложить свои средства в наиболее прибыльный сегмент киноиндустрии».

Инвестиционные фонды, похоже, просто не знают, куда девать лишние деньги, по крайней мере так было до кризиса 2008 г. Их руководству очень понравились новые перспективы, и в штат были наняты сотрудники специально для работы

с Голливудом. Правда, у этих сотрудников не было ни опыта, ни времени, чтобы оценить инвестиционную привлекательность каждого фильма. В 2003 г. молодой вице-президент кинокомпании Paramount Айзек Палмер принял гениальное решение. Он предложил инвестиционным фондам долю внутренней нормы доходности киностудии. Этот показатель не ограничивается так называемыми доходами от текущего производства или кассовыми сборами от кинопроката, которые почти всегда приносят убыток. Напротив, внутренняя норма доходности учитывает каждый пенни из всех источников денежных поступлений, в том числе выручку, поступающую от телеканалов, магазинов видеопродукции, авиакомпаний, показывающих фильмы в самолетах, суммы по предпродажным соглашениям, доходы от размещения скрытой рекламы в фильмах и от продажи лицензий производителям игрушек. Поэтому даже в такой трудный год, каким стал 2003-й, когда у Paramount было столько провальных фильмов, что ее директор не смог удержаться на своем посту, внутренняя норма доходности составила около 15%. При расчете этого показателя также учитываются и доходы по фиктивным сделкам с иностранными компаниями, использующими схемы ухода от налогов. (Палмер сам осуществил одну такую сделку, что принесло студии Paramount \$130 млн чистого дохода). Плюс к этому, если студия выпустит такой успешный фильм, как «Титаник», внутренняя норма доходности может подскочить до 23–28%.

Гарантированные 15% дохода (а то и больше – в случае выхода хита) показали очень привлекательными финансистам с Уолл-стрит. Палмер и его помощники оформили

сделку с инвестиционным банком Merrill Lynch, результатом которой стало создание компании Melrose Investors (просуществовала до 2007 г.). Через нее инвесторы обеспечили финансирование 18% затрат на производство 26 картин в 2004 и 2005 гг. Асимметричной эта сделка была по следующей причине. Paramount из общей выручки сразу же вычла свои 10% в счет оплаты услуг по дистрибуции. В распределении этой выручки инвестиционные фонды не участвовали. Таким образом, киностудия становилась «игроком от выручки», а инвесторы нет.

Другим голливудским студиям удавалось заключать еще более асимметричные сделки с инвестиционными фондами. Так, например, компания Legendary Pictures была создана для того, чтобы инвесторы, в числе которых были AIG Direct Investments и Bank of America Capital Investors, вложили полмиллиарда долларов в производство фильмов Warner Bros. Но, в отличие от участников Melrose Partners, инвесторы Legendary Pictures не имели права на получение процента от всех денежных поступлений кинокомпании, то есть на самом деле при расчетах с ними внутренняя норма доходности киностудии не учитывалась.

Из асимметричных сделок с финансовыми организациями киностудии получают собственную прибыль, поскольку сначала забирают плату за дистрибуцию и только потом из оставшейся суммы рассчитывают долю инвестора. Поэтому, достойно продолжая традиции, они вновь и вновь обводят своих партнеров вокруг пальца.

Вас никогда не удивляло, что американские пейзажи выглядят точь-в-точь как канадские?

В золотой век киностудий основные съемки проводились в хорошо оборудованных павильонах или на заранее подготовленных площадках. Чтобы снять экзотические ландшафты, специальная операторская группа путешествовала с места на место. В наши дни съемки фильма ведутся по всему миру, но теперь продюсеры уже не ищут красивые пейзажи или исторические места. Сегодня их больше всего привлекают правительственные субсидии. Как объяснил мне один продюсер, кинокартины, как и «ночные бабочки», стремятся туда, где много денег. С помощью субсидий киностудия может покрыть значительную часть своих затрат. Для этого ей нужно выполнить серию хитрых маневров. Сначала киностудия получает право на налоговые вычеты, нанимая местных актеров и техников, а затем продает это право другим компаниям.

Наиболее привлекательна в этом отношении Канада. Федеральное правительство страны предлагает иностранным продюсерам так называемый налоговый вычет на услуги по кинопроизводству. В 2008 г. он равнялся 16% затрат на зарплату сотрудников. Кроме того, местные власти провинции Британская Колумбия предоставляют налоговый вычет в размере 18% от фонда оплаты труда при найме граждан, проживающих на ее территории. Ну и наконец, если спецэффекты будут произведены в Канаде, то киностудия получит субсидию, равную 20% суммы понесенных затрат.

В дальнейшем все эти налоговые вычеты будут проданы через канадского партнера другим заинтересованным компаниям. Для получения субсидии необходимо, чтобы режиссер, сценарист или один из двух наиболее высокооплачиваемых актеров был гражданином Канады. Вот почему таким высоким спросом пользуются канадские актрисы, например Алекс Джонсон, сыгравшая главную роль в фильме «Пункт назначения – 3» (Final Destination 3).

Не в силах противиться манящему зову правительственных субсидий голливудские студии постепенно перемещают свои съемочные площадки на север. За последние 10 лет в Канаде было произведено более 1500 кинокартин и телепередач. Продюсеры пришли к выводу, что Ванкувером можно заменить центральные районы Соединенных Штатов, Торонто смотрится в кадре не хуже, чем Нью-Йорк (особенно если не брать крупный план), а окрестности Калгари отлично подходят для съемок вестернов. Иногда, чтобы подогнать сюжет под климатические условия севера, в сценарий вносятся изменения. Так было и с фильмом «Пункт назначения – 3», который снимался в Британской Колумбии. Кульминационный момент должен был произойти во время пикника в День независимости. Однако прохладной канадской весной актеры не смогли бы долго продержаться в легкой летней одежде, поэтому праздник приурочили к 300-летию города. Для голливудских иллюзионистов, которые давно научились вводить публику в заблуждение, это изменение в сценарии показалось вполне оправданным, особенно если учесть, что в результате была профинансирована треть бюджета фильма. Так, постепенно заменяя своими ландшафтами

американскую природу, Канада стала постоянным дублером Америки в голливудских фильмах.

Еще один трюк с вымышленной реальностью

Недавно в одной заметке в газете *The Wall Street Journal* тот факт, что Стив Мартин в фильме «Продавщица» (*Shopgirl*) и Мэтью Бродерик в фильме «Степфордские жены» (*The Stepford Wives*) ездят на автомобилях Mercedes Benz S-класса, использовался как явное доказательство огромной популярности этой модели среди крупных корпоративных боссов, звезд кино и дипломатов. Вот насколько эффективной может быть скрытая реклама продукции в фильмах. Ведь это не сами актеры садятся за руль, а их вымышленные герои, образ которых продюсеры стараются связать с автомобильным брендом. Размещение в кино скрытой рекламы началось еще в 1974 г., когда продюсер Альберт Брокколи, снимавший фильм про Джеймса Бонда «Человек с золотым пистолетом» (*The Man with the Golden Gun*), впервые заключил договор на использование автомобилей American Motors во всех сценах с погонями. Взамен он получил дополнительные рекламные возможности для продвижения фильма. Цель размещения продукции в кино — незаметно для зрителя связать в его сознании бренд с определенным классом людей. Вот почему в фильме «Лара Крофт: Расхитительница гробниц» герои ездят лишь на автомобилях Chrysler Jeeps, в фильмах «Я, робот» (*I, Robot*) и «Перевозчик-2» (*The Transporter 2*) — на моделях

Audi, в фильме «Матрица: Перезагрузка» (Matrix Reloaded) – можно увидеть лишь автомобили General Motors, а в сериале «Секретные материалы» (X-Files) – автомобили Ford. Сегодня посредством продакт-плейсмента рекламируются самые разные продукты, начиная от компьютеров фирмы Apple в фильме «Миссия невыполнима» (Mission: Impossible) и телефонов Nokia в фильме «Святой» (The Saint) и заканчивая самыми разными брендами, присутствующими в программе Национальной вещательной компании «Кандидат» (The Apprentice).

Если какой-то бренд постоянно появляется в картинах кинокомпании, это означает лишь то, что договор с рекламодателем заключен на несколько фильмов подряд. Например, киностудия Weinstein Company заключила многолетний маркетинговый союз с крупнейшим мировым косметическим брендом L'Oréal Paris, так что эта косметическая марка постоянно появляется в фильмах кинокомпании. Используя цифровые технологии, теперь можно даже не снимать продукты L'Oréal, а добавлять в фильм позднее (этот прием часто используется при работе над старыми телесериалами). Один авторитетный продюсер, работающий с дистрибьютором Weinstein, как-то сказал мне: «В будущем доходы от скрытой рекламы в фильмах станут главным источником финансирования кинопроизводства. Рекламодатель будет полностью управлять вымышленным миром красиво одетых актеров и решать, на какой бренд смотреть зрителям в течение полутора часов, а кинокомпания сможет покрыть большую часть своих затрат».

Продакт-плейсмент существовал в Голливуде и раньше, хотя, конечно, не в таких масштабах, как сейчас. Например,

в 1930-е гг. алмазная компания De Beers предложила кинокомпаниям для съемки в фильмах свои бриллиантовые украшения. По сюжету женщина должна была растаять при виде такого подарка. Разумеется, обратно свои бриллианты алмазная компания так и не получила. По мере того как товарные марки приобретали мировую известность, продакт-плейсмент в фильмах стал обычной практикой. Большинство сделок такого рода проводятся на бартерной основе. За показ товаров в кино производитель рекламирует фильмы киностудии совместно со своей продукцией. Так, затраты рекламодателя по продвижению последних фильмов из серии про Джеймса Бонда «И целого мира мало» (The World Is Not Enough) и «Умри, но не сейчас» (Die Another Day) составили более \$30 млн. Денежные расчеты за скрытую рекламу производятся реже, и сумма обычно бывает меньше, зато она может оказаться очень кстати при возникновении непредвиденных расходов. Например, в фильме «Терминатор-3» деньги, поступившие за размещение скрытой рекламы, были использованы в качестве гарантии будущих выплат в размере \$4 960 000 для Джонатана Мостоу.

Иногда скрытая реклама вообще не приносит прибыли кинокомпаниям. Так было, например, когда продюсер фильма «Прирожденные убийцы» (Natural Born Killers) договорился с рекламодателем о бесплатных ковбойских ботинках для режиссера Оливера Стоуна и других участников съемок. Взамен он пообещал показать в кадре название бренда Abilene на борту грузовика, когда тот поравняется с кабриолетом Мэллори Нокс (ее роль исполнила

Джюльетт Льюис). Это означало, что две машины должны появиться перед камерой одновременно, секунда в секунду. Несколько раз автомобили стартовали за полкилометра от съемочной площадки. Вооружившись рацией, водители вновь и вновь пытались успеть доехать до места в тот момент, когда камера наезжала крупным планом. За бесплатные ковбойские ботинки Стоуну пришлось отснять много дублей и увеличить время съемок, стоимость которых составляла \$300 000 в день.

Независимые кинокомпании получают более скромные доходы от размещения скрытой рекламы в своих фильмах. Стоимость одного показа обычно составляет от \$50 000 до \$250 000. Как мне поведал опытный в этом вопросе независимый продюсер, кинокомпании могут получить в награду лишь небольшие деньги на финансирование съемок и некоторую помощь в продвижении фильма. При этом производитель часто требует, чтобы его продукт был показан в последнем кадре, а фильм обязательно вышел на экраны в США. Но киностудиям с небольшим бюджетом эти сделки все равно приносят ощутимую пользу. Показав несколько раз тот или иной товар, они могут бесплатно получить авиабилеты, номер в отеле или автомобиль в аренду, а сэкономленные деньги направить на съемочные работы или маркетинговую кампанию. Поэтому пока нет никаких причин для того, чтобы исключить скрытую рекламу из вымышленной реальности, предлагаемой зрителю.

На церемонии вручения «Оскара» только и говорят о том, что кино в наши дни — это отражение реальной жизни. Но на самом деле в нем нет ничего настоящего.

Кинокомпания ищет тех актеров, которые понравятся иностранным покупателям, задний план снимается там, где выдаются правительственные субсидии, а товарные бренды — это лишь реклама, оплачиваемая производителем. Любой голливудский фильм представляет собой вымысел от начала и до конца. Единственная проблема может возникнуть, если действие фильма происходит в далеком прошлом и не совпадает с реальностью потребителя, на которого рассчитана реклама.

Новая гражданская война между штатами

Американские штаты вовсе не желают отдавать все красоты заднего плана в фильмах предприимчивым канадцам и активно заманивают кинопроизводителей на свою территорию. Главным стимулом для киностудий являются налоговые вычеты, которые впоследствии у них покупают другие компании, чтобы уменьшить свои налоги.

Одним из таких предложений воспользовались продюсеры фильма «Загадочная история Бенджамина Баттона» (The Curious Case of Benjamin Button), который был выпущен в 2008 г. киностудиями Warner Bros. и Paramount. Бюджет картины превысил \$160 млн из-за дорогих компьютерных спецэффектов. С их помощью нужно было увеличить, а затем уменьшить возраст героев, роли которых исполнили Брэд Питт и Кейт Бланшет. Продюсеры смекнули, что, сняв фильм в Луизиане и выдав северное побережье Мексиканского залива в Мандевилле за Ла-Манш, они смогут получить

налоговые льготы не только на съемки в Луизиане, но также и на спецэффекты, произведенные в Лос-Анджелесе. В итоге местные власти предоставили им 15%-ный налоговый вычет на все расходы по фильму, включая затраты на спецэффекты, произведенные за пределами штата. Таким образом, продюсеры получили чистый доход в размере \$27 117 737, которого бы не увидели, снимая они фильм в Голливуде. Конечно, такая щедрость дорого обошлась самому штату. В 2006 г. чиновники Луизианы раздали \$121 млн в форме налоговых льгот.

Впоследствии открылось, что за включение в программу налоговых льгот продюсерам приходилось платить «откаты». Марк Смит, в ведении которого находились эти дела, был признан виновным в получении взяток на сумму \$67 500. Но даже после этого в 2008 г. при производстве более 70 фильмов и телепередач применялись налоговые льготы штата Луизиана.

К 2008 г. уже более 40 штатов старались так или иначе завлечь к себе кинопроизводителей. В большинстве случаев предлагаются такие же, как в Луизиане, налоговые вычеты, которые другие финансовые организации, например Screen Capital International, могут превратить в настоящие деньги. Некоторые штаты сразу предлагают налоговую льготу в размере определенного процента от затрат на кинопроизводство. Например, штат Нью-Мексико предоставляет вычет по налогам в размере 25% бюджета фильма. Чем больше подобных предложений появляется, тем лучше для киностудий. Война между штатами – это еще один способ заработать деньги.

Рассвет и закат платного телевидения

Не только в голливудских фильмах, но и в самом Голливуде люди постоянно находят и теряют сказочные сокровища. Возьмем, к примеру, договоры на приобретение всей произведенной продукции, заключаемые с платными телеканалами. В 2008 г. Боб Вайнштейн, исполнительный продюсер Weinstein Company, сказал, что эти договоры являются «краеугольным камнем бизнеса... ни одна кинокомпания не смогла бы без них долго держаться на плаву и получать прибыль».

Полусекретные договоры на приобретение всей произведенной продукции впервые появились в начале 1980-х гг., когда телеканал Showtime от Viacom отчаянно конкурировал с телеканалом HBO от Time Inc. Это явление еще называли «войной платных телеканалов». В те годы, когда технология DVD существовала лишь в мечтах японских производителей, а видеокассеты не покупали, а брали напрокат, голливудские фильмы стали главным средством привлечения клиентов кабельного ТВ. Кабельные операторы были готовы платить большие деньги самому популярному телеканалу. Для победы в битве за кабельного дистрибьютора, которую в конечном итоге выиграл канал HBO, требовались эксклюзивные права на показ фильмов. Поэтому каналы стремились выкупить всю продукцию кинокомпаний на несколько лет вперед. Хотя о войне телеканалов редко упоминалось в средствах массовой информации, многие руководящие лица, имеющие к ней прямое отношение, в том числе Фрэнк Бьонди, Джонатан Долджен и Томас Макграт, впоследствии стали владельцами собственных киностудий. Цена за каждый

фильм рассчитывалась исходя из кассовых сборов, получаемых от проката, и составляла примерно \$12 млн. Однако в 1985 г., после того как канал НВО заплатил \$30 млн за право показа картины «Охотники за привидениями» (Ghostbusters), так как ее кассовые сборы были поистине огромны, руководство телеканала установило лимит в \$12,5 млн на выплаты по таким договорам. Так же поступили и другие платные телеканалы. Но даже после этого вплоть до 2005 г. доходы киностудии от продажи одного фильма в среднем составляли \$10 млн. Кинокомпания, выпуская 25 фильмов в год, могла заработать по договорам о продаже всей произведенной продукции четверть миллиарда долларов, и это только на территории США. Причем такие выплаты представляли собой чистый доход, поскольку в отличие от кинотеатров платные телеканалы не забирали половину выручки, а дистрибьюторы не вычитали затраты на рекламу и производство фильмокопий. В 2000 г. шесть главных студий Голливуда и их филиалы получили от платного ТВ \$1,1 млрд.

Но с приходом нового тысячелетия появилась технология DVD, а позднее и разные способы загрузки видео через Интернет. Зрители теперь имеют массу возможностей посмотреть фильм в хорошем качестве еще до того, как он появится на телеэкране. По словам одного из представителей руководства НВО, у кабельного телевидения почти не появляются новых абонентов. И дело тут не столько в снижении популярности телеканала, сколько в том, что рынок кабельного ТВ уже насытился. Но, несмотря на растущую популярность DVD, телеканалам необходимо удержать свою аудиторию и получаемую от нее прибыль. Для этого они увеличили затраты

на производство собственных продуктов, таких как сериалы «Секс в большом городе» (Sex and the City), «Клан Сопрано» (The Sopranos) и «Секс в другом городе» (The L Word). Когда истек срок многолетних договоров на приобретение всей продукции, телеканалы не стали спешить с их продлением. Теперь они предъявляют более жесткие требования к киностудиям и тщательно отбирают фильмы, а свою 24-часовую программу заполняют уже имеющимися фильмами и программами собственного производства. К 2009 г. телеканалы покупали уже вдвое меньше по сравнению с 2005 г. Плата за показ одного фильма тоже снизилась наполовину.

Небольшая киностудия New Line Cinema, приобретенная в 1996 г. компанией Time Warner, одной из первых пострадала от снижения спроса со стороны телеканалов. У студии имелся договор о продаже всей произведенной продукции с каналом HBO, который тоже являлся филиалом Time Warner. Действие договора истекало лишь в 2007 г., поэтому руководство студии было уверено в получении \$80 млн в оплату за 20 произведенных фильмов. Когда в 2008 г. Джефф Бьюкс стал исполнительным директором Time Warner, он решил, что каналу HBO больше не нужны фильмы производства New Line Cinema, и направил \$80 млн на оплату услуг по дистрибуции, которые оказывала компания Warner Brothers. Бьюкс расторг любовное соглашение между компаниями, закрыл студию New Line (а также ее подразделения Fine Line и Picturehouse) и не стал продлевать контракты с соучредителями New Line — Бобом Шайе и Майклом Линном.

Похожая беда случилась и с киностудией Paramount в 2008 г., когда телеканал Showtime после раскола Viacom

стал частью компании CBS, Inc. Руководство телеканала не захотело продлять полюбовный договор с киностудией, заключенный еще в те времена, когда обе компании были частью Viacom, и Paramount осталась ни с чем.

Но не стоит горевать над участью голливудских киностудий. Хотя сказочные доходы от платных телеканалов постепенно уходят в прошлое, на горизонте уже маячат новые возможности получения прибыли от цифрового видео.

Кому платят дань участники кинобизнеса?

За привлечение огромной зрительской аудитории голливудские студии собирают свою дань. Она представляет собой плату за дистрибуцию фильмов собственного производства и фильмов других кинокомпаний. Не важно, как много соберет фильм в прокате или сколько денег вложили в него инвесторы, голливудская студия в любом случае забирает свою долю выручки, полученной от кинотеатров, магазинов видеопродукции и телеканалов. Каждая из шести крупнейших киностудий Голливуда – Warner Bros., Disney, Fox, Sony, Paramount и Universal – имеет полностью подконтрольную дочернюю компанию, оказывающую услуги дистрибуции. Этот филиал распространяет фильмы, которые финансирует или софинансирует киностудия, а также картины, выпущенные другими, менее крупными студиями или иностранными кинокомпаниями. Причина, по которой шесть крупнейших киностудий держат монополию на услуги дистрибуции, заключается в том, что владельцы мультиплексов

предпочитают покупать фильмы именно у них. Ведь голливудские студии имеют достаточно средств, чтобы организовать премьеру в 3000 кинотеатров в ближайшие выходные, и в состоянии создать зрительскую аудиторию в масштабах целой страны.

Киностудии Голливуда заняли такое положение благодаря тому, что в течение нескольких десятилетий поддерживали добрые отношения с киносетями. Например, они могли изменить условия договора или отсрочить время выплат, если фильм плохо шел в прокате. Когда-то киностудии создали систему зон, препятствующую жестокой конкурентной борьбе между кинотеатрами. И по сей день они обеспечивают постоянный приток многосерийных фильмов, таких как «Пираты Карибского моря» (Pirates of the Caribbean), «Человек-паук» (Spider-Man) и «Гарри Поттер» (Harry Potter), привлекая в кинозалы потребителей попкорна. Кинотеатры, в свою очередь, показывают трейлеры будущего фильма задолго до премьеры и другими способами помогают студиям лучше организовать маркетинговую кампанию. Поэтому, если продюсеры или инвесторы желают, чтобы как можно больше зрителей пришло на премьеру, а именно в этом случае они могут рассчитывать на большие доходы, им не остается ничего другого, кроме как заплатить требуемую сумму за услуги дистрибуции.

Стоимость услуг дистрибуции зависит от того, какой вес в кинобизнесе имеют участники сделки. Если киностудия сама производит фильм, то на счета дочерней компании-дистрибьютора обычно перечисляется 30% выручки. В Голливуде бухгалтерский учет ведется отдельно по каждой

кинокартине, то есть ее производство в целях учета рассматривается как деятельность отдельной компании с собственным балансом, а 30% за дистрибуцию будто бы уходят на оплату услуг внешней компании, даже если дистрибьютор и киностудия на самом деле являются одной организацией. В результате такого искусственного разделения фильмы очень редко приносят прибыль, несмотря на огромные кассовые сборы. Киностудия, конечно, получит свой доход в виде платы за услуги дистрибуции, но сценаристы, режиссеры, актеры и прочие «игроки от чистой прибыли» видят что-то, кроме записи об убытках в бухгалтерской отчетности.

Когда дело касается фильмов других кинокомпаний, стоимость услуг дистрибуции порой становится предметом нескончаемых переговоров. В большинстве случаев цена за привлечение массового зрителя устанавливается в размере 18% от выручки. Реальные затраты на дистрибуцию фильма составляют 8%. В эту сумму входят зарплата пиар-специалистов и менеджеров по рекламе, таможенные пошлины, транспортные расходы и почасовая оплата юридических услуг. Соответственно чистый доход киностудий равен 10% от общей выручки фильма, причем финансирование и все риски берет на себя другая сторона. Более сильные игроки часто снижают плату за услуги дистрибуции до 12%, но и в этом случае студия получает прибыль в размере 4% доходов от фильма. Инвестиционные фонды, финансирующие кинопроизводство в целом, платят лишь 10% за дистрибуцию, но киностудия все равно получает чистыми 2% от выручки. Еще существует «горстка бандитов», как назвал их представитель Paramount, которые платят

всего 8% — магическое число, не дающее киностудии никакой прибыли от дистрибуции.

Но такие невыгодные сделки скорее исключение из правил. В 2008 г., по словам представителя Paramount, было всего лишь три подобных случая: договор Стивена Спилберга с кинокомпаниями Universal и Dreamworks Animation и договоры корпорации Marvel Entertainment's с киностудией Paramount. Оказывая услуги по дистрибуции, киностудии получают приличную прибыль на чужие инвестиции. Как подсчитал один из топ-менеджеров Disney, прибыль кинокомпании от услуг по дистрибуции в 2005 г. составила \$80 млн (после вычета всех затрат). Этот «навар», который в итоге получают главные киностудии, делает их самыми большими «игроками от выручки» в Голливуде.



ЧАСТЬ 4

ГОЛЛИВУДСКАЯ ПОЛИТИКА

Фильм изнутри

В ноябре 2009 г. Оливер Стоун в буквальном смысле поместил меня в кинокартину. И вот я сижу за большим овальным столом в комнате с жутковатым освещением, которая, по сценарию, является кабинетом председателя совета директоров Федерального резервного банка Нью-Йорка. Время уже далеко за полночь, а собравшиеся все никак не могут договориться. Они громко спорят о том, спасать или нет тонущий инвестиционный банк. Вот зазвонил телефон, на проводе Белый дом. Сейчас решится судьба обсуждаемого банка. Бурная сцена была не чем иным, как иллюзией, организованной режиссером Оливером Стоуном для съемок фильма «Уолл-стрит: Деньги не спят» (Wall Street: Money Never Sleeps) – сиквела картины «Уолл-стрит», вышедшей еще в 1987 г. Великолепный кабинет, отделанный деревом, на самом деле является конференц-залом страховой компании MetLife. Он используется в качестве съемочной площадки для этой части фильма. Странный свет идет от мощных ламп, свисающих с гелиевых шаров под потолком. Перекрикивают друг друга актеры Фрэнк Ланджелла, Эли Уоллак и Джош Бролин. У меня была лишь эпизодическая роль в этой драме. Однако

она дала мне возможность увидеть, как делается голливудское кино, с очень выгодной позиции — непосредственного участника съемок.

Проект был начат продюсером первой картины «Уолл-стрит» Эдвардом Прессманом еще в 2005 г. Однажды он увидел на обложке журнала *Fortune* Гордона Гекко — вымышленного злодея из фильма, роль которого исполнил Майкл Дуглас. Над портретом киногероя красовался заголовок о возвращении жадности на Уолл-стрит. Прессман решил, что если через 18 лет после экранизации картины Гекко все еще считается воплощением алчности банкиров Уолл-стрит, то просто необходимо снять продолжение фильма. У Прессмана были права на съемки, но теперь нужно было заинтересовать кинокомпанию Twentieth Century Fox в финансировании проекта. Эта киностудия занималась дистрибуцией первого фильма «Уолл-стрит». Выпустить голливудское кино, главный герой которого не является персонажем комиксов, — задача не из легких. На одну только подготовку сценария, который бы понравился киностудии Fox, ушло четыре года. И на оплату труда трех (очень дорогих) сценаристов были потрачены большие деньги. Даже после этого согласие кинокомпания зависело от актерского состава и режиссера картины, как часто бывает при запуске новых проектов в Голливуде. Прессман уговорил Майкла Дугласа снова сыграть роль Гекко, за исполнение которой он получил премию «Оскар» в 1988 г., а Оливера Стоуна, незадолго до этого ушедшего из проекта, — быть режиссером. Только тогда Fox согласилась профинансировать фильм. Часть 67-миллионного бюджета картины кинокомпания собиралась вернуть,

используя налоговые льготы штата Нью-Йорк, с помощью которых можно возместить 35% затрат, произведенных на его территории.

Сцены в Федеральном резервном банке снимались в течение длительных выходных где-то в середине 11-недельного графика съемок. Вот как это было.

Кажется, что дубли никогда не кончатся. Актеры вновь и вновь твердят одни и те же реплики. Статисты, к которым обращаются чаще всего по номеру, а не по имени, в конце каждого дубля возвращаются на прежнюю позицию, или «метку». Многократно переснимая один и тот же эпизод, Оливер Стоун постепенно доводит иллюзию до совершенства. Перед каждым дублем часы в кабинете председателя банка переводят назад — на ту минуту, которой закончилась предыдущая сцена. Весь этот процесс чем-то напоминает нескончаемый День сурка из одноименного фильма (*Groundhog Day*). Но работают над иллюзией реальные люди. Это целая армия самых разных специалистов — гримеров, стилистов, помощников режиссера, машинистов сцены, дрессировщиков, костюмеров, декораторов, электриков, операторов и звукооператоров. Они трудятся без перерыва. Как только заканчивается дубль, эта армия устремляется на съемочную площадку и наводит там порядок, восстанавливая и поддерживая в исправности задуманную иллюзию. Оливер Стоун, один из ведущих режиссеров Голливуда, может позволить себе нанять лучшую команду. В съемках этой картины принимали участие такие знаменитости, как Родриго Прието — оператор-постановщик мексиканского происхождения, работавший над фильмами «Фрида» (*Frida*), «Горбатая гора» (*Broke-back Mountain*)

и «Вавилон» (Babel), Кристи Зи — художник-постановщик фильмов «Дорога перемен» (Revolutionary Road), «Славные парни» (Goodfellas) и «Молчание ягнят» (The Silence of The Lamb), Тод Мейтланд — звукооператор, получивший «Оскар» за лучший звук в картине «Фаворит» (Seabiscuit).

Сам Стоун постоянно перебегает с места на место и рассматривает сцену под разными углами. Иногда он что-то говорит вполголоса актерам и статистам, а порой спрашивает совета у технических экспертов, среди которых есть и юристы, работавшие прежде в Комиссии по ценным бумагам и биржам и лично присутствовавшие на заседаниях Федерального резервного банка. Режиссера интересует любая мелочь, например, как в точности должны быть расставлены кофейные чашки на столе или какими словами нужно отвечать на звонок из Белого дома. Если случается что-то непредвиденное, например, операторская тележка слишком громко скрипит при движении, он добродушно шутит — и всеобщее напряжение спадает. Но, поддерживая непринужденную атмосферу на съемочной площадке, Стоун тем не менее делает все, чтобы уложиться в жесткий график. Общие издержки на производство фильма, без учета сумм компенсации главных актеров, сценаристов, продюсеров и режиссера, составляют примерно \$220 000 в день, и это только при работе в павильоне (натурные съемки и массовка, как правило, обходятся намного дороже). Поэтому, если Стоун не успеет за день отснять положенное число страниц сценария, затраты превысят планируемый уровень. В средствах массовой информации члены голливудского сообщества часто предстают перед нами отчаянными транжирами. На самом деле

все как раз наоборот, особенно когда дело доходит до контроля затрат со стороны киностудий. Еще до начала производства фильма «Уолл-стрит-2» сотрудники Fox внимательно изучили каждую строку бюджета, по максимуму урезав все, что можно. Была даже попытка снизить размер вознаграждения главных актеров, при том что каждый из них имел «квоту», то есть установленную цену за фильм. Если бы затраты на съемки превысили плановый уровень, то, чтобы восстановить баланс, Fox могла бы вырезать из фильма некоторые сцены или уменьшить бюджет послесъемочных работ (сюда входит наложение звука, монтаж и производство визуальных эффектов, без которых никак нельзя обойтись, поскольку некоторые сцены снимались на белом фоне). Поэтому Стоун изо всех сил старался уложиться в график, даже если для этого ему и его ассистентам приходилось трудиться по 14 часов в день (так было, например, когда снимался эпизод в Федеральном резервном банке). Как оказалось впоследствии, ему удалось закончить съемки за день до намеченного срока.

Вечеринка по поводу окончания съемок проводилась в клубе Spin. Когда я пришел, актеры, сотрудники кинокомпании и их друзья толпились вокруг плазменных экранов и, не отрываясь, смотрели отрывки из фильма. Большинство присутствующих впервые видели, как Стоун преподнес сцены, над которыми они работали. Все стояли как замороженные, время от времени радостно вскрикивая, как это бывает на футбольных матчах. Каждый норовил похлопать Стоуна по плечу, когда тот проходил мимо. Все-таки именно он был героем вечера. Владелица клуба Сьюзен Сарандон тоже снималась в фильме и сейчас праздновала вместе со всеми.

За теннисным столом сражались Скотт Бролин и Мел Гибсон (который в съемках не участвовал). Вечеринка продолжалась до самого утра.

В отличие от независимых картин, которым требуются годы, чтобы попасть на экраны кинотеатров, дата релиза фильма голливудской студии известна уже в момент выдачи разрешения на съемки. Премьера в кинотеатрах США картины «Уолл-стрит-2» была запланирована на 23 апреля 2010 г. Еще во время съемок киностудия Фох запустила маркетинговую кампанию. Реклама на кабельном и сетевом телевидении должна была выйти в середине апреля и стоила огромных денег. Затраты на продвижение фильма по всему миру, наверное, превысят \$40 млн, тем самым общие расходы Фох составят примерно \$100 млн. В свое время фильм «Уолл-стрит» завоевал признание публики и наделал много шума, но большой прибыли не принес. Доля Фох в сумме кассовых сборов от проката в США составила лишь \$20,2 млн, а прибыль от зарубежного проката была еще меньше. Как тогда, так и сейчас проблема киностудии состояла в том, что фильмы на серьезную тему вроде финансового кризиса на Уолл-стрит не привлекают в кинотеатры подростков, ведь в них нет ловких и быстрых супергероев. Именно поэтому компания Фох и выпустила фильм весной, когда тинейджеры все еще сидят за партой, и можно показать кино, рассчитанное на взрослую аудиторию.

Удача и прибыль от всеобщей паранойи: сага о фильме «Фаренгейт 9/11»

В апреле 2004 г. Майкл Мур столкнулся с большими трудностями. Он уже закончил снимать фильм «Фаренгейт 9/11» (Fahrenheit 9/11), но американского дистрибьютора так и не нашел. В апреле 2003 г. кинокомпания Мела Гибсона Icon Productions отказалась от дистрибуции фильма. Причем Мур утверждает, что был подписан договор, который Гибсону пришлось расторгнуть, когда на него надавили из Белого дома. В Icon Productions этот факт полностью отрицают. Затем Мур обратился за помощью к Харви Вайнштейну – главе студии Miramax, которая с 1993 г. является дочерней компанией Disney. Вайнштейн согласился выполнить услуги дистрибуции и подписал с Муром договор о покупке прав на фильм. Однако, чтобы начать работу, Вайнштейну требовалось согласие головной организации – киностудии Disney. В его контракте было четко прописано, что Miramax не имела права оказывать подобные услуги без разрешения председателя совета директоров компании Disney. В то время этот пост занимал Майкл Айснер, и в мае 2003 г. он наложил вето на дистрибуцию фильма «Фаренгейт 9/11», хотя Miramax уже приобрела на него права.

Между тем Мур успел получить аванс в \$6 млн. Узнав о решении Айснера, Вайнштейн согласился причислить эти затраты к «краткосрочному кредиту», который компания вернет себе, когда перепродает права на дистрибуцию фильма. Старший исполнительный вице-президент компании Disney Питер Мэрфи также присутствовал при обсуждении этого

вопроса. 12 мая 2003 г. он послал Вайнштейну письмо, в котором еще раз подчеркнул, что выплаченные деньги являются «краткосрочным кредитом», а Miramax участия в дистрибуции фильма принимать не будет. Что касается Мура, то для него \$6 млн «краткосрочного кредита» оказалось более чем достаточно для производства картины. Он почти за бесценок приобрел большую часть документальных материалов в библиотеках телекомпаний. К тому же Муру не пришлось оплачивать чьи-либо услуги, кроме своих собственных. 13 апреля 2004 г., ознакомившись с черновым вариантом фильма, Вайнштейн еще раз обратился к Айснеру с предложением пересмотреть решение годичной давности. Айснер, получив отчет о содержании картины, в которой присутствовали сюжеты, снятые телекомпаниями «Аль-Джазира» и «Аль-Арабия», не увидел причин менять свою позицию. Он еще раз твердо дал понять, что кинокомпания Disney не желает иметь ничего общего с этим фильмом.

Уже разгорались страсти перед новыми президентскими выборами, и Муру было принципиально важно показать фильм в кинотеатрах. Вайнштейн пообещал Айснеру и Мэрфи, что продаст права на дистрибуцию после участия картины в Каннском фестивале. Однако у Мура были свои планы. На DVD-диске присутствует запись, в которой он признается, что в тот момент твердо решил любым путем показать фильм в Америке. Этот путь ему предоставила цензура.

5 мая 2004 г. на первой полосе *New York Times* появилась статья под заголовком «Компания Disney запрещает дистрибуцию фильма, критикующего Буша». В ней содержалось сенсационное обвинение в отношении Айснера, который

«выразил глубокую озабоченность тем, что [в результате дистрибуции фильма «Фаренгейт 9/11»] будут отменены налоговые льготы для парков развлечений, отелей и других предприятий компании Disney во Флориде, где губернатором является брат президента Джеб Буш». Источником этой байки был агент Мура Эри Эмануэль. Через два дня Мур заявил на своем сайте, что «на прошлой неделе» совет директоров компании Disney отказался от дистрибуции фильма. На самом деле это решение было принято еще в 2003 г.

Такие манипуляции с фактами обеспечили Муру победу на Каннском фестивале. 22 мая 2004 г. члены жюри бросили вызов мнимой цензуре и присудили фильму главную награду. Теперь в руках Мура была «Золотая пальмовая ветвь», а у его ног — все средства массовой информации. Получив такую рекламу, которая и не снилась голливудским продюсерам, фильм «Фаренгейт 9/11» обещал принести небывалую прибыль. А студия Disney, которая, будучи головной компанией Miramax, все еще владела правами на его дистрибуцию, теперь должна была решить, кому эта прибыль достанется. В работе студии Disney уже не раз случались щекотливые моменты. Когда встал вопрос о дистрибуции скандальных картин «Детки» (Kids) и «Догма» (Dogma), руководство кинокомпании нашло отличный выход из ситуации. Дочерняя студия Miramax, основанная братьями Харви и Бобом Вайнштейнами, выкупила права на фильмы, а затем были созданы компании-однодневки, единственной задачей которых была дистрибуция этих фильмов. Но тот случай не шел ни в какое сравнение с нынешней ситуацией, и Айснер не собирался отдавать большой денежный куш

от картины «Фаренгейт 9/11» братьям Вайнштейнам. С другой стороны, отказаться от прежнего решения и открыто поддержать фильм компания Disney уже не могла.

Вот что придумал Айснер: создать иллюзию передачи прав на дистрибуцию внешней компании и в то же время повернуть дело так, чтобы Disney получила львиную долю доходов от фильма. На бумаге эта блестящая сделка выглядела следующим образом. Братья Вайнштейн выкупают права на дистрибуцию фильма у Miramax, а затем передают их компании Fellowship Adventure Group, которую Disney полностью контролирует, хотя юридически они никак не связаны. Эта компания, в свою очередь, заключает договор о показе фильма в кинотеатрах с Lions Gate Films, IFC Films и Alliance Atlantis Vivafilms и продает права на производство DVD-дисков киностудии Columbia Tristar Home Entertainment.

Из-за всеобщего ажиотажа вокруг фильма Харви Вайнштейн получил исключительно выгодные условия дистрибуции — плата за нее составила лишь третью часть от обычной цены. Дистрибьюторы взяли себе чуть больше 12% общей суммы кассовых сборов. В результате доходы компании Disney, оставшиеся после вычета затрат дистрибьютора (на проведение рекламной кампании, производство прокатных копий и дубляж) и его вознаграждения, намного превысили прибыль, получаемую от обычного голливудского фильма.

«Фаренгейт 9/11», который теперь стал событием, собрал более \$228 млн в прокате — рекордная сумма для документального фильма. Вдобавок было продано 3 млн DVD-дисков, что принесло компании Disney еще \$30 млн прибыли. После

того как кинотеатры забрали свою долю кассовых сборов (примерно 50%), а дистрибьюторы вычли маркетинговые издержки (включая затраты на фильмокопии, рекламу, дубляж и оплату таможенных пошлин) и свою долю прибыли, чистый доход кинокомпании Disney составил \$78 млн.

Теперь нужно было выплатить вознаграждение Майклу Муру. Как правило, документальное кино не приносит прибыли, особенно если дистрибьютор забирает положенные 33% выручки. Когда картина «Фаренгейт 9/11» принесла Disney неожиданное богатство, руководство компании согласилось выдать Муру щедрый кусок денежного пирога – 27% чистого дохода, или \$21 млн. Мур никогда не признавался, сколько денег получил от этого фильма. Отвечая на вопросы журналистов, он скромно отшучивался: «Я не читаю свои контракты».

А сколько заработала компания Disney? Когда затраты на покупку фильма в размере \$11 млн полностью окупились, киностудия получила \$46 млн чистой прибыли. Айснер поделил эти деньги между двумя дочерними компаниями: Disney Foundation и Miramax. Что же касается Майкла Мура, то, заработав \$21 млн, он, похоже, выиграл больше всех.

Продолжение саги

В то время как Disney получала прибыль от всеобщей паранойи вокруг фильма «Фаренгейт 9/11», Айснер и другие руководители компании крепко задумались над тем, стоит ли Харви Вайнштейн всех бед, причиненных киностудии. Пока

Вайнштейн рассказывал журналистам, какую прибыль он обеспечил своей компании, внутри Miramax шла аудиторская проверка. В результате выяснилось, что студия под руководством Вайнштейна не приносила доход головной организации, а, напротив, была огромной дырой, через которую утекали деньги Disney. Эта история своими корнями уходит в 1993 г., когда Джеффри Катценберг, занимавший в то время пост главы студии Disney, заключил договор с Вайнштейном. Братья Вайнштейны издавна славились особым даром находить, доводить до ума и успешно продвигать на рынке лучшие фильмы независимых кинокомпаний, такие как «Секс, ложь и видео» (Sex, Lies, and Videotape) и «Жестокая игра» (The Crying Game). Чтобы стимулировать братьев и дальше выискивать шедевры, руководство компании Disney решило выплачивать им премиальные в размере 30–35% чистой прибыли от каждого фильма. Сумма премии рассчитывалась в конце года. В соответствии с условиями договора размер бюджета, который выделяла студия Disney, также зависел от прибыльности фильмов, выпускаемых Miramax. Поэтому чем больше денег делали Вайнштейны в отчетном году, тем больше они получали премиальных и тем больше становился бюджет их подразделения. По условиям договора при расчете прибыли учитывались затраты лишь на те картины, которые выходили в текущем году. Сделав эту небольшую уступку и позволив Харви Вайнштейну самому решать, когда проводить маркетинговую кампанию того или иного фильма, руководство Disney и предположить не могло, как блестяще он этим воспользуется. Вайнштейн так хитро запланировал календарь будущих релизов, что сохранилась

постоянная иллюзия больших прибылей Miramax и, соответственно, огромные премиальные стекались в его карман и карман его брата Боба. Харви Вайнштейн просто передвинул выход потенциально убыточных картин на будущие годы, дабы они не уменьшили его премиальных и бюджета Miramax. Чтобы Вайнштейн не тратил слишком много бюджетных средств, Айснер включил в договор еще одно условие: за каждый доллар перерасхода соответствующая сумма будет вычитаться из годовой премии Вайнштейна. Чтобы избежать этого наказания, Вайнштейн стал переносить на будущее выпуск самых дорогих фильмов. В результате еще больше кинокартин скопилось на складе Miramax в ожидании своего часа. Например, фильм режиссера Чжана Имоу «Герой» (Hero), купленный еще в 2002 г., в течение двух лет пролежал на полке, поскольку затраты на его приобретение составили \$20 млн и могли уменьшить премиальные Вайнштейнов. Картина увидела свет только в 2004 г., когда у Miramax не было большой прибыли и братья так и так ничего бы не получили.

В 2005 г. Айснер решил не продлять контракт с Вайнштейнами. Поскольку Miramax полностью принадлежала компании Disney, то и подразделение Dimension Films Айснер хотел оставить за собой. Однако братья Вайнштейны подали иск в суд и в результате получили приличное выходное пособие. Голливудский юрист (и большой знаток Шекспира) Бертрам Филдс помог им отсудить \$130 млн. В своем выступлении он в основном упирал на огромные прибыли, которые Miramax будто бы получила благодаря братьям Вайнштейнам в предыдущие годы. На деньги Disney была создана

новая кинокомпания – Weinstein Brothers Pictures. После ухода Вайнштейнов киностудия Disney выпустила многие из фильмов, ожидавших своего часа, и получила в одном только 2005 г. убытки на сумму более \$100 млн. Так Харви Вайнштейн, прославившийся умением находить лучшие картины, продемонстрировал и непревзойденную деловую хватку, чем поразил даже издававший виды Голливуд.

Большие перемены ни к чему не ведут: смена власти в Paramount

Главный актив киностудии в наши дни, не считая библиотек с фильмами и прочих объектов интеллектуальной собственности, – это ее человеческий капитал. Он включает в себя сообразительных и обаятельных менеджеров, умеющих договориться по любому вопросу, которые к тому же заинтересованы в успехе кинокомпании. Именно эти люди могут найти лучших актеров на главную роль, заключить выгодные сделки и обеспечить прибыль от кинопроизводства. В 2003 г. шесть фильмов компании Paramount провалились в прокате. Как следствие, весной 2004 г. владелец Paramount Самнер Редстоун постановил, что киностудии нужен свежий приток человеческого капитала. При смене режима свой пост покинули Джонатан Долджен и Шерри Лэнсинг, управлявшие студией в течение последних десяти лет. Их место занял Брэд Грей – энергичный 47-летний телевизионный продюсер и менеджер по работе с актерами. Несмотря на отсутствие управленческого опыта в области кинопроизводства,

он получил у Редстоуна разрешение развернуть киностудию Paramount на 180 градусов.

Но нужно ли было вообще ее разворачивать? Несмотря на неудачи прошлого года, положение киностудии в годы правления Долджена и Лэнсинг никак нельзя было назвать бедственным. С 1994 по 2004 г. Paramount произвела шесть из десяти своих лучших картин, в том числе «Титаник» – самый прибыльный фильм в истории Голливуда. Кроме того, восемь из десяти предшествующих лет киностудия приносила рекордные прибыли. Долджен и Лэнсинг заключили несколько выгодных сделок по совместному производству с компанией Dreamworks SKG, вместе с Томом Крузом они запустили многосерийную франшизу «Миссия невыполнима» и создали при Paramount три доходных подразделения по дистрибуции – MTV Films, Nickelodeon Films и Paramount Classics. Долджену отлично удавалось снижать финансовые риски кинокомпании, используя для этого чужие деньги. Он специализировался на применении сложных финансовых схем и иностранных субсидий для покрытия большей части производственного бюджета. Благодаря таким сделкам доход на инвестиции в течение десяти лет в среднем составлял 60%. Даже в худший год, которым стал 2003-й, Долджен и Лэнсинг смогли обеспечить запланированную прибыль.

Что же сделал Брэд Грей? Недолго думая, он уволил всю команду, созданную его предшественниками. Как писал журнал *Variety*, в течение шести месяцев кинокомпанию покинули почти все крупные менеджеры. В их числе были начальник отдела зарубежной дистрибуции и маркетинга Роб Фридман, президент Home Video Томас Лесински, глава

производственного подразделения Дональд Делайн, президент подразделения платного ТВ Джек Уотерман, руководитель отдела международного ТВ Гэри Марензи и главный создатель хитрой финансовой стратегии киностудии Том Макграт. В общей сложности при смене власти в Paramount были уволены либо ушли по собственному желанию более 100 менеджеров высшего звена. «Даже по жестким меркам Голливуда такое массовое кровопускание является беспрецедентным», — признался в электронном письме один из бывших представителей руководства киностудии.

Грей отказался от большинства фильмов, над которыми киностудия должна была работать в 2005 г. Он открыто заявил, что впредь компания Paramount не будет использовать для получения прибыли налоговые льготы и другие финансовые схемы. Грей закрыл пять проектов, которые были основаны на налоговом законодательстве Германии и Испании и должны были принести киностудии \$50 млн чистого дохода. Узнав об этом, вице-президент по финансам, в ведении которого находились подобные сделки, немедленно подал в отставку. Но чтобы заменить все проекты, нанять новых актеров и режиссеров и найти возможности для финансирования, требуются месяцы, а иногда и годы. Осенью 2005 г. у Paramount все еще не было достаточного количества фильмов, чтобы обеспечить работой отдел дистрибуции на 2006 и 2007 гг. Грей нашел следующее решение — он предложил Редстоуну купить за \$1,6 млрд компанию Dreamworks SKG.

Чтобы найти средства на эту покупку, Редстоун продал библиотеку фильмов Dreamworks инвестиционным фондам

за \$900 млн. В результате Paramount получила в свое распоряжение тридцать с лишним проектов киностудии Dreamworks, включая такие картины, как «Девушки мечты» (Dreamgirls) и «Трансформеры» (Transformers).

Новое руководство студии Paramount разорвало отношения с кинокомпанией Cruise-Wagner Productions, которая выпустила не только многосерийную франшизу «Миссия невыполнима», но и такой хит, как «Война миров» (War of the Worlds). Несмотря на заявления Редстоуна о дружбе и согласии с Томом Крузом, продлить контракт он не собирался. Как говорилось в фильме «Крестный отец»: «Ничего личного, Сонни, чистый бизнес». Настоящей причиной расторжения контракта была слишком большая прибыль Круза, на которой он в свое время настоял. Она равнялась 22% от выручки кинотеатров и телеканалов плюс 12% валового дохода студии Paramount от продажи DVD-дисков.

Пока Paramount занималась поглощением компании Dreamworks (а по сути, превращалась в нее), человеческие ресурсы Dreamworks, включая Стивена Спилберга и его творческую команду, покинули Paramount, чтобы создать новую киностудию. Начальный капитал студии, которой предстояло заменить Dreamworks или по крайней мере стать ее сиквелом, равнялся \$500 млн и представлял собой инвестиции в финансирование фильмов независимых продюсеров.

Таким образом, смена власти в Paramount ничего, в сущности, не изменила. Как говорят в Голливуде: это шоу-бизнес.

Tom Cruise, Inc.

Голливудская развлекательность, на которую так падка публика, успешно маскирует реальное положение вещей в кинобизнесе. Возьмем, к примеру, случай с Томом Крузом. В мае 2005 г. он предложил посетителям своего сайта ответить на вопрос, являются ли его отношения с актрисой Кэти Холмс: 1) настоящим романом или 2) пиар-ходом. В этом псевдоопросе можно было «голосовать» сколько угодно раз, оплачивая каждый ответ. В результате 62% из неизвестного числа респондентов выбрали «пиар-ход».

Как только эта нелепая статистика попала в массы, появилось множество невероятных слухов. Причем все они сводились к тому, что любовные отношения были специально разыграны, чтобы привлечь внимание публики к фильму Paramount «Война миров» (War of the Worlds) – со стороны Круза и к фильму Warner Bros. «Бэтмен: Начало» (Batman Begins) – со стороны Холмс. Фрэнк Рич заявил в *New York Times*, что вся эта история любви – «заранее отрепетированное шоу, которое актеры намеренно исполняют перед публикой» и что «американцы верят сейчас в роман Круза и Холмс не больше, чем верили в слух о вторжении марсиан в 1938 г.». Как оказалось, через некоторое время Круз и Холмс были помолвлены и обручены, а вскоре у них родился ребенок.

Вся эта болтовня в СМИ только напускает лишний туман. И за ним совсем не видно истинного положения, которое занял Том Круз в бизнесе нового Голливуда. Давайте посмотрим, как обстоят дела с франшизой «Миссия невыполнима».

Когда в Paramount было принято решение снять новый фильм на основе одноименного сериала, Круз не только исполнил в нем главную роль, но еще и вместе с Полой Вагнер стал его продюсером. Круз согласился на отсрочку выплаты своего вознаграждения, но взамен получил такие выгодные условия сделки, что ей до сих пор нет равных в Голливуде. Во-первых, Круз настоял на получении 22% выручки, поступающей от кинотеатров и телеканалов. Но самые интересные требования содержатся в той части договора, где говорится о доходах от видеопродукции. (Тогда DVD-диски еще не пришли на смену видеокассетам.) Когда в 1970-е гг. видеокассеты стали приносить Голливуду непрерывный доход, каждая киностудия наладила систему сбора денежных поступлений, в которой отдел по работе с видеопродукцией собирал всю выручку от их продажи. Этот отдел выплачивал другому подразделению киностудии 20% выручки в качестве гонорара за фильм. Именно данная сумма и является тем «валовым доходом», из которого рассчитывается процент прибыли, положенный партнерам и долевым участникам кинопроизводства. Студии объясняли такую систему следующим образом. Если лицензирование телеканалов и подобные источники денежных поступлений не требуют никаких затрат, то видеокассеты нужно еще произвести, упаковать, какое-то время хранить на складе, найти для них покупателя и продать. Поэтому отделы по работе с видеопродукцией удерживали 80% выручки, поступающей от магазинов, для покрытия своих издержек. Актеры, режиссеры, сценаристы, инвесторы, профсоюзы, пенсионные фонды и прочие претенденты на доходы от фильма имеют свою долю лишь

с этих 20%. Таким образом, если главному актеру положены 10% выручки от продажи видеокассет, то он, попав под эту систему, под видом 10% получит лишь 2% реального валового дохода.

Но Круза такой расклад не устраивал. Он настоял на том, чтобы его доля рассчитывалась из 100% общей выручки. Это означало, что после вычета фактических затрат на производство и продажу видеокассет киностудии пришлось заплатить Крузу все 22% оставшейся суммы. В результате Круз заработал более \$70 млн на фильме «Миссия невыполнима» и открыл другим актерам путь к полноправному участию в валовых доходах кинокомпаний.

В 2000 г. возросшие продажи DVD-дисков изменили структуру денежных поступлений Голливуда. Теперь отследить все издержки стало еще сложнее, и Круз решил изменить условия договора с Paramount для съемок следующего фильма «Миссия невыполнима – 2». Он увеличил свою долю выручки до 30%, а для расчета положенного ему процента от продажи DVD-дисков прибыль, получаемая киностудией от магазинов видеопродукции, была удвоена и составила 40%. Таким образом, Круз теперь имел 12% выручки от продаж DVD-дисков и видеокассет, из которой Paramount уже ничего не должна была вычитать. Получив столь шикарные условия договора, Круз, со своей стороны, согласился из собственной доли оплатить процент второго «игрока от выручки» – режиссера Джона Ву.

Как и в предыдущем случае, Круз спродюсировал картину «Миссия невыполнима – 2». Он сумел прекрасно организовать съемки и уложиться в бюджет. Фильм получил

еще большее признание у публики, чем его предшественник: кассовые сборы превысили полмиллиарда долларов, было продано более 20 млн DVD-дисков. Доля Круза по сравнению с его доходом от предыдущего фильма тоже возросла и составила \$92 млн. Теперь он стал главным действующим лицом самой прибыльной многосерийной франшизы компании Paramount. В свете такого успеха киностудия легко согласилась на съемки фильма «Миссия невыполнима – 3». Даже учитывая огромный процент, получаемый Крузом, Paramount все равно заработала неплохие деньги. По данным внутреннего финансового анализа, себестоимость одного DVD-диска, продаваемого по цене \$15, составляет \$4,1 – сюда входят затраты на его изготовление, дистрибуцию и маркетинг. Еще \$0,45 уходит на выплаты торговым организациям, профсоюзам и пенсионным фондам. В итоге чистый доход киностудии составляет немногим более \$10. Таким образом, даже выдав Крузу его долю в \$1,8, Paramount имела более \$8 прибыли с каждого проданного диска.

В 2004 г. DVD-диски приносили Голливуду вдвое больше денег, чем кассовые сборы кинотеатров. Кроме того, можно было с уверенностью предполагать, что фильм «Миссия невыполнима – 3» на DVD будет продаваться еще лучше, чем его предшественники. Между тем бюджет картины увеличился до \$180 млн, поэтому новый глава Paramount Брэд Грей потребовал пересмотра условий договора. После пересмотра оказалось, что Круз сохранил за собой право на огромный процент от выручки. По сути, его вознаграждение даже выросло, поскольку теперь в дележе доходов больше никто не участвовал. Фильм вышел на экраны в 2006 г.

и собрал в прокате \$397,8 млн, примерно 70% из которых поступили от зарубежных кинотеатров. Кассовые сборы от этого сиквела были меньше, чем от предыдущего, однако настоящую прибыль Крузу обеспечили 12% выручки от продаж DVD-дисков. Получалось, что Круз зарабатывал на этой франшизе больше денег, чем сама Paramount. Именно это обстоятельство вызвало столь сильную ярость ее владельца Самнера Редстоуна, что в августе 2006 г. он положил конец контракту с Крузом.

Однако Круз не остался безработным. В ноябре 2006 г. его наняла компания MGM с целью воскрешения киностудии United Artists. Эта студия была создана еще в 1916 г. легендарными голливудскими актерами Чарли Чаплином, Мэри Пикфорд и Дугласом Фэрбэнксом, но в течение последних 20 лет пребывала в состоянии летаргического сна. Компания Merrill Lynch предоставила кредит на \$500 млн для финансирования данного предприятия. Сможет ли Круз вернуть умирающую киностудию к жизни, мы узнаем позднее, но ясно одно — он, как и другие известные продюсеры вроде Джорджа Лукаса, Стивена Спилберга и Джерри Брукхаймера, которые способны создать миллиардную франшизу, в любом случае не пропадет.

Свидетель-эксперт в суде Страны чудес

В 2005 г. я как свидетель-эксперт участвовал в голливудском судебном процессе, который длился пять лет и принес юридическим фирмам более \$20 млн дохода. Даже сейчас,

в 2010 г., дело еще не закончено, поскольку суд так и не вынес решение по апелляционной жалобе. Причиной нескончаемой судебной тяжбы стал контракт между автором и продюсером фильма «Сахара» (Sahara). Эта приключенческая картина вышла в 2005 г., ее бюджет составил \$130 млн, а главные роли исполнили Пенелопа Крус и Мэттью Макконахи. Режиссер фильма – Брек Айснер, сын бывшего председателя совета директоров Disney Майкла Айснера. Вот как было дело. Клайв Касслер, автор книги «Сахара», которая стала бестселлером в 1992 г., продал киностудии права на использование сюжета книги за \$10 млн. Впоследствии он подал в суд на киностудию за то, что с ним не согласовали последний вариант сценария, хотя по контракту должны были это сделать. Представителем Касслера выступал голливудский юрист Бертрам Филдз, который, по его словам, еще не проиграл ни одного дела. На самом деле эти слова мало что значат, поскольку в Голливуде все спорные моменты улаживаются во внесудебном порядке, а решение, к которому приходят стороны, скрыто за семью печатями. Ответчиком в суде была кинокомпания Crusader Entertainment. Ее учредитель нефтяной магнат Филип Аншутц занимает 36-ю позицию в списке самых богатых американцев по версии журнала *Forbes* и владеет состоянием \$8 млрд. Его интересы в суде представляла крупная юридическая контора O'Melveny & Myers, которая имеет, по данным журнала *American Lawyer*, самый высокий рейтинг среди юридических фирм страны.

Офисы юридических контор, участвующих в судебном процессе, расположены почти напротив друг друга на Аллее

звезд в Сенчури-сити — здесь когда-то находилась главная съемочная площадка кинокомпании 20th Century Fox.

Алан Рейдер, сотрудник O'Melveny & Myers, занятый в судебном процессе по фильму «Сахара», в 2005 г. пригласил меня в качестве свидетеля-эксперта по делу. Он сказал, что читал мои статьи о голливудском бизнесе и хочет, чтобы я объяснил присяжным заседателям, по возможности наглядно оформив свои доводы в виде презентации в PowerPoint, экономическую реальность, которая стоит за производством фильмов. Собирая материал, я просмотрел огромное количество контрактов, договоров на услуги дистрибуции, отчетов финансового анализа и других документов, которые помогли бы мне объяснить основы кинобизнеса. Кроме того, в мои обязанности входило добыть необходимую информацию в офисах Берта Филдза. Через несколько лет дело все-таки дошло до суда, что для Голливуда большая редкость. Шесть недель спустя присяжные вынесли неожиданное решение, положившее конец этой драме. Берт Филдз, который до сих пор якобы не проиграл ни одного дела, потерпел сокрушительное поражение, а его клиент потерял большие деньги. Клайву Касслеру было предписано заплатить компании Аншутца \$5 млн за ущерб, нанесенный коммерческому успеху фильма. Кроме того, на него легли судебные издержки киностудии, составившие впечатляющую сумму — \$13,9 млн. Вдобавок к \$18,9 млн Касслер должен был оплатить и услуги своего юриста Берта Филдза, которые тоже стоили немало.

Но оставим в стороне блестящее юридическое сопровождение этого судебного процесса. Просмотрев огромное количество документов, я понял главное в экономике

Голливуда: кинобизнесом движут финансовые поступления. По бухгалтерии все фильмы проходят как отдельные объекты учета со своим балансом. Со стороны кажется, что они почти никогда не приносят прибыль. Тем не менее если посмотреть на кинопроизводство изнутри, то каждый фильм – это огромный денежный мешок, в который стекаются и из которого вытекают миллиарды долларов. В 2008 г. одни только поступления от фильмов превысили \$8 млрд. И на эти деньги живет большая часть голливудского сообщества, включая режиссеров, актеров, продюсеров, сценаристов, а также тех, кто предоставляет им свои услуги: сотрудников актерских агентств, личных управляющих и юристов. Но они получают эти деньги только в том случае, если киностудия, пожелавшая финансировать фильм, даст разрешение на съемки. Поэтому у крупных игроков Голливуда и их представителей есть хороший стимул сделать все возможное, чтобы убедить руководство студии дать проекту зеленый свет. Свою долю киностудия забирает в виде платы за услуги дистрибуции. Она получает процент с каждого доллара доходов, поступающих из всех источников, в том числе от кинотеатров, авиакомпаний, показывающих фильмы в самолетах, магазинов видеопродукции и телеканалов. Плата за дистрибуцию может достигать 33% от выручки или быть намного скромнее, например составлять всего 10%. Она зависит от силы сторон, участвующих в сделке. Прежде чем дать проекту зеленый свет, киностудия все досконально просчитывает. Доходы от дистрибуции должны покрыть издержки даже в том случае, если остальные участники кинопроизводства вообще не увидят прибыли. Выдав разрешение на съемки,

киностудия переводит деньги на соответствующий счет. С него будут оплачиваться все затраты, включая вознаграждения актеров и других работников.

Где киностудии берут деньги на финансирование своей деятельности? Значительную часть необходимой суммы они получают от сделок со сторонними организациями. Сюда относятся операции с финансовыми группами, заинтересованными в налоговых вычетах, которые кинокомпании могут получить в разных странах мира, продажа и обратная аренда прав на фильм, предпродажные соглашения с иностранными дистрибьюторами, заключение договоров продакт-плейсмента и привлечение внешних инвесторов. Всю необходимую бумажную работу выполняют юридические фирмы, специализирующиеся в этой области. Такие сделки обеспечивают средства для покрытия от 20 до 60% затрат на производство фильма. Оставшуюся часть бюджета киностудии финансируют, используя денежные поступления от предыдущих фильмов или занимая деньги у банков. Банки выдают им так называемый револьверный кредит, который киностудии, в соответствии со своим финансовым планом, вернут, как только получают выплаты за услуги дистрибуции.

Конечно, бывают ошибки в расчетах, и кинокомпании иногда теряют деньги. Особенно это касается независимых студий, у которых нет дополнительного дохода в виде платы за дистрибуцию. Фильм «Сахара» тоже оказался убыточным, по крайней мере для владельца кинокомпании миллиардера Филипа Аншутца. Но те, кто над ним работал: актеры, статисты, стилисты, гримеры, костюмеры, помощники режиссера, художники-постановщики, дрессировщики, техники,

операторы, реквизиторы, монтажеры, музыканты, звукооператоры, работники общепита, водители и рекламные агенты, — не потеряли ни цента, каждому из них заплатили положенную сумму. Главные актеры, режиссер и сценаристы получили соответствующее фиксированное вознаграждение, хотя они, скорее всего, никогда не увидят своей доли прибыли или выплат по относительной компенсации. Компания Paramount также получила плату за услуги по дистрибуции фильма. Даже Клайв Касслер заработал свои \$10 млн. И конечно, адвокаты, сопровождавшие дело с обеих сторон, получили свое вознаграждение, равно как и ваш покорный слуга — свидетель-эксперт по данному делу.



ЧАСТЬ 5

НОВЫЙ ВЕК КИНОСТУДИЙ

Фальшь на церемонии «Оскар»

На 81-й церемонии вручения премии «Оскар», как и на всех предыдущих церемониях, кинозвезды зачитывали подготовленные заранее речи, плакали от счастья и возносили хвалу богатым знаменитостям, которые уже оставили этот мир. Церемония с ее позолоченной статуэткой и красной дорожкой, проходя по которой знаменитости демонстрируют свои модные наряды, призвана, как и в 1927 г., когда Луис Майер уговорил владельцев голливудских студий организовать это мероприятие, «создать в обществе представление о киноиндустрии как об отрасли, заслуживающей уважения». Телеканал ABC передает эту ослепительную церемонию в формате высокой четкости, а репортажи с места событий поддерживают устоявшийся миф о том, что в Голливуде делают превосходные подлинно художественные фильмы.

Чтобы сохранить эту иллюзию и отвлечь внимание публики от настоящих финансовых дел в Голливуде, в конкурсной программе участвуют действительно классные фильмы, которые являются исключением из общего правила. Возьмите, к примеру, картины, номинированные на «Оскар» в 2009 г.: «Харви Милк» (Milk), «Фрост против

Никсона» (Frost/Nixon), «Чтец» (The Reader) и «Миллионер из трущоб» (Slumdog Millionaire). Что объединяет все эти фильмы? Они не имеют никакого отношения к голливудским студиям, продукты которых нацелены на молодежь, выходят на экраны 3000 американских кинотеатров, а через несколько недель наводняют рынок DVD. Для элиты Голливуда отдать пальму первенства хорошему взрослому фильму, чтобы продемонстрировать свою добродетель обществу, было бы так же абсурдно, как, например, выдать музыкальную премию «Грэмми» Моцарту, Баху или Верди или как если бы нефтяные компании наградили за заслуги художников-авангардистов, создающих непонятные картины. Даже если голливудские студии или их дочерние «независимые» компании и продвигают на рынок художественный или социально значимый фильм, то это скорее исключение из правил, поскольку их основная деятельность уже давно не имеет к киноискусству никакого отношения. Кинобизнес теперь заключается в создании собственности, в том числе телевизионных программ, мультфильмов, видеопродукции, компьютерных игр и других объектов авторского права, которые можно реализовать на разных рынках.

Неправильное представление о роли Голливуда возникло потому, что первые 20 лет существования премии «Оскар» кинобизнес действительно заключался в производстве фильмов. Но это было еще до того, как в конце 1940-х гг. наступила эра телевидения. Впоследствии киностудии просто переместились вслед за своей аудиторией из кинотеатров к домашним телевизорам. Для начала

изменились сами фильмы, показываемые на большом экране. Теперь было не так просто завлечь зрителей в кинотеатры, поэтому кинокомпаниям пришлось делать зрелищное и увлекательное кино, ориентированное главным образом на детей и подростков. Через какое-то время студии начали производить такую продукцию, которую зрители могли потреблять, не выходя из дома: фильмы на DVD, телевизионные шоу, видеоигры и детские игрушки. К 2008 г. доля поступлений от этого вида деятельности в общем доходе киностудий составила 80%. Талантливым, поистине художественным и социально значимым картинам в этой модели бизнеса места, увы, не осталось. Ведь такие фильмы невозможно превратить в многосерийную франшизу, и они вряд ли заманят в кинотеатры толпы зрителей в день премьеры. Настоящее кино доставляет радость творчества режиссерам, сценаристам, актерам и продюсерам, но по нему сложно снять последующие или предшествующие серии или создать другие авторские права. Вместе с тем такие фильмы успешно выполняют другую важную задачу – они поддерживают интерес зрителей к ежегодной церемонии вручения премии «Оскар».

Тинейджеры обожают фильмы-автокатастрофы

Когда в 1950-е гг. произошел массовый отток зрителей из кинотеатров, голливудским студиям пришлось полностью изменить свой подход к бизнесу. Поскольку рассчитывать

на постоянных клиентов не приходилось, теперь для каждого фильма нужно было создавать свою аудиторию. Главным средством привлечения зрителей стала реклама на национальном телевидении. Тактика воздействия, сформированная к 1990-м гг., заключалась в бомбардировке целевой аудитории дорогостоящими 30-секундными рекламными роликами. Киностудиям необходимо было найти таких зрителей, которые в результате массированных рекламных атак легко бы покинули дом и пришли в кинотеатр. Самой лучшей в этом отношении аудиторией оказались тинейджеры. У них есть три огромных преимущества перед взрослыми. Во-первых, подростки часто смотрят одни и те же передачи на кабельных телеканалах вроде MTV. Соответственно, реклама быстро достигнет цели и обойдется намного дешевле. Что касается взрослой аудитории, то если ее представители и смотрят телевизор, то в основном лишь те программы, которые идут в прайм-тайм. Во-вторых, попав в кинотеатр, подростки тут же начинают в огромных количествах потреблять попкорн и газировку, а это очень нравится владельцам киносетей, заказывающим фильмы у киностудий. В-третьих, тинейджеры покупают видеоигры, спортивные товары, фаст-фуд и другие продукты, лицензируемые киностудией. Они постоянные клиенты крупных торговых партнеров, с которыми у киностудий заключены договоры о взаимной рекламе, позволяющие сэкономить миллионы долларов на маркетинговом продвижении фильма.

К 2009 г. киностудии научились так хорошо зазывать подростков на просмотр фильма, что теперь посетители кинотеатров более чем на 70% состоят из молодежи в возрасте

до 21 года. Развлекательные программы на кабельном телевидении обеспечили киностудиям прямое попадание в целевую аудиторию. Однако теперь возникла необходимость, как считает менеджер кинокомпании Sony, в создании эффектных рекламных роликов, которые могли бы сразу покориť воображение мальчишек. Такой ролик проще всего сделать на основе остросюжетного боевика, насыщенного спецэффектами, взрывами, авариями и опасными для жизни трюками.

Студия Sony выучила этот урок еще в июне 2003 г., когда на экраны вышла ее картина «Голливудские копы» (Hollywood Homicide) с Харрисоном Фордом в главной роли (его участие обошлось студии в \$20 млн). В это же время кинокомпания Universal выпустила малобюджетный фильм «Двойной форсаж» (2 Fast 2 Furious), в котором вообще не было ни одного известного актера. Студия Sony в своем 30-секундном рекламном ролике показала Харрисона Форда, а компания Universal – бьющиеся и пылающие ярким пламенем автомобили. Несмотря на то что по результатам предварительных опросов фильм «Голливудские копы» намного опережал своего конкурента, на премьерном показе он собрал всего лишь \$11,1 млн, тогда как доходы от картины «Двойной форсаж» составили \$50 млн.

Маркетологи Sony смогли сделать один-единственный вывод: подросткам больше нравятся горящие машины, чем известные актеры, даже если те получают за свою работу \$20 млн. Так в новом Голливуде, где снимаются в основном фильмы для тинейджеров, звездную роль на себя взяли автомобильные аварии и другие остросюжетные сцены.

Жизненно необходимая информация

Занимающиеся одним бизнесом люди редко встречаются между собой даже для веселья и развлечений, но если уж им удалось поговорить, то это обязательно закончится тайным сговором против конкурентов или соглашением о поднятии цен.

Адам Смит,

*«Исследование о природе и причинах
богатства народов»*

В Голливуде, благодаря закрытой исследовательской организации под названием NRG представителям конкурирующих студий не приходится встречаться, чтобы заключать тайные соглашения. Компания NRG дает им возможность запланировать свои релизы таким образом, чтобы они по времени не совпали с выходом фильмов-конкурентов, предназначенных для той же целевой аудитории. Национальная научно-исследовательская группа NRG была основана в 1978 г. В настоящее время она является частью компании Nielsen Entertainment. Раз в неделю NRG предоставляет каждой из шести голливудских студий отчет «О конкурентном позиционировании». В договорах, которые основатель NRG Джозеф Фаррелл заключил со всеми студиями, есть пункт, запрещающий им пользоваться аналогичными услугами других фирм. Поэтому отчеты NRG теперь являются общепринятым стандартом в Голливуде. На основе получаемых данных социологических опросов киностудии строят график будущих релизов.

Вот как NRG проводит свои исследования. Сотрудники компании обзванивают определенное количество предполагаемых посетителей кинотеатров и спрашивают, известно ли им о предстоящем релизе и какова вероятность, что они пойдут на премьеру. Также записывается возраст и пол респондентов. Аналитики NRG сортируют полученные данные опросов по четырем основным демографическим группам, или «квадрантам»: мужчины до 25 лет, мужчины после 25 лет, женщины до 25 лет и женщины после 25 лет. В некоторых случаях учитывается и расовая принадлежность. На основании полученных данных специалисты NRG прогнозируют, что будет, если фильмы, популярные среди представителей той или иной демографической группы, выйдут в кинотеатрах одновременно. Отчет о конкурентном позиционировании жизненно важен для студий. Сегодня для каждого фильма приходится создавать свою аудиторию и запускать для этого рекламную кампанию, которую еще называют гонкой. «Если мы выпускаем 28 фильмов в год, то нам необходимо 28 раз сформировать зрительскую аудиторию», — жаловался мне сотрудник маркетингового отдела кинокомпании Sony. Создание аудитории — очень дорогое удовольствие. Чтобы рекламная гонка сработала, надо не только собрать стада потенциальных зрителей, нужно еще заставить их пойти в кинотеатр в определенное время — на премьерный показ.

Для этого необходимо запустить серию рекламных роликов на тех каналах, где «пасутся» потенциальные клиенты. Чтобы уж точно привлечь внимание «стада», реклама повторяется восемь раз за неделю, предшествующую премьере. Вот

почему эта гонка обходится кинокомпаниям так дорого. Но самые большие потери «пастухи» несут, когда конкурирующая студия старается привлечь внимание той же демографической группы, например мужчин до 25 лет, во время той же самой недели, размещая свои ролики в тех же телепередачах. Рекламные атаки с обеих сторон приводят стадо в замешательство, и оно, как правило, разбивается на две части. Такая конкуренция обычно выходит боком обоим киностудиям, поскольку даже в случае победы они все равно теряют значительную часть своей аудитории. Поэтому по-настоящему выигрывает только тот, кто избегает подобных конфликтов, даже если для этого приходится уступить.

Вернемся к деятельности компании NRG. Благодаря ее отчету о конкурентном позиционировании киностудии могут предотвратить колоссальные беды. Этот документ вовремя предупреждает, что дата выхода одного из фильмов совпадает с премьерой фильма-конкурента, предназначенного для той же аудитории. Если сопоставить прогнозируемое число зрителей одной целевой группы для каждой картины, то станет ясно, какой фильм имеет лучшие показатели. Проигравшая студия обычно переносит премьеру фильма на другой выходной, даже если это время менее благоприятно для показа (то есть не попадает на лето или праздничные дни).

Например, в 2005 г. компания Paramount смогла обеспечить своему блокбастеру «Война миров» (War of the Worlds) очень выгодное для премьеры время – выходные по случаю Дня независимости. В эти же выходные студия Warner Bros. собиралась выпустить на экран картину «Бэтмен: начало»

(Batman Begins), а компания 20th Century Fox — фильм «Фантастическая четверка» (Fantastic Four). Опрос, проводимый NRG, показал, что все три фильма вызвали интерес у юношей до 25 лет. Именно эта аудитория легче всего поддается воздействию рекламы, ведь подростки смотрят одни и те же передачи на ТВ. Поэтому пригнать их в кинотеатры в День независимости было бы совсем несложно. Однако фильм «Война миров» снискал популярность и среди девушек до 25 лет. Поэтому ему не составило труда одержать верх над фильмами-конкурентами. Впоследствии оказалось, что эта картина лидировала во всех четырех демографических группах.

Руководство компании Warner Bros. решило избежать лобового столкновения, выпустив картину «Бэтмен: начало» в середине июня, а студия 20th Century Fox показала свою «Фантастическую четверку» в следующий выходной после Дня независимости. Все три фильма от этого только выиграли. Они принесли отличные доходы от премьеры и вдобавок получили право, как было с «Фантастической четверкой», называться хитом номер один в Америке. Никаких тайных сговоров в духе Адама Смита не потребовалось. Представителям конкурирующих студий Paramount, Warner Bros. и 20th Century Fox не нужно было встречаться, чтобы избежать столкновения интересов и правильно распланировать свои релизы. Конечно, бывают случаи, когда проигравшая в предварительном опросе студия не соглашается уступить и добивается лучшей даты премьеры любой ценой. Например, в 2002 г. между кинокомпаниями Miramax и Dreamworks SKG произошел прямой конфликт по причине одновременного выхода двух конкурирующих фильмов

«Банды Нью-Йорка» (Gangs of New York) и «Поймай меня, если сможешь» (Catch Me If You Can). Обе премьеры планировались на 25 декабря, главную роль и тут и там исполнил Леонардо Ди Каприо. Несмотря на то что фильм от Miramax имел чуть более высокий уровень «осведомленности» целевой аудитории, в которую входили мужчины после 25 лет, Dreamworks не согласилась уступить удобное время для премьеры. Чтобы это обсудить, президент Miramax Харви Вайнштейн и партнер-учредитель Dreamworks SKG Джеффри Катценберг встретились в одном из ресторанов Нью-Йорка. В своем интервью газете *New York Times* Катценберг позднее пояснил: «Он [Вайнштейн] и я долго обсуждали этот вопрос и пришли к выводу, что одновременный выход фильмов не в наших интересах... поскольку обе компании заплатили приличные деньги за участие в съемках Лео Ди Каприо». Через несколько дней студия Miramax сдала свои позиции и передвинула премьеру фильма «Банды Нью-Йорка» на другую, менее благоприятную дату.

NRG не только помогает киностудиям избежать неприятных конфликтов, она выполняет и более серьезную аналитическую работу, например отслеживает снижение уровня «денег» и «времени», которые зрители готовы потратить на просмотр кинофильмов, и изучает, какую роль в этом играет растущая популярность DVD-дисков, кабельного ТВ, Интернета, музыки и других развлечений. На основе результатов исследований киностудии могут полностью пересмотреть стратегию своего бизнеса. В то же время без отчетов о конкурентном позиционировании им было бы намного сложнее избежать многих текущих проблем.

Формула успеха

Формула успеха голливудских студий была значительно усовершенствована Стивеном Спилбергом и Джорджем Лукасом в 1980-е гг., но ее создателем все-таки был Уолт Дисней. Он открыл этот секрет еще в 1937 г., когда мультфильм «Белоснежка и семь гномов» (Snow White and the Seven Dwarfs) вышел на большой экран. Тогдашние властители Голливуда сразу же окрестили картину полным безумием, поскольку дети составляли лишь малую часть американской аудитории. Они ошибались. «Белоснежка и семь гномов» стала первым мультфильмом в истории США, доходы от которого достигли \$100 млн. Он выпускается на большой экран каждые семь лет, и компания Disney пожинает урожай с каждого нового поколения детей. Вдобавок оказалось, что дети могут смотреть один и тот же мультфильм снова и снова. «Белоснежка и семь гномов» стала первой картиной, получившей официальное музыкальное сопровождение, в составе которого присутствовала ставшая хитом песня «Знаю, мой принц придет» (Some Day My Prince Will Come). Кроме того, многочисленные персонажи мультфильма (например, гномы и злая ведьма) давно уже живут своей жизнью в виде игрушек или сказочных скульптур в парках развлечений. Вот когда Голливуд впервые увидел свое будущее — будущее, в котором киностудии будут обогащаться не за счет экономии затрат, а за счет продажи лицензий на право использования персонажей фильмов, что обеспечит им доход на долгие годы.

Эра компьютерных технологий просто дала новые возможности для разработки этой золотоносной жилы. Среди

многосерийных франшиз, принесших миллиардные доходы из всех источников, включая продажу DVD, лицензирование телеканалов и производителей игрушек, были такие, как «Властелин колец» (The Lord of the Rings), «Гарри Поттер» (Harry Potter), «Человек-паук» (Spider-Man), «В поисках Немо» (Finding Nemo), «Звездные войны» (Star Wars), «Шрек» (Shrek), «Король Лев» (The Lion King) и «Пираты Карибского моря» (Pirates of the Caribbean). В производстве этих фильмов использовались все девять составляющих формулы успеха или бóльшая их часть.

1. Эти картины основаны на сюжетах детских сказок, комиксов, сериалов, мультфильмов или, как в случае с фильмом «Пираты Карибского моря», сняты по мотивам парков развлечений.
2. Главным героем является ребенок или юноша (по крайней мере в первой серии франшизы).
3. По сценарию слабый подросток-неудачник превращается в могучего героя, выполняющего важную миссию.
4. В фильмах показаны только целомудренные или чисто платонические отношения между мужчиной и женщиной. Не допускается и намек на обнаженное тело, сексуальные ласки или двусмысленные разговоры. Только так киностудия может рассчитывать на присвоение фильму рейтинга PG-13, без которого не получится запустить рекламу в детских передачах или заключить договор о взаимной рекламе с другими предприятиями.

5. В фильмах есть персонажи, которые интересуют производителей игрушек и видеоигр.
6. Сцены сражений не очень-то реалистичны и проходят совершенно бескровно, хотя могут быть довольно зрелищными и крупномасштабными. Отсутствие насилия в фильме – необходимое условие для получения рейтинга PG-13.
7. У всех историй обычно бывает счастливый конец: герой побеждает всемогущего злодея или какие-нибудь темные силы. При этом никто не погибает, так что остается возможность для съемки продолжения.
8. Для изображения потусторонних сил, фантастического окружения и немислимых трюков в фильмах используются средства стандартной или цифровой анимации.
9. В съемках участвуют малоизвестные актеры или по крайней мере те актеры, которые не требуют долю выручки от фильма.

С ростом популярности DVD формула успеха стала приносить еще большие прибыли кинокомпаниям. Обладая правами на успешную франшизу, киностудия может реализовать более 30 млн дисков только с одним ее сиквелом и собрать денежный урожай в размере \$450–600 млн. Когда было продано 30 млн дисков с анимационным фильмом «Шрек-2», компания Dreamworks Animation получила \$7 млн дохода – сумму, сопоставимую с ее квартальной выручкой. Ставки в этой игре очень высоки. Но даже одна произведенная франшиза, на использование которой можно выдавать лицензии,

способна вытащить киностудию из долгов, как это было с фильмом «Человек-паук» и кинокомпанией Sony Pictures. Формула успеха не помогает выиграть «Оскар», но она позволяет студиям удержаться в этом бизнесе.

Заработать на кинотеатрах нереально

Фрэнк Бьонди, в свое время руководивший двумя голливудскими студиями — Paramount и Universal, как-то сказал, что в настоящее время ни одна кинокомпания не рассчитывает на прибыль от текущего производства, то есть от показа фильмов в кинотеатрах США. Почему же так происходит? На привлечение одного клиента студия в среднем расходует больше денег, чем получает с продажи одного билета после вычета доли кинотеатра. Например, в 2007 г. шесть крупнейших голливудских студий потратили на рекламу и производство прокатных копий одного фильма в среднем \$35,9 млн, в то время как средний доход от фильма составил \$26,6 млн. Даже если бы кинопроизводство не стоило ничего (а оно требует немалых вложений — затраты на фильм в среднем составляют \$70,9 млн), киностудии понесли бы убытки в размере \$9,3 млн от показа одной картины в кинотеатрах, то есть от «текущего производства».

Почему так дорого обходится прокат фильма? Средние показатели, как правило, могут ввести в заблуждение, особенно когда драмы и комедии для взрослой аудитории выходят одновременно с боевиками и фантастическими фильмами для молодежи. К тому же, несмотря на убыточность

в среднем, каждый год выходит несколько фильмов вроде франшиз «Человек-паук», «Гарри Поттер», «Пираты Карибского моря», «Бэтмен», «Властелин колец» и «Шрек», доходы от которых покрывают маркетинговые издержки. Например, «Человек-паук» производства Sony принес почти \$201 млн прокатной платы – так называется доля дистрибьютора от кассовых сборов кинотеатра. Эта выручка более чем вдвое превысила затраты на его рекламу и производство фильмокопий, составившие \$88 млн. Разумеется, производители игрушек и другие партнеры по взаимной рекламе в немалой степени помогли киностудии снизить издержки на продвижение фильма. В любом случае большинство картин все-таки приносят убыток, который необходимо как-то возместить. Считается, что, выделяя огромные суммы на премьеру в США, киностудии тем самым обеспечивают фильму лучшее время показа в иностранных кинотеатрах, хорошие продажи в магазинах видеопродукции и высокий спрос со стороны платных телеканалов. Эта схема хорошо работала раньше, пока не грянула цифровая революция. Сейчас связь между показом фильма в Америке и его успехом на других рынках стала практически незаметна.

А дело тут вот в чем. Прежде всего, существуют игроки, не считающиеся ни с чьими правилами, – DVD-пираты и владельцы файлообменных серверов. Из-за них Голливуду пришлось полностью изменить порядок показа фильма за рубежом. Теперь картину можно незаконно распространить по всему миру уже в день ее премьеры на территории США. Поэтому студии постепенно отказываются от установившейся практики, при которой иностранный релиз откладывался

на несколько месяцев. Как сказал вице-президент Fox в своем интервью журналу *Variety* в 2005 г., «мы больше не можем себе позволить ждать три или четыре месяца, чтобы показать лучшие фильмы за границей». В результате выход фильма как в США, так и за рубежом происходит почти одновременно. Ведь если ждать, пока от кинотеатров поступят цифры, на которые ориентируется студия при планировании иностранных релизов, будет уже слишком поздно.

Что касается продаж DVD-дисков, то теперь главными покупателями киностудий являются несколько мировых торговых сетей, таких как Wal-Mart. Они требуют и обычно получают отдельную маркетинговую кампанию фильма стоимостью \$15–20 млн. Причем реклама должна быть направлена на привлечение клиентов Wal-Mart — а это в большинстве своем не подростки. Руководство крупных торговых сетей видит в продаже DVD-дисков, как сказал один из представителей Wal-Mart, средство направлять состоятельных покупателей в отдел по продаже плазменных телевизоров. Иначе говоря, подростки с низким уровнем дохода этих продавцов мало интересуют. Сотрудник маркетингового отдела студии Sony сокрушается: «К несчастью, наши тинейджеры — совсем не те клиенты, которые им нужны». Из-за этого несоответствия Голливуд оказался в тяжелом положении. Киностудии должны создавать аудиторию для всех выпускаемых фильмов, чтобы не потерять доверие владельцев киносетей и обеспечить возможность для создания многосерийной франшизы, приносящей главный доход. Это значит, что им неизбежно приходится терпеть убытки от своего текущего производства. Но Голливуд, как всегда, нашел отличный

выход из ситуации. Для снижения своих затрат на производство взрослого кино и фильмов, по которым нельзя снять сиквелы, привлекаются средства внешних инвесторов.

Иностранный мираж

Когда голливудскому фильму не удастся снискать популярность у американцев, представители студии часто заявляют, что смогут возместить понесенные убытки с доходов от иностранных кинотеатров. Получается, что международный кинорынок – это настоящая чаша изобилия. Так, например, в газете *The Wall Street Journal*, обычно предоставляющей реальные финансовые данные, 19 ноября 2004 г. вышла статья о том, что три фильма, провалившиеся в американском прокате, – «Троя» (Trojy), «Терминал» (The Terminal) и «Король Артур» (King Arthur) – «в конечном итоге заработали отличную прибыль», потому что «в каждом случае кассовые сборы от иностранных кинотеатров намного превысили выручку, полученную на внутреннем рынке». В статье были приведены впечатляющие цифры: «Троя» собрала \$363 млн в международном прокате, «Терминал» – \$96,3 млн, а «Король Артур» – \$149,8 млн. Как будто эти показатели выручки могли спасти киностудию от убытков.

На самом деле эта внушительная выручка представляла собой кассовые сборы иностранных кинотеатров, а не прибыль киностудии. Фактически за рубежом голливудские кинокомпании получают еще меньшую долю доходов от проката, чем у себя дома. В 2007 г. она составила около

Подъем индустрии домашних развлечений

Мировая выручка киностудий, по данным Американской киноассоциации (МРАА), \$ млн (данные скорректированы с учетом инфляции)

Год	Выручка от кино-театров	Доходы от продажи видеопро-дукции	ТВ (вклю-чая платные телеканалы)	Всего	Доля выруч-ки от кино-театров в об-щем доходе
1948	8,5	0	0	8,5	100
1980	4,9	2,2	4,1	9,22	55
1985	3,3	2,6	7,4	13,3	25
1990	6,8	6,5	10,1	22,4	22
1995	6,2	11,9	11,6	29,7	19,6
2000	6,5	13,1	15,5	35,1	19,4
2003	8,7	21,1	18,7	48,5	17,9
2004	8,1	22,8	18,1	49	16,9
2005	7	22,6	16,9	46,5	15,1
2006	8,2	19,8	16,1	44,1	18,5
2007*	8,8	17,9	16,2	42,9	20,4

*В 2008 г. киностудии перестали предоставлять эти данные.

40% выручки от продажи билетов. Из своей доли киноком-пании должны возместить расходы на рекламу, производ-ство фильмокопий, оплатить налоги, страховку, стоимость услуг переводчика и т.д. Когда все эти издержки будут по-крыты, у киностудии останется в лучшем случае 15% от так называемых мировых кассовых сборов.

Возьмем, к примеру, фильм «Угнать за 60 секунд» (Gone in 60 Seconds) компании Disney. Он собрал в мировом про-кате \$129 477 395. Доля киностудии равнялась \$55 979 966.

Из этих денег киностудия оплатила свои расходы в размере \$37986053.

Основные статьи затрат киностудии (\$)

Реклама за рубежом	25197723
Производство фильмокопий	5660837
Зарубежные налоги	5077286
Перевод фильма на иностранный язык	822997
Доставка	454973
Банковская комиссия за конвертацию валюты	266900
Пошлины	122275

После оплаты всех этих расходов у компании Disney осталось лишь \$17993913 – мизерная сумма по сравнению с «валовым доходом» \$129477395, о котором писала газета. Убыток от производства этой картины до сих пор составляет \$153 млн. Конечно, на мировом кинопрокате можно кое-что заработать, но он играет лишь небольшую роль в формировании прибыли фильма.

Как залезть в кошелек домашнего потребителя в век цифровых технологий

Цифры секретного отчета о доходах киностудий за май 2008 г. могут поведать интересную историю. В далеком 1980-м выручка, получаемая от кинотеатров, обеспечивала 55% общего дохода киностудий; в 2007-м она составила лишь 20%, причем более половины поступило от иностранных кинотеатров. Остальные 80% дохода теперь обеспечивают домоседы всего

мира, которые смотрят фильмы на дисках и других цифровых носителях, а также пользуются услугами кабельного или сетевого ТВ. В новых условиях студиям необходимо, как сказал мне председатель совета директоров компании Sony Ховард Стрингер, «максимально оптимизировать кинопроизводство, чтобы извлекать прибыль из всех этих [новых] платформ». Таким образом, каждой из платформ назначается определенный промежуток времени, или окно, в течение которого показывается фильм, а киностудия собирает прибыль с некоторой части своей домашней аудитории.

Давайте заглянем в историю. Система окон существовала уже в 1980-е гг. Она позволяла киностудиям получить больше доходов от своих фильмов. Система окон заключалась в планировании календаря релизов для разных сегментов рынка. В первую очередь фильм шел в кинотеатрах, шесть месяцев спустя открывалось окно для продажи видеопродукции, а затем приходила очередь телевидения.

В 2000 г. наметилась новая тенденция – массовые продажи DVD-дисков в розничной сети, и система окон дала первую трещину. Это случилось по вине кинокомпании Warner Bros. Чтобы заполучить жизненно необходимое пространство на полках супермаркетов Wal-Mart, ей нужно было выпустить летние блокбастеры «Гарри Поттер» и «Бэтмен» на DVD уже в период рождественских распродаж, не дожидаясь положенного срока. В итоге киностудия сократила свое окно. Другие кинокомпании последовали ее примеру и сжали окна для своих фильмов до четырех, а в некоторых случаях и до трех месяцев. С распространением Интернета киностудии начали объявлять о выходе фильма на DVD уже

тогда, когда он еще шел в кинотеатрах. Как объяснил мне топ-менеджер одной кинокомпании, «это решение студии Голливуда приняли добровольно, руководствуясь исключительно финансовыми соображениями... чтобы обеспечить плановые показатели квартальной прибыли. Вот и все – ни больше ни меньше». Владельцы киносетей, которым для получения дохода необходимо продавать как можно больше попкорна, испугались массового оттока зрителей и сократили время показа таких фильмов. Это решение запустило цепь событий, которые развивались уже сами по себе: чем короче время показа, тем меньше кассовые сборы. Чем меньше кассовые сборы, тем сильнее давление со стороны сторонников реформ, которые настаивали на дальнейшем разрушении системы окон. Этим переменам все еще сопротивляются менеджеры старой закалки. Они серьезно опасаются, что при исчезновении кинотеатров всему миру откроется настоящий Голливуд – такой, какой он есть, и растущие продажи DVD тут уже ничем не помогут. С выходом нового фильма в кинотеатрах на журнальные обложки попадают портреты киногероев, в телепередачах обсуждаются съемки и личная жизнь актеров, проводятся разные шоу, призванные поддержать культ знаменитостей. Вся эта шумиха и есть главная причина больших продаж DVD-дисков во всем мире.

Пока руководители киностудий ломали копыя, пытались найти лучшую форму для DVD-окна, вся система окон стала неожиданно рушиться. Появились новые способы доставки фильмов потребителю, например загрузка через Интернет. Теперь искусственные границы для релиза фильмов на платных, сетевых и кабельных телеканалах вообще

не имеют никакого смысла. Перед киностудиями встал вопрос на \$64 млрд: стоит ли вообще создавать какие-то барьеры, а тем более хрупкие окна, чтобы обеспечить максимум прибыли от домашних потребителей в новый век цифровых технологий?

Неоригинальный Голливуд

В Голливуде совсем не приветствуются новые сюжеты. Недавно Paramount закрыла проект, для которого уже были приглашены актеры и режиссер, а также имелся готовый, одобренный руководством сценарий. Менеджер киностудии сказал: «Это потрясающий сюжет, как жаль, что по нему до сих пор не снят фильм, а то бы мы сделали ремейк». Такой ответ, к сожалению, можно услышать довольно часто. Киностудии в наши дни, как объяснил мне один бывший сотрудник, дают фильму зеленый свет в одном из четырех случаев: если это ремейк («Кинг-Конг»), сиквел («Звездные войны: Эпизод 3»), фильм, снятый на основе телесериала («Миссия невыполнима»), или фильм по мотивам компьютерной игры («Лара Крофт: Расхитительница гробниц»).

В Голливуде очень сложно произвести картину с новым сюжетом. Это происходит не потому, что менеджеры киностудий без ума от старых фильмов, и недостаток воображения тут тоже ни при чем. Руководству студий приходится учитывать реальное положение вещей в современной индустрии развлечений. Во времена существования прежней системы (1928–1950) каждая студия снимала кино

определенного жанра: MGM – музыкальные и романтические комедии, Paramount – исторические полотна, Warner Bros. – гангстерские фильмы, 20th Century Fox – социально значимые картины; Universal – фильмы ужасов, Disney – мультфильмы. Вывесив афиши с портретами звезд кино, таких как Кларк Гейбл или Кэрол Ломбард, можно было рассчитывать на битком набитые залы. В те годы киностудии могли всецело положиться на постоянных зрителей, посещающих кинотеатр примерно раз в неделю. На большом экране показывали не только новые фильмы, хотя именно они были главным средством привлечения аудитории. В кинотеатре можно было посмотреть новости за неделю, смешные кинозарисовки, увлекательные сериалы, малобюджетные вестерны, которым не требовалась реклама в масштабе всей страны. Все эти и многие другие развлечения впоследствии предоставило телевидение.

Сегодня все иначе. Имя киностудии зрителям почти ни о чем не говорит. Рассчитывать на постоянных посетителей кинотеатров, число которых сократилось в 10 раз, тоже не приходится. Киностудии должны теперь создавать аудиторию с нуля для каждого нового фильма. С точки зрения студий, «создание аудитории» – не менее важный и не менее творческий процесс, чем создание самой картины.

Владельцы кинотеатров знают, что шесть главных кинокомпаний Голливуда могут обеспечить их не только фильмами, но и эффективной рекламной кампанией, которая поможет заполнить кинозалы в день премьеры. Студии способны на это, потому что, в отличие от независимых продюсеров, им уже с первого дня съемок известно, когда, где

и каким образом фильм выйдет на экраны. Поэтому при работе над фильмом учитываются все условия, необходимые для эффективной маркетинговой кампании. Киностудии объединяют производство и продвижение фильма в единое целое. В итоге получается тонко продуманный кинопродукт, который обязательно придется по вкусу таким выгодным партнерам по взаимной рекламе, как, например, McDonald's. Отрывки из фильмов проигрываются в кинотеатрах перед основным показом, чтобы подготовить зрителей к предстоящему релизу. Наконец, студии могут себе позволить потратить внушительную сумму в размере \$50 млн на рекламу одного фильма.

Маркетинговая кампания имеет огромное значение для владельцев кинотеатров. Теперь, чтобы привлечь большое количество зрителей, одного только участия кинозвезд недостаточно. Совсем другое дело, когда их имена используются в маркетинговой кампании, проводимой киностудией. Сравним, например, две романтические комедии с участием одной из самых высокооплачиваемых актрис Голливуда Джулии Робертс. Первый фильм «Все говорят, что я люблю тебя» (Everyone Says I Love You) был снят на независимой киностудии Miramax, а второй – «Свадьба лучшего друга» (My Best Friend's Wedding) – произведен голливудской кинокомпанией Sony. Кассовые сборы от премьеры первого фильма составили \$132 000, премьеры второго фильма принесла \$21,7 млн. Обе картины сделаны в одном жанре, главную роль в них исполнила одна и та же актриса, даже романтический сюжет оказался похож, но на премьеру фильма производства Sony пришло в 150 раз больше зрителей.

А теперь давайте посмотрим, какого успеха добились в прокате два фильма с Мелом Гибсоном в главной роли. Первая картина «Чего хотят женщины» (What Women Want) была выпущена студией Paramount и принесла \$33,6 млн в день премьеры. Другая картина – «Отель “Миллион долларов”» (Million Dollar Hotel) – производства Lion's Gate вышла три месяца спустя и обеспечила выручку в \$29 483. В тысячу раз больше зрителей пришло посмотреть фильм голливудской киностудии, хотя и тут и там в главной роли снимался Мел Гибсон. Даже если бы фильмы «Все говорят, что я люблю тебя» и «Отель “Миллион долларов”» оказались намного лучше фильмов-конкурентов (а я думаю, что так оно и есть), результат бы не изменился. Фильмы независимых студий попали лишь в некоторые кинозалы, тогда как «Свадьба лучшего друга» вышла в 2134, а фильм «Чего хотят женщины» – в 3013 кинотеатрах. Чтобы обеспечить показ независимого фильма в масштабах целой страны, дистрибьюторам пришлось бы убедить владельцев киносетей, что они найдут средства на проведение обширной маркетинговой кампании, в результате которой 2000 кинозалов будут заполнены любителями попкорна. А это задача почти невыполнима.

В Голливуде нет места оригинальному сюжету. Как только реклама обеспечит фильму прибыль в этой экономике попкорна, киностудия тут же запускает в производство бесконечную серию сиквелов, как было с картинами «Человек-паук», «Пираты Карибского моря», «Шрек» и «Миссия невыполнима». Другими словами, фильм тут же переделывается в многосерийную франшизу, которая и приносит кинокомпаниям основную прибыль. Вот почему Голливуд не приемлет

ничего нового. Увы, только так он и может удержаться на плаву.

Засилье самураев

В наши дни киностудии полностью переключили свое внимание с кинотеатров на домашнего потребителя. Но самое интересное, что это произошло в результате нескольких решений, принятых не в Голливуде и даже не в Нью-Йорке, а в Токио и Осаке.

Преобразования начались в кинобизнесе еще в 1970-е гг., когда усилиями компаний Sony и Matsushita был создан кассетный видеомэгнитофон, по цене вполне доступный среднему потребителю. После внесения многочисленных поправок в конструкцию плеер Betamax от Sony стал настолько компактным, что смог уместиться на телевизоре, и настолько простым в эксплуатации, что управлять им мог даже ребенок. Голливудские студии во главе с Universal в течение семи лет судились с компанией Sony, надеясь на то, что видеомэгнитофон так и не дойдет до широкого потребителя.

Если бы им это удалось, рынок видеопродукции, возможно, никогда бы не получил такого развития, как сейчас. Но, к счастью для студий, в 1984 г. они проиграли это дело в Верховном суде. Победа не принесла радости руководству Sony, поскольку за прошедшие годы корпорация потерпела поражение в войне форматов. Верх одержал более удобный формат VHS от компании Matsushita.

Вскоре видеомагнитофон появился почти в каждом доме, а магазины по продаже видеокассет стали неотъемлемой частью городского пейзажа. Новый источник доходов от видеопродукции оказался спасением для тех же студий, которые поначалу так рьяно с ним боролись. Принимая решение, какой фильм запустить в производство, менеджеры киностудий теперь выбирали те картины, которые лучше разойдутся на видеокассетах. Как оказалось, особенно хорошо продавались фильмы-катастрофы, наполненные спецэффектами, и сказочные истории в стиле фэнтези. Именно эти картины больше всего нравились детям и подросткам. На запуск в производство других фильмов, которые предназначались для взрослой, менее предсказуемой и более разобщенной аудитории, киностудии соглашались неохотно. В список нежелательных картин, плохо раскупаемых в магазинах, вошли взрослые драмы и комедии, а также избалованные фильмы про политиков.

В середине 1990-х гг. компании Toshiba и Sony еще сильнее изменили принципы работы Голливуда. Взамен привычных видеокассет они выпустили на рынок новую цифровую технологию – DVD. Как и в случае с видеомагнитофоном, большинство голливудских студий выступило против этого технического новшества. Магнаты кинобизнеса боялись, что с внедрением новой технологии упадут продажи видеокассет, которые стали для студий главным источником обогащения. Но теперь в собственности Sony была студия Columbia Tristar, а компания Toshiba являлась совладельцем и стратегическим партнером студии Warner Bros. Японские производители на этот раз имели достаточное

влияние, чтобы обеспечить выпуск большого числа фильмов на DVD-дисках и позволить формату закрепиться на рынке. Библиотеки фильмов студий Columbia Tristar и Warner Bros. содержали более 24 000 наименований. В августе 1995 г. на Гавайях прошла конференция, на которой корпорациями Sony и Toshiba, а также другими японскими производителями был принят единый формат.

Остальные голливудские студии так и не поддержали технологию DVD. Но этот формат все равно завоевал большую популярность, а в дальнейшем еще больше способствовал превращению фильмов в товарный продукт. DVD-диски можно проигрывать не только на DVD-плеере, но и на многих других устройствах: на компьютере, на игровой приставке, на цифровом медиаплеере и т. д. К 2000 г. торговая сеть Wal-Mart стала главным покупателем Голливуда. Через нее продавалась треть всех выпускаемых DVD-дисков. Теперь, чтобы узнать предпочтения зрителей и лучше спланировать размещение DVD-дисков на полках магазинов Wal-Mart, топ-менеджеры киностудий ездят в городок Бентонвиль, штат Арканзас, где находится ее головной офис.

На протяжении 1990-х гг. киностудии постепенно сокращали количество выпускаемых фильмов, поскольку основанная на попкорне экономика многозальных кинотеатров не нуждалась в большом разнообразии. Но теперь такие крупные продавцы, как Wal-Mart, Target и Borders, предъявили новые требования. Дело в том, что размер драгоценного пространства на полках магазинов зависит от числа наименований выпущенных фильмов. Когда

место на полках стало определять правила игры, киностудиям пришлось либо находить какие-то способы воздействия на продавцов, либо поглощать другие независимые кинокомпании, чтобы увеличить количество своих картин. В результате шесть студий – Time Warner, Sony, Fox, Viacom, Disney и Universal стали выпускать почти все фильмы в стране, включая фильмы так называемых независимых кинокомпаний.

С появлением DVD-формата, позволяющего быстро найти и выбрать нужный видеофрагмент, у киностудий появилась новая возможность для обогащения. Они стали паковать в одну коробку целые сериалы. Это позволило не только извлечь прибыль из огромных библиотек старых фильмов и передач, но и отлично заработать на новых сериалах, таких как «Клан Сопрано» (The Sopranos), «Безумцы» (Mad Men), «Большая любовь» (Big Love), «Прослушка» (The Wire), «Рим» (Rome), «Правосудие Декстера» (Dexter), «Секс в большом городе» (Sex and the City) и «24 часа» (24). Эти сериалы принесли студиям даже больше доходов, чем фильмы, вышедшие на большом экране.

Для растущей домашней аудитории DVD-формат предлагает удобные средства управления просмотром. Теперь можно, не вставая с дивана, настроить изображение под экран телевизора, изменить частоту кадров, кодировку и язык воспроизведения. Иногда на диске присутствуют дополнительные сцены из фильма (их часто снимают специально для DVD), комментарии режиссера, сценариста и актеров. Нередко на диск также записывают видеоигры, музыкальные видеоклипы или смешные эпизоды съемок. Во время опроса

покупателей фильмов на DVD 30% респондентов ответили, что в первую очередь просматривают бонусные файлы, идущие в комплекте. Таким образом, DVD-диск представляет собой целый пакет развлечений, что самым лучшим образом сказывается на продажах.

В 2005 г. гиганты электронной промышленности Японии выпустили новый формат, позволяющий записывать на диск фильмы с высоким разрешением. Телевидение высокой четкости появилось в Японии еще в конце 1970-х гг. Теперь же благодаря новому цифровому формату современный домашний телевизор стал ничем не хуже большого экрана в кинотеатре.

Изначально было выпущено две версии формата: HD DVD от Toshiba и Blu-ray от Sony. Обе версии давали одинаково четкое изображение, поэтому теперь все зависело от того, какой формат поддержат голливудские киностудии. Между компаниями Toshiba и Sony началась настоящая война. Японские производители уже знали по опыту прошлых войн форматов, что для победы потребуются взятки в виде «договоров о формате воспроизведения». У компании Sony было преимущество, поскольку она владела одной из крупнейших голливудских студий – Sony Pictures. Вдобавок она выкупила контрольный пакет акций киностудии MGM, в основном для того, чтобы ее фильмы не достались формату-конкуренту. Sony также заключила сделки с кинокомпаниями Disney и Fox, и таким образом на ее стороне оказались четыре крупнейшие киностудии и около половины всех выпускаемых в Голливуде фильмов. Toshiba в своей ответной атаке выплатила

около четверти миллиона долларов по договорам о формате воспроизведения, получив взамен обещание от студий Paramount, Universal и Dreamworks выпускать фильмы исключительно в формате HD DVD.

Исход войны форматов решила кинокомпания Warner Bros., доля которой на рынке DVD составляла почти 40%. Президент компании Джефф Бьюкс решил, что миру нужен единый видеоформат, и выбрал Blu-ray.

Между тем компания Sony выпустила PlayStation 3, которая только называется игровой приставкой, а на самом деле является ультрасовременным компьютером, поддерживающим беспроводное подключение к телевизору, персональному компьютеру, принтеру и Интернету. На ней можно одновременно запускать девять разных приложений, записывать и проигрывать фильмы в формате высокой четкости, загружать их через Интернет и смотреть передачи кабельного ТВ. А когда дело доходит до видеоигр, то PlayStation 3 дает необычайно реалистичную прорисовку персонажей.

Таким образом, голливудская фабрика грез находит все больше и больше точек соприкосновения с цифровыми технологиями. Рука Токио не всегда заметна за блеском голливудских тусовок, однако именно она руководит крупными переменами в кинобизнесе. И дело здесь даже не в том, что японцы вознамерились установить новый мировой порядок в индустрии развлечений. Главное, что у голливудских студий есть большое цифровое будущее, хотя эти перспективы долгое время ускользали от внимания их руководства.

Загрузка фильмов за деньги

Вплоть до 2007 г. продукция киностудий доходила до домашних потребителей только посредством телевещания, на видеокассетах или DVD-дисках. Но теперь, когда получили широкое распространение такие устройства, как плеер iPod от Apple и цифровой видеорекодер TiVo, у Голливуда появляются еще более прибыльные рынки сбыта кинопродукции.

Так, например, сетевой телеканал ABC, которым владеет студия Disney, заключил договор с компанией Apple, и теперь пользователи плееров iPod могут скачивать и просматривать передачи телеканала, заплатив \$1,99 за эпизод. Другие сетевые каналы – подконтрольный Самнеру Редстоуну канал CBS и канал NBC, являющийся подразделением вещательной компании NBC Universal, – предлагают скачать свои передачи за 99 центов. Для этого нужно подключиться к кабельному или спутниковому провайдеру.

Возможность заработать на скачивании фильмов особенно привлекает каналы широкого вещания, ведь в отличие от кабельных телеканалов они не получают платы от кабельного оператора. Но, продавая свои передачи на следующий день после выхода в эфир, каналы широкого вещания могут собрать прибыль и с аудитории кабельного ТВ. Цена 99 центов за показ вряд ли покажется мизерной, если ее умножить на 30 млн зрителей. С другой стороны, широковещательные каналы могут потерять часть своих постоянных зрителей, а вместе с ними пропадет и интерес рекламодателей, которые обеспечивают им прибыль. Однако руководство телеканалов утверждает, что если постоянные зрители могут

посмотреть передачи бесплатно, то они вряд ли станут ждать целый день, чтобы скачать их за деньги. Доставка видеопродукции по сети сейчас очень популярна. Даже компания Netflix, которая достигла огромных успехов, отправляя клиентам DVD-диски по почте, теперь полностью перешла на продажу фильмов через Интернет.

У киностудий появился шанс заработать огромные деньги на зрителях, согласных платить за скачивание. В отличие от DVD- или Blu-ray-дисков, которые требуется производить, хранить, продавать, а потом еще разбираться с нераспроданными экземплярами, передать фильм потребителю через Интернет для кинокомпании практически ничего не стоит. В самом деле, все издержки по доставке файла покупателю представляют собой плату за услуги кабельного оператора (или вознаграждение владельцу сайта, например интернет-магазину iTunes Store компании Apple). А эти деньги составляют намного меньшую сумму, чем доля, получаемая магазинами DVD-дисков. Поэтому если в прокат вышел суперпопулярный фильм, такой как «Шрек», и миллионы людей захотели его загрузить через Сеть, то в худшем случае затраты на выполнение всех заказов немного превысят нулевой уровень. Потребитель, оплатив скачивание фильма, может смотреть его в любом месте и в любое время, так же, как если бы он купил DVD-диск.

Проблема Голливуда сейчас состоит в том, как разработать эту золотую жилу, не уничтожив другие источники денежных поступлений.

Теперь, когда появилась возможность без всяких затрат обеспечить миллионы потребителей как новыми, так

и старыми фильмами, руководство киностудий, включая президента Disney Роберта Игера, начало открыто выступать за полный пересмотр системы окон. Понятно, что если загрузить фильм через Интернет можно уже тогда, когда он выходит на DVD, причем обойдется это даже дешевле, то розничные продажи DVD-дисков со временем станут не нужны. Чтобы этого не допустить и не потерять своего основного клиента – торговую сеть Wal-Mart, киностудии, вероятно, будут выкладывать фильмы на интернет-сайтах уже после их выхода на DVD. В настоящий момент руководство кинокомпаний еще не знает, как поступить. Однако со временем все равно придется найти какое-то решение, так как все больше и больше потребителей будут покупать цифровые видеорекодеры, плееры iPod и платить за скачивание фильмов.



ЭПИЛОГ

КОНЕЦ ПЕРВОЙ СЕРИИ ИЛИ КОНЕЦ ВСЕМУ?

Голливуд: фильм

На протяжении почти всего предыдущего столетия в Голливуде снимались фильмы о самых удивительных событиях человеческой истории. Странно, что еще ни одна студия не взялась снять историческую драму об уникальном достижении американцев, которое на протяжении стольких лет поражает наше воображение. Назвать фильм можно было бы так: «Золотой век Голливуда». Вот где будет настоящий накал страстей. Множество обаятельных героев, преодолевая немыслимые препятствия на своем пути, создают индустрию развлечений, которая завоюет сердца огромного количества людей. Сценарий фильма построен по классической схеме и состоит из трех актов.

Акт первый

Камера, мотор! В кадре — основатели голливудских киностудий. Эти люди сами всего добились, их никто ничему не учил. Большинство голливудских магнатов — еврей-эмигранты из Восточной Европы. Прежде чем прийти

в кинобизнес, они занимались кто чем: среди них старьевщики, скорняки, мясники, посыльные, уличные торговцы... Эти выходцы из самых низов — Луис Майер, Самуэль Голдвин, Джек Уорнер, Адольф Цукер, Уильям Фокс, Карл Леммле и Гарри Кон — начали с того, что наскребли денег и соорудили первые кинозалы. Постепенно бизнес расширился, появлялись новые кинотеатры. Часто их владельцы сами перевозили на мотоциклах бобины с пленкой. Так создавались первые киносети. Когда вся страна повально увлеклась кинематографом, они создали киностудии и подразделения дистрибуции, чтобы показывать в кинозалах не только свои картины, но и фильмы производства других студий. Попутно они боролись с могущественным трестом Томаса Эдисона. Эта организация кроме патентов на электричество владела еще и многими патентами на кинокамеры и кинопроекторы. Когда трест попытался через суды Нью-Йорка и Массачусетса подмять под себя кинобизнес, создатели современных студий переехали вместе со всем своим хозяйством в деревню Голливуд. Здесь уже никто не мог им помешать строить свой бизнес. В середине 1920-х гг. 57 млн человек, больше половины населения страны, посещают кинотеатр раз в неделю. История Голливуда начинается. В 1927 г. в кино пришел звук. Зрители очарованы голосом Эла Джолсона, поющего в фильме «Певец джаза» (*The Jazz Singer*). После выхода этой картины Голливуд, проявив невиданную доселе технологическую мощь, одним махом оснащает звуковым оборудованием более 21 000 американских кинотеатров, а свои студии превращает в звуковые киносъёмочные павильоны. Говорящее кино порождает целые галактики

новых звезд. Несмотря на Великую депрессию, недельная аудитория американских кинотеатров в 1930 г. составляет уже 75 млн человек. Люди приходят в кино не только посмотреть фильм. На большом экране показывают последние новости, короткие комедийные сюжеты, увлекательные сериалы и мультфильмы. Представители нового поколения талантливых руководителей, такие как знаменитый новатор Уолт Дисней, решили обратить внимание и на детскую аудиторию. С появлением цветного кино голливудские студии научились еще лучше развлекать публику. Даже мрачные времена Великой депрессии и Второй мировой войны не могли им в этом помешать.

Акт второй

Вторая мировая война закончилась, солдаты вернулись домой. В 1948 г. голливудские киностудии находятся в наивысшей точке своего подъема. Более 90 млн американцев, то есть две трети населения страны, посещают кинотеатры раз в неделю. Киностудии выпускают более 500 художественных картин в год. Актеры связаны по рукам и ногам долгосрочными контрактами. В кинопроизводстве занято более 320 000 человек. Технология создания иллюзий не имеет себе равных нигде в мире. За пару десятилетий основатели киностудий в буквальном смысле слова попали «из грязи в князи». Они теперь — в числе самых богатых людей на земле.

Но вот появляется телевидение. Оно сразу же набросило тень на весь кинобизнес, и эта тень с каждым годом

становилась все плотнее. Несмотря на нечеткое черно-белое изображение, телевидение привлекает все больше и больше зрителей, ведь оно предлагает им почти бесплатное домашнее развлечение. В это же время выходит антимонопольный закон, который долгое время удавалось сдерживать. Студиям приходится распротиться со своими кинотеатрами. По решению суда им также запрещено принуждать владельцев киносетей выкупать все произведенные фильмы, если они хотят приобрести только некоторые из них.

Последний удар по старой системе нанесли актеры. Действуя под руководством своих новоиспеченных агентов, они отказались подписывать долгосрочные контракты. Теперь голливудские студии конкурируют с независимыми и иностранными продюсерами не только за удобное время показа в кинотеатрах, но и за своих кинозвезд.

С появлением в 1950-е гг. цветного телевидения посещаемость кинотеатров стала стремительно падать. К 1958 г. количество зрителей уменьшилось более чем наполовину по сравнению с 1948 г. Кинотеатры под открытым небом, широкие экраны, трехмерное изображение, объемный звук и прочие новшества не смогли остановить данный процесс и вернуть зрителей назад. Американская индустрия развлечений менялась на глазах, это отразилось и на биржевых котировках. Стоимость акций кинокомпаний упала до уровня, не виданного со времен Великой депрессии. Появляются мрачные пророчества о том, что конец Голливуда близок.

Акт третий

Однако пророки недооценили изобретательность Голливуда. За полвека он выработал в себе умение приспособливаться к любым обстоятельствам. Смогли же киностудии до сих пор удержаться в индустрии массовых развлечений. Теперь привлечь аудиторию стало намного сложнее, но она нигде не исчезла. Голливуд сейчас полностью меняет свой подход к кинобизнесу. Старая система с ее жестким контролем над кинотеатрами и актерами осталась в прошлом. Да здравствует новый Голливуд! Теперь киностудии уже не могут полагаться на постоянных зрителей, поскольку те сидят у своих телевизоров. Но в Голливуде нашли способ извлечь выгоду даже из телевидения. Реклама на национальных каналах создает зрительскую аудиторию для каждого нового фильма. Кроме того, благодаря телевидению сфера деятельности киностудий расширилась далеко за пределы страны. Киностудии теперь получают хорошие доходы от иностранных кинотеатров и телеканалов.

Голливуд не ограничился показом фильмов на большом экране. Киностудии научились извлекать прибыль, продавая лицензии телеканалам и производителям игрушек, права на фильм покупают магазины видеопродукции, авиакомпании и владельцы отелей, а также телекомпании, снимающие на его основе свои сериалы. Когда произошла цифровая революция, студии быстро освоились с производством DVD- и Blu-ray-дисков и с доставкой фильмов через Интернет. Поскольку Федеральная комиссия по связи ограничила национальные телеканалы в праве получать доходы

от своих передач, Голливуд стал их главным поставщиком (приобретенные фильмы и передачи национальные каналы могут впоследствии перепродать региональным каналам). В результате такого расширения сферы влияния кинобизнес смог не только удержаться на плаву – он стал центром всей экономики индустрии развлечений. Помимо фильмов, денег и рабочих мест, Голливуд создает еще кое-что: достойное представление об американской культуре в глазах мирового сообщества.

Разве этого недостаточно для сюжета потрясающего фильма?

Независимое кино умерло?

Один продюсер, работающий в Париже, в декабре 2009 г. написал мне такое сообщение: «Дорогой голливудский экономист, я пытаюсь собрать \$20 млн по предпродажным соглашениям для финансирования следующего фильма, но у меня до сих пор ничего не получается. Бывшая менеджер Miramax, которая сейчас занимается финансированием независимых фильмов, сказала, что “независимое кино умерло”. Она права?»

Увы, ответ на этот вопрос будет скорее утвердительным. Вековая игра с использованием предпродажных соглашений для финансирования американских фильмов иностранными дистрибьюторами, которую еще в 1970-е гг. начал итальянский продюсер Дино ди Лаурентис, теперь подходит к концу. Предпродажное соглашение – это, по сути, простой вексель,

под который банк выдает свой кредит на проведение съемочных работ. У этой игры довольно сложные правила. Вот в чем они заключаются.

Для начала независимый продюсер готовит сценарий, приглашает режиссера и актеров, которые придутся по вкусу «иностранным покупателям». Основные иностранные покупатели – крупные дистрибьюторы из Германии, Франции, Италии, Британии, Испании и Японии. Далее продюсер подписывает договор, согласно которому передает покупателю права на прокат фильма, производство DVD-дисков и продажу лицензий телеканалам на территории конкретной страны, а покупатель взамен обязуется выплатить определенную сумму денег, когда картина будет полностью готова. В идеале иностранный покупатель перечисляет деньги на аккредитив, срок платежа по которому наступит в момент передачи прав на фильм. Продюсер повторяет этот процесс несколько раз и заключает предпродажные соглашения с покупателями из других стран, пока не соберет достаточную сумму для финансирования фильма. Но прежде чем превратить предпродажные соглашения в реальные деньги, ему необходимо получить гарантийное обязательство о завершении съемок, а также застраховать главных участников кинопроизводства. При этом продюсер предоставляет компании-гаранту полный контроль над расходованием съемочного бюджета и выполняет некоторые другие ее требования. Получив все необходимые документы, он идет в банк и берет кредит на сумму будущих выплат по предпродажным соглашениям. Что касается банка, то его риск в этой сделке очень невелик. Если съемки фильма не будут завершены – кредит погасит

компания, выдавшая гарантийное обязательство, если же фильм будет готов в срок, то деньги поступят с аккредитивных счетов иностранных покупателей. Итак, банк вычитает из сумм по предпродажным соглашениям свою комиссию и выдает оставшиеся деньги продюсеру. На практике весь этот процесс оказывается более сложным и может длиться годами. Тем не менее в течение 30 лет, вплоть до 2008 г., предпродажные соглашения были главной опорой независимых продюсеров. Но затем началось настоящее бедствие.

В 2008 г. продажи DVD сократились более чем на 20% во всех странах, с представителями которых заключались предпродажные соглашения. В 2009 г. спрос на видеопродукцию упал еще сильнее. Иностранные покупатели уже не могли рассчитывать на то, что будущие доходы от DVD покроют расходы по предпродажным соглашениям. Ситуация стала еще хуже, когда финансовый кризис нанес удар по европейским телеканалам — самым крупным иностранным покупателям независимых фильмов. Они резко сократили объем закупок по предпродажным соглашениям. Но самые серьезные проблемы возникли в результате быстрого распространения в Европе и Азии широкополосного Интернета. Теперь скачать фильм через сеть стало проще простого. Поскольку в большинстве европейских стран кинокартина выходит на большой экран через несколько месяцев после премьеры в США, в то время как пиратские версии становятся доступны сразу же, это неизбежно ведет к снижению доходов от продажи билетов. Как сказал представитель французской компании, занимающейся дистрибуцией, «какой смысл заранее покупать эксклюзивные права

на фильм, если потенциальные клиенты могут скачать его задолго до выхода в кинотеатрах?»

Интерес иностранных покупателей снизился еще более, когда выяснилось, что для независимого фильма почти невозможно найти американского дистрибьютора (на него возлагаются большие надежды при организации рекламной кампании). Один независимый продюсер писал: «Иностранные дистрибьюторы готовы покупать лишь те фильмы, за которыми стоят крупные американские кинокомпании». Когда этот продюсер в 2008 г. приехал на Каннский фестиваль, чтобы заключить договор на дистрибуцию фильма, оказалось, что пять крупнейших дистрибьюторов независимых фильмов – New Line Cinema, Fine Line Features, Picturehouse, Warner Independent Films и Paramount Vantage – объявили о закрытии, а у остальных, в том числе у Weinstein Company, кончились деньги. Картина стала еще более мрачной в ноябре 2009 г., когда студия Miramax закрыла свой головной офис в Нью-Йорке. Для иностранных покупателей это означало, что многие заранее выкупленные фильмы, которые будут выпущены только после 2010 г., уже едва ли получат маркетинговую поддержку и выйдут на экран в кинотеатрах США.

Завершающий удар по независимому кино нанес мировой финансовый кризис. Некоторые банки, списав в убыток огромные суммы по безнадежным долгам, как было с Deutsche Bank, закрыли отделы финансирования кинопроизводства, а другие сильно ужесточили требования. Теперь кредит по предпродажным соглашениям обходится дороже, и получить его стало намного сложнее. Один неза-

висимый продюсер, работающий в Нью-Йорке, жаловался мне: «Даже заключив предпродажные соглашения, сейчас практически невозможно достать деньги. Банкам для выдачи кредита раньше было достаточно этих соглашений. Но теперь они требуют, чтобы иностранный покупатель выдал письменную гарантию оплаты затрат на кинопроизводство, даже если фильм вообще не будет отснят». Если иностранный покупатель согласится на такие условия, то есть, по сути, выдаст гарантийное обязательство завершения съемок, взамен он захочет дальнейших уступок со стороны продюсера. Более того, каждое новое требование банка влечет за собой увеличение стоимости услуг юриста, особенно если они оплачиваются по часам. По словам нью-йоркского продюсера, на поиск финансирования тратится столько времени и средств, что «эти сделки уже теряют экономический смысл».

Обстоятельства сложились так, что независимое кино находится сейчас в удручающем положении. Однако в голливудском зазеркалье всегда есть смысл надеяться на лучшее. Удача может прийти под видом богатого родственника, китайского промышленника или индийского миллионера, который спит и видит, как бы поучаствовать в кинобизнесе. И пока голливудские студии энергично штампуют сиквелы к своим фильмам-комиксам, независимые продюсеры проявляют большую изобретательность и производят на свет незаурядное кино, например фильм «Миллионер из трущоб» (Slumdog Millionaire). Все, что им нужно, — это найти новую стратегию финансирования своих картин, так отличающихся от голливудских блокбастеров.

Расцвет телевидения

В начале нового тысячелетия бывший глава телеканала ABC Роберт Игер заступил на место Майкла Айснера в студии Disney. Брэд Грей, работавший директором в телекомпании Brillstein Grey Entertainment, возглавил студию Paramount. Говард Стрингер, бывший президент CBS Television, стал первым председателем правления Sony неамериканского происхождения. Питер Чернин, бывший президент телекомпании Fox, получил место председателя правления холдинга Fox Entertainment Group, в состав которого входит и киностудия Twentieth Century Fox. Роберт Райт, бывший президент телеканала NBC, возглавил NBC Universal, владеющую киностудией Universal. А директор телеканала HBO Джефф Бьюкс стал председателем совета директоров Time Warner. Тот факт, что все представители высшего руководства голливудских студий пришли из телевизионных компаний, отражает удивительную, хотя и довольно грустную ситуацию: в 2009 г. только 2% американцев ходили в кино, в то время как более 90% населения смотрели телевизор у себя дома. Мало кого в Голливуде теперь занимают посетители кинотеатров, все внимание сосредоточено на телезрителях и пользователях Интернета. В 1948 г. все свои доходы киностудии получали от продажи билетов. В 2007 г. поступления от американских и иностранных кинотеатров составили лишь 20% общей выручки. Остальные 80% доходов обеспечили домашние потребители.

Индустрия домашних развлечений продолжает и дальше наращивать обороты. Потребителям становится все проще

получить фильмы в формате высокой четкости. Например, в 2009 г. пользователи сайта Netflix просмотрели более миллиарда кинокартин. Есть и другие, более дешевые поставщики фильмов вроде компании Redbox. В 2008 г. ее торговые аппараты сдавали диски в аренду по цене 99 центов за сутки и приносили почти треть всех доходов от аренды DVD-дисков в США. Когда билет в кинотеатр стоит \$7, цена в 99 центов стала достаточно весомым аргументом в пользу домашнего просмотра. Конечно, у кинотеатров всегда будет своя аудитория, хотя бы потому, что подросткам надо где-то проводить свободное время. Однако едва ли Голливуд сможет заработать на этой аудитории большую прибыль. Сейчас премьеры в кинотеатрах, несмотря на волнующие репортажи и громкие заявления в прессе, служат лишь для того, чтобы обеспечить хорошие продажи DVD-дисков, вызвать интерес у производителей видеоигр, телеканалов и других покупателей лицензий.

Это вовсе не значит, что у шести голливудских студий дела идут из рук вон плохо. Начиная с 1970-х гг. они производят огромное количество популярных телесериалов, в том числе такой хит, как «С. С. И.: Место преступления» (CSI: Crime Scene Investigation). Киностудии лицензируют большую часть фильмов и передач из своих огромных библиотек, кабельные сети и местные телеканалы перечисляют им деньги за каждый показанный кинопродукт, немалые доходы поступают и от компаний Netflix и Blockbuster, а также от магазинов по продаже видеопродукции. Даже фирма Redbox, покупая диски, оплачивает их оптовую стоимость, которая составляет примерно 65% от розничной цены. Теперь понятно, почему

студии возглавляют люди, имеющие большой опыт работы с массовой телевизионной аудиторией, хотя раньше наверх продвигали тех, кто умел привлечь зрителей в кинотеатры.

От аналоговых долларов к цифровым пенни

В начале 2008 г. я беседовал с представителем руководства одной киностудии о доходности бизнеса, и он сказал мне: «Кто в здравом уме согласился бы менять аналоговые доллары на цифровые пенни?» Аналоговые доллары – это деньги, полученные от продажи DVD-дисков (хотя диски и не являются аналоговыми продуктами), а также поступления от телеканалов и других покупателей лицензий. А цифровые пенни – это главным образом плата за скачивание фильмов с сайтов Amazon Video on Demand, Apple iTunes Store и др. Большинство домашних потребителей все-таки предпочитают смотреть фильмы по телевизору, а не на компьютере. Поэтому мой собеседник не видел смысла ради туманных перспектив цифрового будущего отказываться от продаж DVD-дисков, исправно приносящих прибыль в течение десяти лет. Финансовые отчеты киностудии за 2007 г. как нельзя лучше подтвердили его правоту. Шесть главных голливудских студий получили 42,9 млрд аналоговых долларов, из которых \$8,8 млрд поступило от кинотеатров, \$16,2 млрд – от платного и бесплатного телевидения и \$17,9 млрд – от продажи DVD-дисков. В то же время доход в виде цифровых пенни от загрузок фильмов через Интернет составил менее \$400 млн.

Но не прошло и двух лет, как этот человек полностью изменил свое мнение. Он объяснил мне, почему так случилось. Дело в том, что у домашних телевизоров, по которым 100 млн американцев смотрят голливудские фильмы на платных или бесплатных каналах или с помощью DVD-плеера, скоро появятся возможности компьютера. Переломный момент наступит, когда телезрители смогут ходить по интернет-сайтам, пользуясь пультом дистанционного управления. В конце 2010 г. почти все крупные японские, корейские и китайские производители будут выпускать телевизоры, поддерживающие новую технологию. Это значит, что у телезрителей всегда будет множество продуктов неголливудского происхождения. К слову сказать, пользователи YouTube только в 2009 г. посмотрели более 9 млрд видеофайлов, сервис Hulu, который в 2007 г. еще даже не существовал, разослал телепередачи на 35 млн компьютеров, а игровыми приставками вроде Xbox от Microsoft и PlayStation от Sony пользуются 40 млн человек. Когда телезрители освоят Интернет, Голливуду придется конкурировать со всеми поставщиками видеопродукции за свой кусочек потребительского времени.

Но главная опасность заключается в том, что этот телекомпьютерный гибрид обеспечит всем домашним потребителям легкий доступ к пиратским версиям голливудских фильмов и телепередач. Большую часть XX в. Голливуд мог контролировать свои фильмы, ведь в то время они были еще вполне материальными продуктами — бобинами с пленкой, которые можно привезти в кинотеатр и увезти обратно. Но цифровая революция все перевернула с ног на голову. Фильмы теперь распространяются в цифровом формате,

который, по сути, представляет собой набор нолей и единиц. И чтобы собрать эти ноли и единицы в точную копию фильма, требуется всего одна крошечная микросхема. Даже несмотря на поддержку правительства и множество выигранных судебных дел, киностудиям очень трудно бороться с распространением этой вереницы цифр через Интернет. Каждая попытка подавить пиратов приводит к появлению новых, еще более изощренных способов передачи фильмов. Например, недавно появились сайты-«киберлокеры», которые, по существу, являются сетевыми хранилищами информации. В них содержится огромное количество файлов с размером, характерным для фильмов, которые любой человек может загрузить на свой компьютер, если купит или еще каким-то образом получит пароль. Поскольку сотрудники киностудий не могут без пароля установить содержимое этих сайтов, «киберлокеры» практически неуязвимы для полиции. Дело осложняется еще и тем, что такие серверы обычно находятся за пределами США и европейских государств, поэтому законы об авторских правах на них не действуют. В 2008 г. начальник технического отдела студии Warner Bros. отметил, что «сейчас есть масса возможностей получить доступ к пиратскому контенту».

Пираты сильно ударили по так называемой системе окон, в соответствии с которой премьера фильма за границей откладывалась на несколько месяцев. Как объяснил председатель совета директоров Sony Говард Стрингер, доходы киностудии теперь полностью зависят от того, как ей удастся «оптимизировать кинопроизводство», чтобы получить прибыль от каждого рыночного сегмента. Таким образом, после

показа в кинотеатрах фильм появляется в магазинах видеопродукции, затем – на платных телеканалах, таких как HBO, Showtime и Starz, и только после этого его можно посмотреть на бесплатном и кабельном ТВ. Иными словами, каждый сегмент целевого рынка получает свое окно. Но если домашние потребители по всему миру могут скачать фильм на сайтах «киберлокерах» или других интернет-ресурсах, то вся система окон теряет смысл. Зачем каналу HBO платить \$15 млн за право эксклюзивного показа новейшего «Гарри Поттера», когда зрители уже могут загрузить его через Интернет?

В 2009 г. Голливуд окончательно понял, что система окон не сможет выстоять в век цифровых технологий, когда фильмы передаются с компьютера на компьютер одним нажатием клавиши. Однако у голливудских киностудий еще остались средства для борьбы с незаконным распространением видеопродукции. Первое заключается в том, чтобы вернуть системе окон былую силу, полностью уничтожив цифровое пиратство. Но для этого недостаточно объединить усилия правительств всех стран, продающих хостинг для сайтов. Главное – изменить отношение к пиратству со стороны пользователей, которые в настоящее время не видят ничего зазорного в скачивании фильмов через сеть. Другой способ решить эту проблему – полностью отменить систему окон и попытаться обыграть цифровых пиратов, одновременно выпуская фильм в кинотеатрах, в магазинах видеопродукции, на сайтах и на ТВ. Один из ведущих аналитиков студии Paramount предвидит следующий сценарий развития событий. Когда мы оборудуем все кинотеатры цифровыми проекторами, то сможем «показать премьеру фильма в один

день сразу в 25 000 кинозалов по всему миру. Не пройдет и недели, как картина появится в интернет-магазинах, выйдет на DVD-дисках и попадет на кабельное телевидение». Такой подход не только не остановит, но скорее даже усилит стремление студий производить фильмы, мгновенно привлекающие к себе внимание массовой аудитории всего мира. Кино будет динамичнее и зрелищнее, а сюжетные линии станут еще проще.

Конечно, Голливуд нельзя назвать единым организмом. Его населяют шесть главных киностудий – Disney, Fox, Time Warner, Viacom, Universal NBC и Sony, которые контролируют выпуск почти всех фильмов на территории Соединенных Штатов. Их головные компании руководствуются в своей работе очень разными интересами. Например, Universal NBC является крупным кабельным оператором и большую часть своих доходов получает от телевидения. В свою очередь, корпорация Sony главную прибыль извлекает из производства цифровой электроники, в том числе игровых приставок PlayStation 3, DVD-плееров и телевизоров с высоким разрешением. Плюс ко всему для главных голливудских компаний характерны разные стили руководства. Но даже если бы они решили объединить усилия в борьбе с цифровым пиратством или сговориться о повышении цен на DVD-диски и скачивание фильмов, антимонопольное законодательство Европы и США никогда бы им этого не позволило. Возможно, их судьба сложится счастливее, чем у их коллег из музыкальной индустрии, в противном случае кинобизнес постепенно увянет без «аналоговых долларов», притекающих через специально продуманные окна. Границы между окнами

постепенно исчезнут, и наступит момент, когда один из владельцев студий — я бы поставил на Руперта Мердока — решит разрушить эту систему окончательно и полностью положиться на одновременные релизы. Все остальные кинокомпании тут же последуют за ним. Так владельцы киностудий разменяют свои хваленые аналоговые доллары на цифровые пенни. Хотя, возможно, их взору откроются миллиарды этих пенни.

Приложение

Отчет о дистрибуции Warner Bros.

«Полночь в саду добра и зла»

(Midnight in The Garden of Good and Evil)

30 сентября 2007 г.

В этом отчете приводится финансовое состояние фильма «Полночь в саду добра и зла» (1997) по прошествии 87 месяцев с даты релиза – достаточный срок, чтобы учесть доходы из самых разных источников, например поступления от телеканалов и др. Фильм снят по имевшему шумный успех роману Джона Берендта. Режиссер картины – обладатель премии «Оскар» Клинт Иствуд, в главных ролях снимались Джуд Лоу, Кевин Спейси и Джон Кьюсак.

1. «Определенный валовый доход» – этот термин применяется только в голливудском бухгалтерском учете, так как понятие «валовый доход» вызывает много путаницы и может привести к судебным разбирательствам. Определенный валовый доход представляет собой денежные поступления от фильма, учитываемые

в полном объеме по всем источникам, кроме магазинов видеопродукции. Что касается доходов от видеопродукции (куда входит выручка от реализации видеокассет и DVD-дисков), то в определенный валовый доход входит лишь так называемый гонорар, равный 20% от общей выручки магазинов.

2. «Плата» – плата за услуги дистрибуции, оказанные компаниями Warner Bros. Pictures и Warner Home Video. Обе компании полностью принадлежат медиахолдингу Time Warner, который и финансировал данный фильм.
3. Рекламные издержки (\$33,8 млн) и себестоимость фильмокопий (\$3,4 млн) включают и затраты, произведенные за рубежом.
4. «Прочие обязательные выплаты» представляют собой фиксированный процент, который берется со всех денежных поступлений от телеканалов и переводится на пенсионные счета участников кинопроизводства. Такие выплаты предусмотрены для фильмов, в работе над которыми заняты члены профсоюзов (а это практически все фильмы, создаваемые киностудиями).
5. «Определенная прибыль». Убыток по фильму составил \$85,5 млн. Он был увеличен и на банковский процент в размере \$22,7 млн – условная величина (хотя киностудии и платят деньги по кредиту).
6. «Затраты на создание фильма» – это себестоимость производства самого фильма. В данную статью входят расходы на творческую составляющую (ATL) и производственные расходы (BTL). ATL-расходы

включают гонорары сценариста, продюсера, режиссера и главных актеров, а также стоимость авторских прав на книгу, по которой снимается фильм. ВТL-расходы – это текущие затраты на съемки, монтаж и послесъемочные работы.

7. «Общий доход от кинотеатров внутри страны», к которым отнесены и кинотеатры Канады, составил \$10,3 млн. Фильм собрал в прокате \$25,5 млн, а киностудия получила только около 40% от этой суммы. Возможно, киностудия заключила соглашение с кинотеатрами, по которому, снизив прокатную плату, она обеспечила большую продолжительность показа фильма. Обратите внимание и на то, что расходы на дистрибуцию составили \$32,7 млн и более чем втрое превысили доход, получаемый студией от проката на территории США (несмотря на то, что фильм был на четвертом месте по популярности уже в первую неделю показа).
8. Кроме того, в оплату услуг дистрибуции были удержаны \$3 млн. Плата за услуги дистрибуции составила 30%, поскольку Warner Bros. сама финансировала фильм.
9. Дистрибуция фильма принесла убыток и на зарубежном рынке. Затраты составили \$6 млн и почти вдвое превысили валовый доход, из которого впоследствии вычли еще плату за дистрибуцию в размере \$1,23 млн.
10. Самую большую прибыль киностудия получила от платных американских телеканалов – почти \$10 млн. Так получилось благодаря договору о выкупе всей

произведенной продукции, который Warner Bros. ранее заключила с телеканалом HBO — еще одной дочерней компанией Time Warner. Обратите внимание, что затраты по данной статье существенно отличаются от расходов на кинопрокат и составляют всего лишь \$308 000.

11. Зарубежные платные телеканалы обеспечили доход в \$9,6 млн. Это тоже стало результатом заключенного ранее договора о приобретении всей произведенной продукции.
12. Доход от продажи видеопродукции внутри страны составил \$4,7 млн. Эта цифра представляет собой гонорар киностудии, то есть лишь 20% от настоящей выручки в размере \$23,5 млн, полученной подразделением Warner Home Video. Оставшиеся \$18,8 млн Warner Home Video удержала на оплату затрат по производству видеопродукции и издержки обращения, которые на самом деле едва ли превысили \$3 млн.
13. Общий доход от фильма составил \$52 млн и почти в пять раз превысил поступления от кассовых сборов. Если бы в общем доходе учитывалась вся сумма выручки от продажи видеопродукции, а не только 30% гонорара, то общий доход составил бы более \$70 млн и превысил бы выручку от кинотеатров в семь раз.

КАРИНА
«ПОЛНОЧЬ В САДУ ДОБРА И ЗЛА»,
ДАТА РЕЛИЗА: НОЯБРЬ 1997 г.



WARNER BROS. ENTERTAINMENT INC.

ОТЧЕТ О ДИСТРИБУЦИИ № 6

		30 09 2007	
		ПРОШЕДШИМ	ИТОГОВАЯ СУММА
		87 МЕС	НА ДАТУ ОТЧЕТА, \$
		С МОМЕНТА	
		ВЫПУСКА, \$	
1	ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ВАЛОВЫЙ ДОХОД	2	ПЛАТА, %
	На территории США		
	Поступления от кинотеатров	30	783
	Прочие поступления	30	7 225
	Телевидение	25/35/40	2 161 124
	2 174 695		
	За пределами США		
	Поступления от кинотеатров и других покупателей прав на фильм	15/35/40	43 392
	Телевидение	40	6 663 644
	Платные телеканалы	30/35/40	6 981 966
	Видеокассеты	30/35/40	1 469 975
	Прочие гонорары	35/40	19 436
	Другие доходы	0/30	28 205
	Доходы от торговой деятельности		0
	Итого: ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ВАЛОВЫЙ ДОХОД		17 395 749
	Минус: дебиторская задолженность		132 539
	ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ВАЛОВЫЙ ДОХОД С УЧЕТОМ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ		17 428 288
	ПЛАТА ЗА ДИСТРИБУЦИЮ		6 146 450
	Определенный валовой доход после вычета платы за дистрибуцию		11 281 838
	3	ЗАТРАТЫ	
	Производство фильмокопий	32 440	3 398 540
	Дубляж, субтитры, видеомонтаж и т.д.	19 834	1 051 971
	Реклама (в том числе 10% накладные расходы)	215 080	33 832 003
	Налоги, взносы, пошлины и прочие платежи	454 080	875 451
	Членство в торговых организациях	123	134 933
	Перевозка, доставка и страховка	3 789	481 631
	Банковские услуги и прочие расходы	4	172 757
	Взносы в пенсионный фонд, профсоюзные взносы и прочие обязательные выплаты	1 963 866	4 460 200
	Итого: ЗАТРАТЫ	2 662 783	44 387 486
	5	ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ВАЛОВЫЙ ДОХОД (УБЫТОК) ПОСЛЕ ВЫЧЕТА ПЛАТЫ ЗА ДИСТРИБУЦИЮ И ЗАТРАТ	8 619 055
	19 642 935		
	6	ИНВЕСТИЦИИ И ПРОЧИЕ ВЫПЛАТЫ	
	Затраты на создание фильма	870 314	40 654 642
	Проценты по кредиту	22 715 783	35 217 886
	Выплаты по относительной компенсации	0	0
	Отложенные выплаты	0	0
	Итого: ИНВЕСТИЦИИ И ПРОЧИЕ ВЫПЛАТЫ	23 586 097	75 872 528
	ОПРЕДЕЛЕННАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК)	114 967 042	185 515 463
	Ранее зафиксировано	170 548 421	
	ОПРЕДЕЛЕННАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК)	185 515 463	185 515 463
	ДОЛЯ ОПРЕДЕЛЕННОЙ ПРИБЫЛИ	(3,50%)	0
	АВАНСЫ ВЫДАННЫЕ		0
	СУММЫ, ПЕРЕЧИСЛЕННЫЕ В ПЕНСИОННЫЙ ФОНД		0
	ВЫПЛАЧЕННЫЕ РАНЕЕ (ПЕРЕПЛАТА)		0
	СУММА К ПОЛУЧЕНИЮ		0

Подробный отчет о доходах и расходах

«ПОЛНОЧЬ В САДУ ДОБРА И ЗЛА»,

дата релиза ноябрь 1997 г.

Релиз # R097629

Контракт № 07

СТРАНА	ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ДОХОД	ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОРЖЕННОСТЬ	ПЛАТА ЗА ДИСТРИБУЦИЮ	ДИСТРИБУЦИЯ, %
Канада	334512		100354	30,00
США	9972514	155	2991708	30,00
Итого: кинотеатры внутри страны	10307026	155	3092062	
Сухопутные / военно-воздушные силы	14114		4234	30,00
Авиакомпания	147559		44268	30,00
Разное	6000		1800	30,00
Военно-морской флот	48191		14457	30,00
Военно-медицинские войска	42607		12782	30,00
Транспортные войска	17210		5163	30,00
Итого: не кинотеатры внутри страны	275681		82704	
Can TV Synd	174696		69878	40,00
US Net PRM	2000000		500000	25,00
US TV Syndicate				35,00
Итого: бесплатное национальное ТВ	2174696		569878	
Аргентина	140207		56083	40,00
Австралия	139167		55667	40,00
Австрия	15392		6157	40,00
Бельгия	63785		25514	40,00
Боливия				40,00
Бразилия	49074		19630	40,00
Болгария	1342		201	15,00
Чили	13549		5420	40,00
Колумбия				15,00
Хорватия	5902		885	15,00
Кипр	889		133	15,00
Чехия	7963		3185	40,00
Дания	10358		4082	40,00
Доминиканская Республика	2000		800	40,00
Дубай — ОАЭ	30000		4500	15,00
Эквадор				40,00
Египет				40,00
Англия	157493		55123	35,00
Эстония				40,00
Иностранные нераспределенные				40,00
Финляндия	8405		3362	40,00
Франция	1158059		463224	40,00
Германия	54106		21642	40,00
Греция	27177		10871	40,00
Нидерланды	9666		3866	40,00
Гонконг				40,00
Венгрия	8763		1314	15,00
Исландия	4091		614	15,00
Индия				40,00



ПРОКАТНЫЕ КОПИИ	ПЕРВАЯ ПРОБНАЯ КОПИЯ И МОНТАЖ	РЕКЛАМА	НАЛОГИ И ВЗНОСЫ	ТОРГОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ	ПЕРЕВОЗКА	БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ	ИТОГО РАСХОДЫ
123944	44452	875926	3249	3345	8292	55	1059263
2364503	2287	28824523	20193	99727	216031	141509	31666773
2488447	46739	29700449	23442	103072	222323	141564	32726036
4664		3950					8614
26655	5327	4079			29		36090
9518							9518
14615		489					15104
55452	5327	8518			29		69326
1025	99		17470				18594
	925	233					1158
	12020	18976					30996
1025	13044	19209	17470				50748
30917		58454	22898	1402	3838	2851	120360
7504	5011	165912	1447	1392	5149	544	186959
11096		23651	1958	154	1010	159	38028
10222	26832	62126	482	638	4536	195	105031
		712	131		263		1106
51768	6872	62719	11652	491	7645	51	141198
	1425	2636	21	13	448		4543
5111	15600	7526	4521	135	726	19	33638
18954	304	4244	1391		1608		26593
2129	1109	3244		59	1100		7641
516	564	1367	183	9	554	55	3248
2381	6235	6422	120	80	1360	247	16845
4507	9603	23034	346	103	1148		38741
				20			20
	1030			300			1330
		3					3
	1315	744	1151	1575	1157	55	4422
15817	31290	418451	7195		19778	1544	495650
	564	956			515	55	2090
-209436	11726	324534			7762	10308	144894
2149	11124	23505	232	84	2496		39590
348714	240132	734723	7100	11581	62260		1404510
129075	109540	349014	6863	541	26315	7277	628625
2149	5568	25697	2836	272	2443		38965
2930	17451	191386	1675	97	5156		218695
2149	1069	7088			66		10372
2149	3516	6112	148	88	950	133	13096
	365	3851		41	1052		5309
		363					363

Подробный отчет о доходах и расходах
 «ПОЛНОЧЬ В САДУ ДОБРА И ЗЛА»,
 дата релиза ноябрь 1997 г.
 Релиз # R097629
 Контракт № 07

СТРАНА	ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ДОХОД	ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ	ПЛАТА ЗА ДИСТРИ- БУЦИЮ	ДИСТРИБУЦИЯ, %
Индонезия				40,00
Израиль	28091		11236	40,00
Италия	128 140		51256	40,00
Ямайка				40,00
Япония	119 109		47644	40,00
Иордания	4 000		600	15,00
Корея				15,00
Латинская Америка				15,00
Латвия				40,00
Ливан	2390		956	40,00
Литва				40,00
Малайзия	9087		3635	40,00
Мексика	106 134		42454	40,00
Новая Зеландия	18472		2771	15,00
Норвегия	8540		3416	40,00
Панама				40,00
Парагвай				15,00
Перу				40,00
Филиппины	31 326		12530	40,00
Польша	10749		1640	40,00
Португалия	52759		21 104	40,00
Пуэрто-Рико	2079		832	40,00
Румыния				15,00
Россия				15,00
Сербия				15,00
Сингапур	19491		7796	40,00
Словакия	148		59	40,00
Словения	8 115		1217	15,00
ЮАР	38260		15304	40,00
Испания	530094	14	211 981	15,00
Швеция	18412		7365	40,00
Швейцария	57 101		22840	40,00
Тайвань	51 802		20721	40,00
Таиланд	14 286		5714	40,00
Тринидад				40,00
Турция	1 271		191	15,00
Уругвай	3 620		1 448	40,00
Венесуэла				40,00
Западная Африка	10 414		1 562	15,00
Югославия	3 824		574	15,00
Итого: зарубежные кинотеатры	3 185 102	14	1 239 119	
Зарубежный прокат, кроме кинотеатров	123 005		49 202	40,00
Авиакомпания	30 120		12 048	40,00
Итого: зарубежный прокат, кроме кинотеатров	153 125		61 250	



ПРОКАТНЫЕ КОПИИ	ПЕРВАЯ ПРОБНАЯ КОПИЯ И МОНТАЖ	РЕКЛАМА	НАЛОГИ И ВЗНОСЫ	ТОРГОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ	ПЕРЕВОЗКА	БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ	ИТОГО РАСХОДЫ
		606			24		630
2149	11230	35790	1269	281	2088		52807
69202	111790	377233	6339	1281	8997	117	574959
		979			71		1050
25780	21155	274626	7708	1191	7882		338342
				40			40
2149		5753	695		950		9547
	28415						28415
	564	902			357	55	1878
2149	4519	1861	3321	24	3042		14916
					386		386
2149	2742	3270	1115	91	1483		10850
71648	27	40018	9608	1061	13612		135974
2149	1619	20977	749	185	3037	92	28808
2149	16905	41414	2320	85	1899		66772
		5139	465		1136	50	6790
500				10	157		667
		1990	4749		47		6786
2259	1618	21744	6535	313	3286	1635	37390
2149	8289	16608	1294	107	1491		29938
2369	16974	30324	3417	526	3787	36	57435
21103	277	10811	437	21	3073		35722
1805	564	1768	60		1261	55	5513
	742	7					749
		41					41
2307	935	8760	2811	195	1569		16577
	383	847		1	155	55	1441
2149	3103	2514		81	1285		9132
2268	4651	29443	228	383	4516		41469
105094	95517	236853	31782	5301	8760	1751	485058
2149	9971	63338	1387	184	2482	129	79640
8061	17829	41886	683	571	4179		73209
2629	19419	38979	3923	518	1711		67179
16339	13851	13612	3020	143	3204	262	50231
		1572	90		437		2099
2927		4015	89	13	305		7349
		967	1564	38	60	79	2706
	388	2376	480		163		3407
		1696	46	107	4429	31	6306
	2763	6130		38	914		9845
794413	906575	3853125	168534	31861	251570	27840	6033918
1623	2774	2535	364		1256		8552
1833							1833
3456	2774	2535	364		1256		10385

Подробный отчет о доходах и расходах
«ПОЛНОЧЬ В САДУ ДОБРА И ЗЛА»,

дата релиза ноябрь 1997 г.

Релиз # R097629

Контракт № 07

СТРАНА	ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ДОХОД	ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ	ПЛАТА ЗА ДИСТРИБУЦИЮ	ДИСТРИБУЦИЯ, %
Итого: зарубежный прокат — кинотеатры и не кинотеатры	3 338 227	14	1 300 369	
Албания	800		320	40,00
Ангولا	450		180	40,00
Аргентина	27 372		11 349	40,00
Австралия	377 068		150 827	40,00
Австрия	54 000		21 600	40,00
Бахрейн	1 200		480	40,00
Бельгия	90 914		36 366	40,00
Бразилия	133 732		53 493	40,00
Болгария	7 000		2 800	40,00
Чили	32 000		12 800	40,00
Колумбия	23 000		9 200	40,00
Коста-Рика	3 850		1 540	40,00
Кипр	4 200		1 680	40,00
Чехия	59 999		24 000	40,00
Дания	30 320		12 128	40,00
Доминиканская Республика	1 000		400	40,00
Эквадор	3 600		1 440	40,00
Сальвадор	1 320		528	40,00
Англия	610 616		244 246	40,00
Эстония	2 000		800	40,00
Эфиопия	650		260	40,00
Прочие страны				40,00
Финляндия	41 001		16 400	40,00
Франция	619 192		247 677	40,00
Германия	933 913		373 565	40,00
Греция	72 907		29 163	40,00
Гватемала	1 000		400	40,00
Нидерланды	90 750		36 300	40,00
Гондурас	1 600		640	40,00
Гонконг	10 000		4 000	40,00
Венгрия	11 500		4 600	40,00
Индонезия	14 000		5 600	40,00
Ирландия	45 501		18 200	40,00
Израиль	30 000		12 000	40,00
Италия	1 282 792		513 117	40,00
Кот-д'Ивуар	364		146	40,00
Япония	400 734		160 294	40,00
Иордания	750		300	40,00
Корея				40,00
Кувейт				40,00
Латинская Америка				40,00
Латвия	2 143		857	40,00
Ливан	2 500		1 000	40,00
Литва	3 500		1 400	40,00
Малайзия	5 175		2 070	40,00
Мексика	30 700		12 280	40,00

Подробный отчет о доходах и расходах

«ПОЛНОЧЬ В САДУ ДОБРА И ЗЛА».

дата релиза ноябрь 1997 г.

Релиз # R097629

Контракт № 07

СТРАНА	ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ДОХОД	ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ	ПЛАТА ЗА ДИСТРИБУЦИЮ	ДИСТРИБУЦИЯ, %
Марокко	5712		2285	40,00
Новая Гвинея	500		200	40,00
Новая Зеландия	77040		30816	40,00
Никарагуа	800		320	40,00
Норвегия	26584		10634	40,00
Панама	4998		1999	40,00
Перу	5000		2000	40,00
Филиппины	35000		14000	40,00
Польша	128982		51593	40,00
Португалия	60000		24000	40,00
Пуэрто-Рико	19992		7997	40,00
Румыния	21001		8400	40,00
Россия	262900		105160	40,00
Саудовская Аравия	10000		4000	40,00
Сингапур				40,00
Словакия	9999		4000	40,00
Словения				40,00
ЮАР	115851		46340	40,00
Испания	607784		243114	40,00
Швеция	56643		22657	40,00
Швейцария	51173		20449	40,00
Тайвань				40,00
Таиланд	20000		8000	40,00
Турция	40000		16000	40,00
Внедомашнее ТВ				40,00
Украина				40,00
Уругвай	2901		1160	40,00
Венесуэла	27180		10872	40,00
Вьетнам	1100		440	40,00
Югославия	31402		12561	40,00
Итого: бесплатные зарубежные телеканалы	6688655		2675443	
Канада	177485		53246	30,00
США	9818053		2945416	30,00
Итого: платные каналы внутри страны	9995538		2998542	
США	3000000		900000	30,00
Итого: кабельные каналы внутри страны	3000000		900000	
Аргентина	5000		2000	40,00
Австралия	158870		63548	40,00
Бельгия	50630		20252	40,00
Бразилия	117213		46885	40,00
Чили	1000		400	40,00
Колумбия	2797		1119	40,00
Чехия	11133		4453	40,00



ПРОКАТНЫЕ КОПИИ	ПЕРВАЯ ПРОБНАЯ КОПИЯ И МОНТАЖ	РЕКЛАМА	НАЛОГИ И ВЗНОСЫ	ТОРГОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ	ПЕРЕВОЗКА	БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ	ИТОГО: РАСХОДЫ
			50				50
1284			2193		85		3562
			48		154		202
230			302		11		543
209			300				509
262			3501				3763
795			4898				5693
23			6000				6023
243			5799				6042
			2099				2099
551			4500				551
			4500				4500
684							664
385			306		53		744
200							200
757			7334				8091
1398	2075		48623		103	80	52279
838	749						1587
230							230
20			1000				1020
685							685
3482	24801	6464	211		289	425	35672
167							167
554			261				815
878			2039		41		2958
			110				110
			2225				2225
49266	44753	6464	264916		1058	772	367229
		3424	17065				20489
6435	32759	238279	2500		5395	2581	287949
6435	32759	241703	19565		5395	2581	308438
46							46
46							46
			875				875
			9911				9911
			17581				17581
			200				200
			681				681
			800				800

Подробный отчет о доходах и расходах
«ПОЛНОЧЬ В САДУ ДОБРА И ЗЛА».

дата релиза ноябрь 1997 г.

Релиз # R097629

Контракт № 07

СТРАНА	ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ДОХОД	ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ	ПЛАТА ЗА ДИСТРИБУЦИЮ	ДИСТРИБУЦИЯ, %
Англия	3869022		1354158	35,00
Фиджи	370		148	40,00
Франция	857067		342827	40,00
Германия	573739		229496	40,00
Греция	86322		34529	40,00
Нидерланды	187080		74832	40,00
Гонконг	15000		6000	40,00
Венгрия	16000		6400	40,00
Исландия	11163		4465	40,00
Ирландия	291		116	40,00
Израиль	131758		52703	40,00
Италия	146152		58461	40,00
Япония	1025266		410106	40,00
Корея	14000		5600	40,00
Мексика	10041		4016	40,00
Новая Зеландия	78000		31200	40,00
Польша	45000		18000	40,00
Румыния	6628		2651	40,00
Россия	21813		8725	40,00
Саудовская Аравия	22500		9000	40,00
Сингапур	148915		59566	40,00
ЮАР	292073		116829	40,00
Испания	1059137		423655	40,00
Швеция	171802		68721	40,00
Тунис	24881		9952	40,00
Турция	80973		32389	40,00
Венесуэла	350558		140223	40,00
Итого: зарубежное платное ТВ	9592194		3643425	
Бельгия	85068		34027	40,00
Франция	54164		21666	40,00
Германия	71685		28674	40,00
Индия	21101		8440	40,00
Израиль	50000		20000	40,00
Италия	15000		6000	40,00
Корея	24000		9600	40,00
Мексика	19000		7600	40,00
Россия	4999		2000	40,00
Испания	48500		19400	40,00
Тайвань	22000		8800	40,00
Венесуэла	102501		41000	40,00
Итого: зарубежное кабельное ТВ	518018		207207	
Итого: платное и кабельное ТВ	23105750		7749294	
Канада	315073		97522	30,00



ПРОКАТНЫЕ КОПИИ	ПЕРВАЯ ПРОБНАЯ КОПИЯ И МОНТАЖ	РЕКЛАМА	НАЛОГИ И ВЗНОСЫ	ТОРГОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ	ПЕРЕВОЗКА	БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ	ИТОГО РАСХОДЫ
			46				46
			10 632				10 632
			248				248
			11 797				11 797
			11 692				11 692
			102 526				102 526
			1 004				1 004
			114				114
			663				663
			6 534				6 534
			44 675				44 675
			23 493				23 493
			84 731				84 731
			263				263
			26 877				26 877
			355 343				355 343
			4 375				4 375
			1 200				1 200
			1 650				1 650
			1 900				1 900
			3 880				3 880
			4 400				4 400
			8 412				8 412
			25 817				25 817
6 481	32 759	241 703	400 725		5 395	2 581	689 644

Подробный отчет о доходах и расходах
«ПОЛНОЧЬ В САДУ ДОБРА И ЗЛА».

дата релиза ноябрь 1997 г.

Релиз # R097629

Контракт № 07

СТРАНА	ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ДОХОД	ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ	ПЛАТА ЗА ДИСТРИБУЦИЮ	ДИСТРИБУЦИЯ, %
США	4 414 053	12 650	1 320 421	30,00
Итого: видеопродукция внутри страны	4 729 126	12 650	1 414 943	
Аргентина	23 398	79	9 328	40,00
Австралия	131 365	348	52 407	40,00
Австрия	5 233		2 093	40,00
Бельгия	10 067		4 027	40,00
Бенилюкс	29 265	472	11 517	40,00
Босния	46		18	40,00
Бразилия	53 667	76	21 436	40,00
Болгария	1 290		516	40,00
Чили	2 906		1 162	40,00
Китай	7 423		2 969	40,00
Колумбия	827		331	40,00
Хорватия	9 837		3 935	40,00
Кипр	25		10	40,00
Чехия	4 115		1 646	40,00
Дания	20 993	2	8 396	40,00
Египет	2 020		808	40,00
Англия	193 215	284	67 526	40,00
Финляндия	9 123		3 649	40,00
Франция	238 956	9 266	91 876	40,00
Германия	84 124	495	33 452	40,00
Греция	10 309	5	4 122	40,00
Гватемала	1 290		516	40,00
Нидерланды	19 652		7 861	40,00
Гонконг	8 348		3 339	40,00
Венгрия	6 193	378	2 326	40,00
Исландия	3 417		1 367	40,00
Израиль	5 532	62	2 188	40,00
Италия	88 977	579	35 359	40,00
Япония	234 874		93 950	40,00
Иордания	24		10	40,00
Корея	22 668		9 067	40,00
Кувейт	418	8	164	40,00
Ливан	319		128	40,00
Малайзия	547		219	40,00
Мексика	16 357	161	6 478	40,00
Новая Зеландия	8 436	84	3 341	40,00
Норвегия	9 918		3 967	40,00
Пакистан	523		209	40,00
Парагвай	231		92	40,00
Перу	592		237	40,00
Филиппины	6 376	3	2 549	40,00
Польша	14 416		5 766	40,00
Португалия	15 054	449	5 842	40,00
Румыния	929		372	40,00
Россия	4 394		1 758	40,00



СТРАНА	ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ДОХОД	ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ	ПЛАТА ЗА ДИСТРИБУЦИЮ	ДИСТРИБУЦИЯ, %
Саудовская Аравия	2016		1126	40,00
Сербия	1703	10	677	40,00
Сингапур	5596		2238	40,00
Словения	20		8	40,00
ЮАР	16204		6482	40,00
Испания	173889		69556	40,00
Швеция	40463		16185	40,00
Швейцария	29040		11616	40,00
Тайвань	21526		8610	40,00
Таиланд	9171		3668	40,00
Турция	3829	4	1530	40,00
ОАЭ	2328	24	922	40,00
Уругвай	2176	4	859	40,00
Венесуэла	2196		878	40,00
Итого: видеопродукция за пределами США	1618646	12793	632694	
<hr/>				
Итого: видеопродукция в США и за пределами США	6347772	25443	2047637	
<hr/>				
Канада	9024		3610	40,00
США	464		162	35,00
Итого: авторские права внутри страны	9488		3772	
<hr/>				
Аргентина	108		43	40,00
Финляндия (AGICOA)	219		88	40,00
Франция	7755		3102	40,00
Германия	273		109	40,00
Нидерланды (AGICOA)	822		329	40,00
Нидерланды	134		54	40,00
Италия	604		242	40,00
Румыния (AGICOA)	20		8	40,00
Словакия (AGICOA)	12		5	40,00
Итого: авторские права за рубежом	9947		3980	
<hr/>				
Итого: авторские права внутри страны и за рубежом	19435		7752	
<hr/>				
США, Интернет	421		126	30,00
США, музыка	37785			
Итого: разное	38206		126	
<hr/>				
Итого	52295448	25612	17525285	

Эпштейн Эдвард

Экономика Голливуда

На чем на самом деле
зарабатывает киноиндустрия

Руководитель проекта *Я. Грецова*
Корректор *О. Ильинская*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Иллюстратор *В. Ганненко*
Дизайн обложки *DesignDepot*

Подписано в печать 22.02.2011. Формат 60×90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 13,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № 1855

ООО «Альпина»
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru

Отпечатано с готовых файлов заказчика в ОАО «ИПК
«Ульяновский Дом печати». 432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14