

БЕН ФРИЦЦ

---

---

БИТВА  
*за*  
ПРОКАТ

---

---

*как*

ЛЕГЕНДАРНЫЕ  
ФРАНШИЗЫ  
*убивают*

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ  
В ГОЛЛИВУДЕ

---

---



*Студии перестали заботиться о талантах, выпускать фильмы, ориентированные на разные типы аудитории, и гордиться тем, что рискуют, повышая качество фильмов и воплощая новые идеи. Что дальше?*

Как понимать кино. Книги для тех, кто хочет знать больше

Бен Фритц

**Битва за прокат. Как  
легендарные франшизы убивают  
оригинальность в Голливуде**

«ЭКСМО»

2018

УДК 785(031)

ББК 85.313(0)

## **Фритц Б.**

Битва за прокат. Как легендарные франшизы убивают оригинальность в Голливуде / Б. Фритц — «Эксмо», 2018 — (Как понимать кино. Книги для тех, кто хочет знать больше)

ISBN 978-5-04-113197-5

Последние десять лет Голливуд переживал настоящую революцию. Она была скрыта от глаз зрителей, но масштаб ее сравним с окончанием эпохи немого кино. Талантливейшие звезды и режиссеры потеряли свою власть, и на смену им пришли сценаристы, продюсеры и маркетологи. Теперь не так важно, кто снимает фильм или кто в нем играет – важно лишь то, какие кассовые сборы этот фильм может принести. Голливуд захватили супергеройские франшизы, сиквелы и ремейки – а для того, чтобы выпустить в широкий прокат независимые фильмы с оригинальным сюжетом, приходится усиленно бороться. Автор этой книги собрал для читателей хронику голливудской революции и проанализировал что ждет кинематограф в будущем. Вместе с ним вы вспомните причины и последствия взлома хакерами Sony, расцвет киновселенных Marvel и DC, а также появление Netflix. Вы узнаете, что думают о будущем кинематографа ключевые игроки на арене, зачем Marvel продали себя Sony и почему последние так долго не верили в успех перезапуска Человека-Паука. Обязательно к прочтению для всех, кто хочет разбираться в кинематографе и его основах! В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

УДК 785(031)

ББК 85.313(0)

ISBN 978-5-04-113197-5

© Фритц Б., 2018

© Эксмо, 2018

## Содержание

Немного об источниках	7
Предисловие	9
День сурка: как франшизы убили оригинальность в Голливуде	9
Судьбоносный день в компании Sony	11
Как Голливуд перевернулся с ног на голову	13
Пропуск в студию	16
Часть 1	19
1. Странная парочка. Славные дни Линтона и Паскаль в Sony	19
Самый уважаемый руководитель студии во всем Голливуде	20
Неправдоподобный магнат	23
Как они сработались	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

**Бен Фритц**  
**Битва за прокат. Как**  
**легендарные франшизы убивают**  
**оригинальность в Голливуде**

Ben Fritz  
THE BIG PICTURE

Copyright © 2018 by Ben Fritz

© Мышкина Я., перевод, 2020

© ООО «Издательство «Эксмо», 2021

## Немного об источниках

Скажу сразу и со всей откровенностью: эта книга частично основана на украденных материалах.

В ноябре 2014 года хакеры взломали серверы Sony Pictures Entertainment. Десятки тысяч частных электронных писем и документов компании стали достоянием общественности благодаря торрентам и WikiLeaks<sup>1</sup>.

Sony назвала взлом «умышленным преступным деянием», что, конечно, истинная правда. Когда журналисты (я в том числе) начали освещать содержание слитых сведений, руководители студии усомнились в соблюдении нами профессиональной этики, и я едва ли могу их в этом винить. Если бы завтра опубликовали мои письма и документы, связанные с работой в *The Wall Street Journal*, я пришел бы в ужас. Начни блогеры рыться в моей личной переписке с семьей или в финансах и истории онлайн-покупок, я сгорел бы со стыда.

Однако факт остается фактом: многие великие журналисты использовали украденные материалы как источник. Пусть масштабы кражи в этом случае оказались беспрецедентными, а значение обнародованной информации вряд ли сопоставимо с «Документами Пентагона»<sup>2</sup>, суть не меняется: все, что представляет хоть какой-то интерес для общественности, становится «добычей» журналистов на законном основании.

Раз уж теперь эти документы и письма может прочесть любой желающий с доступом в интернет, остается один вопрос – что с ними делать. Репортеры в погоне за сенсациями уже изучили большую часть бумаг, включая подробности, касающиеся фильмов, которые Sony планировала выпускать, и оскорбительные шутки сопредседателя и продюсера студии в адрес президента Обамы.

Конечно, я мог бы просто оставить эту тему. Возможно, те сотрудники Sony Pictures, которые наиболее болезненно отреагировали на ситуацию и предпочли бы не вспоминать о ней, одобрили бы это. Но как человек, который давно пишет о Голливуде, я предположил, что в электронных письмах и внутренних документах Sony Pictures может скрываться по-настоящему масштабная история – о переменах в Голливуде и о том, почему здесь снимают именно такие фильмы. Я решил, что смогу использовать эти материалы в просветительских целях. В результате появилась эта книга.

Какими бы ни были ваши взгляды, надеюсь, вы согласитесь, что я не злоупотреблял доступом к информации. Во время работы над книгой я прочитал или просмотрел почти все обнародованные электронные письма и документы. Мне часто казалось, что я поступаю безнравственно – например, когда я наткнулся на электронные письма явно приватного свойства, касающиеся семей сотрудников Sony и тем более их детей. Думаю, любой человек на моем месте чувствовал бы то же самое. Я взял за правило прекращать читать, как только понимал, что письмо не относится к делу и, скорее всего, носит частный характер. Так что вы не найдете ничего любопытного о чьей-либо частной жизни.

Вместо этого здесь собраны подробные финансовые и прочие сведения о компании Sony Pictures, ее фильмах и руководителях высшего звена. Большую их часть я брал из электронной переписки и документов, опубликованных в результате кибератаки. Некоторую информацию я почерпнул из интервью с более чем пятьюдесятью нынешними и бывшими сотрудниками

---

<sup>1</sup> В 2015 году на WikiLeaks были опубликованы все украденные у Sony Pictures данные. – *Прим. ред.*

<sup>2</sup> «Документы Пентагона» («Бумаги Пентагона») – сборник материалов об американско-вьетнамских отношениях, изначально засекреченный Министерством обороны США. В 1971 году часть документов была опубликована в газете *The New York Times*. – *Прим. ред.*

Sony, а также людьми, которые тесно сотрудничали с компанией. Помимо этого я пользовался необнародованной внутренней документацией, предоставляемой мне информаторами.

Везде, где это было возможно, я приводил тексты конкретных электронных писем и называл имена людей, у которых брал интервью. Я также сохранял оригинальную орфографию и формулировки цитируемых электронных писем, включая опечатки, – в случаях, если не указано иное.

Некоторые финансовые данные взяты из внутренних документов без наименований, поэтому я не смог их процитировать. Кроме того, я предоставил анонимность тем информаторам, которые опасались, что сказанное повредит их карьере в Голливуде.

## Предисловие

### День сурка: как франшизы убили оригинальность в Голливуде

Сложно не стать циником, когда проводишь в Голливуде столько времени. Кино – уникальный бизнес. Он кажется таким привлекательным и пристально изучаемым снаружи, но изнутри становится ясно, насколько он крохотный и замкнутый на себе.

Когда все вокруг вас постоянно оценивают звезд, магнатов и кинематографистов и судят о фильмах по кассовым сборам, легко забыть, что эти фильмы имеют огромное значение для миллионов людей. И совершенно неважно, шедевры это или поп-культурные однодневки.

Однако от этого существует противоядие. Чтобы вспомнить величие, традиции и культурное значение индустрии, которая владеет умами людей как ни одна другая в американской истории, достаточно посетить какую-нибудь из шести принадлежащих студиям территорий – вместе они занимают сотни акров в Лос-Анджелесе и его пригородах.

В штате Калифорния находится Калвер-Сити – город, построенный больше века назад<sup>3</sup>. На его территории расположены 44 акра<sup>4</sup> земли, которые долгое время служили домом для Metro-Goldwyn-Mayer (далее MGM. – *Ред.*), а теперь заняты Sony Pictures. Что может быть более вдохновляющим?

Вход украшает гигантская радуга, чей изгиб достигает 94 футов<sup>5</sup> в высоту. Она навевает воспоминания о «Волшебнике страны Оз», который сняли здесь в конце 1930-х годов. Если двигаться по «Главной улице» в самое сердце территории, то окажешься в центре городка-декорации. Здания в нем названы в честь Кэри Гранта, Фрэнка Капры, Риты Хейворт и Дэвида Лина – актеров и режиссеров, создавших наследие студии Columbia Pictures, которую Sony приобрела в 1989 году.

Пройдите чуть дальше, мимо постеров таких незабываемых фильмов Columbia, как «Лоуренс Аравийский» и «Человек-паук», и вы попадете в студийный магазин с футболками, кружками и DVD с наиболее успешными фильмами Sony последних лет, включая «Мачо и ботан», «Во все тяжкие» и «007: Координаты «Скайфолл»» из серии о Джеймсе Бонде. А если день окажется удачным, вы сможете увидеть, как Уилл Смит проезжает мимо на гольф-каре или Сет Роген жует что-нибудь в здании Гарри Кона, названном так в честь магната, основавшего Columbia вместе со своим братом и другом в 1919 году.

Тем временем вы окажетесь среди примерно тридцати павильонов, в которых снималось буквально все – от «Унесенных ветром» до «Рокки» и «Колеса фортуны».

Атмосфера атмосферой, но студии, подобные Sony, уже не те, что раньше. Теперь в этих павильонах редко снимают фильмы, так как в поиске большей господдержки производство переехало в места типа Джорджии и Лондона. Конечно, на зданиях все еще появляются имена ушедших на пенсию актеров или режиссеров, но у нового поколения талантов гораздо меньше власти, чем у всемирно известных персонажей, которых они воплощают на экране, – Железного человека, Китнисс Эвердин и прочих. Магнаты, управляющие студиями, тем временем

---

<sup>3</sup> В 2020 году, на момент издания книги, Калвер Калвер-Сити уже 103 года. – *Прим. ред.*

<sup>4</sup> 44 акра = 178 062 м<sup>2</sup>. – *Прим. пер.*

<sup>5</sup> 94 фута = 28,52 м. – *Прим. пер.*

будто упали с небес на землю, и теперь их все сложнее отличить от МВА<sup>6</sup>, которые управляют розничными сетями и банками.

Кинобизнес был уникальным явлением в истории корпоративного капитализма. Лучше всего его суть отразилась в изречении знаменитого сценариста Уильяма Голдмана, которое оставалось актуальным на протяжении многих десятилетий: «Никто ничего не знает». **Ни одна другая отрасль промышленности не выпускала такое огромное количество продуктов, совершенно не понимая, принесут ли они прибыль.** Единственная осуществимая бизнес-стратегия в Голливуде заключалась в том, чтобы заполучить самых талантливых творцов, довериться своим догадкам относительно того, что может понравиться миллионам людей, и надеяться, что в итоге получишь «Назад в будущее», а не «Иштар»<sup>7</sup>.

Однако последние несколько лет происходит нечто грандиозное: работники Голливуда наконец начинают кое-что понимать. А именно – что брендированные франшизы гарантируют коммерческий успех. Голливуд говорит, что жаждет новых идей и свежих концепций, но на самом деле ищет просто микс из узнаваемых персонажей и идей, которые напомнят людям о том, что они уже знают и что им уже нравится. Такие популярнейшие бренды, как Marvel, «Гарри Поттер», «Форсаж» и «Гадкий я», стабильно приносят студиям более \$1 миллиарда в мировом прокате. Это не только дает огромную прибыль, но и оправдывает само существование студий и работу каждого на их гламурных площадках.

Изменения происходили постепенно, в течение примерно десяти лет, и это несколько затрудняет оценку их масштабов. Но теперь уже невозможно отрицать, что начало эры франшиз – самая значимая революция в кинобизнесе с 1950-х годов, когда закончилась эра киностудий. С ней завершилась и практика долгосрочных контрактов, благодаря которым студии оказывались фактически единоличными владельцами самых талантливых сотрудников индустрии. Это также повысило качество голливудских фильмов на последующие пятьдесят лет: компании стали конкурировать за то, чтобы осчастливить самых талантливых и влиятельных профессионалов, а не наоборот.

Эпоха кинофраншиз во многом подразумевает возвращение к студийной системе. Только теперь крупные развлекательные компании владеют не людьми, а кинематографическими брендами. Вместо того чтобы бороться за сделку с MGM или Paramount Pictures, актеры и режиссеры соперничают за шанс снять последний спин-офф «Звездных войн» или «Людей Икс». Многие из подобных фильмов сделаны в угоду вкусам толпы, но никто ведь и не собирается сравнивать 2010-е годы с такой замечательной эпохой голливудского кино, как, скажем, 1970-е, не так ли?

Студии, которые быстро и успешно адаптировались к эпохе франшиз, за последние годы добились самого выдающегося успеха. Warner Bros. и Disney давным-давно сфокусировались на производстве высокобюджетных фильмов-событий, порождающих бесконечные сиквелы, спин-оффы и сопроводительные товары. Именно эти студии, равно как и последовавшая их примеру Universal, находятся сейчас сейчас и находятся на вершине рейтингов прибыли и кассовых сборов.

---

<sup>6</sup> МВА (Master of Business Administration) – программа подготовки менеджеров среднего и высшего звена. Окончивших обучение по ней иногда также называют МВА. – *Прим. ред.*

<sup>7</sup> Музыкальный фильм Columbia Pictures 1987 года, провалившийся в прокате. – *Прим. пер.*

## Судьбоносный день в компании Sony

Sony Pictures – совсем другая история. Она процветала в 2000-х годах, придерживаясь ржавяющей, но все еще действенной стратегии: сосредоточиться на кинозвездах и оригинальных сценариях, изредка делая фильмы про супергероев, привлекающие подростков и зарубежную аудиторию. Студией управляла Эми Паскаль – грандиозная личность, которая исходила из одного старомодного убеждения. Она считала, что ее работа – из года в год делать лучшие фильмы, на какие она только способна, с самыми талантливыми режиссерами и актерами, и верить, что эти картины принесут прибыль.

И это работало до тех пор, пока не перестало. Sony можно сравнить с газетой, которая выпускала отличную печатную версию, но и не думала работать над электронной. В начале XXI века студия преуспевала, но в 2010-х годах все перевернулось с ног на голову. Вкусы аудитории изменились, а компания не смогла предложить ей крупнобюджетные фильмы-события, которые могли бы положить начало популярным франшизам.

К 2013 году стало ясно, что Sony больше не может игнорировать революцию в кинобизнесе. В один из судьбоносных дней в конце того же года руководители студии, заботившейся о талантах как никто другой в Голливуде, были вынуждены наконец признать: чтобы иметь шанс на светлое будущее, им придется начать думать о франшизах.

Паскаль и ее помощники надолго запомнят 21 ноября 2013 года – день, когда стало ясно, что в управлении Sony Pictures больше нет места креативности. Отныне все будет иначе.

В то утро в восьмом павильоне не было ни актеров, ни гримеров, ни ассистентов режиссера. Вместо них там собрались десятки топ-менеджеров Sony из Токио, Нью-Йорка и Лос-Анджелеса. Все они готовились произвести впечатление на аудиторию намного более важную, чем посетители кинотеатров, – на инвесторов и аналитиков с Уолл-стрит. Гости хотели узнать, как студия планирует сократить расходы и обеспечить стабильно растущую прибыль, когда-то считавшуюся невозможной в непредсказуемом кинобизнесе.

Это было в конце катастрофического для Sony Pictures лета, когда два ее самых крупных фильма – научная фантастика «После нашей эры» с Уиллом Смитом и его сыном и боевик «Штурм Белого дома» с Ченнингом Татумом – вместе потеряли более \$75 миллионов. Их неудача была напрямую связана с тем, что в арсенале Sony критически не хватало популярных франшиз. Пытаясь конкурировать с летними блокбастерами других студий, Sony сделала ставку на оригинальные картины со звездным актерским составом, которые были так успешны в 2000-х годах – но не теперь.

**Для Паскаль, снимавшей фильмы всю сознательную жизнь, необходимость впечатлять франтов с Уолл-стрит была унижительной. Она практически ничего не знала об отчетах о прибылях или о биржевых графиках – и не хотела знать.** Паскаль руководила кинобизнесом Sony больше десяти лет: вела переговоры со звездами, правила сценарии и решала, какие именно фильмы будет снимать ее студия, выделявшая на них около \$1 миллиарда в год.

В денежных вопросах она привыкла полагаться на других, например, на своего давнего делового партнера Майкла Линтона. В течение многих лет тот делал все, что от него требовалось. Линтон был уверен, что самой правильной бизнес-стратегией в Голливуде будет изолирование творческих людей от ежедневной рутины. Но теперь показатели падали, а давление со стороны держателей акций на Уолл-стрит и корпоративных боссов в Токио росло, и эти двое оказались вынуждены защищать свою стратегию.

Пара попыталась состроить хорошую мину при плохой игре. Линтон хвастался своими планами вложить побольше денег в телевидение, а Паскаль излагала новую тактику повышения кассовых сборов.

На самом деле она считала все это нелепой шуткой. Закончив выступать перед аналитиками с Уолл-стрит, Паскаль посоветовала знакомым и коллегам проигнорировать все, что они с Линтоном наплели о финансовой дисциплине и фокусе на телевидении вместо кино. «Ой, ради бога, это же собрание инвесторов, – говорила она. – Вы же знаете, какая все это чушь».

Одному из близких друзей Паскаль даже призналась, что на самом деле думает об этих инвесторах, руководителях корпораций и других менеджерах без единой творческой жилки, которые почему-то решили, будто знают нужды киностудии лучше нее. «Это моя гребаная компания, – заявила она. – Я пережила в ней всех и умирать пока не собираюсь».

## Как Голливуд перевернулся с ног на голову

Всего несколько лет назад мысль о том, что кому-то вроде Эми Паскаль придется доказывать свой профессионализм инвесторам, была бы смехотворной.

Фильмы были господствующим культурным фактором в Америке и главенствующей экономической силой в Голливуде. Руководители киностудий были элитой индустрии развлечений. Вот почему Паскаль носила звание сопредседателя Sony Pictures – второго человека на студии после Линтона. Глава отдела телевидения Стив Моско был всего лишь «президентом» (ничтожная должность в кругах влиятельных лиц шоу-бизнеса) и докладывал ей о своих делах. С годами это становилось все более неловко, поскольку его отдел рос быстрее, чем отдел Паскаль.

Но это было еще до того, как Голливуд перевернулся с ног на голову. Раньше телевидение, родина бесконечных ситкомов и сериалов про полицию, было прибежищем тривиального, а кино – оригинального. Теперь же роли поменялись. Мы живем в «золотой век телевидения». Изменение экономических и технологических факторов привело к всплеску креативности и готовности рисковать, что сделало «зомбоящик» обителью, вероятно, самого качественного контента, который когда-либо производил Голливуд. В 2016 году сети и стриминговые сервисы выпустили 454 сериала по оригинальным сценариям – в два с лишним раза больше, чем в 2010 году. Некоторые из них были хорошими, некоторые – плохими, но преобладающая часть – интересными, утонченными, созданными для умных взрослых. Если говорить в терминах главы кабельной сети FX Джона Ландграфа, это был «расцвет ТВ».

Кино в 2016 году переживало пик популярности франшиз. Голливудские студии выпустили 37 полнометражных сиквелов, перезагрузок, спин-оффов, адаптаций и анимационных фильмов. В 2017 году их было 24. В 2009 году – 18. Некоторые из них оказались вполне забавными, другие – невысказанно ужасными, и, само собой, лишь немногим действительно было что сказать публике.

Всплеск оригинального и рискованного на телевидении напрямую связан с отказом от такового в кино и с расцветом эпохи франшиз. **Студии перестали заботиться о талантах, выпускать фильмы, ориентированные на разные типы аудитории, и гордиться тем, что рискуют, повышая качество картин и воплощая новые идеи.** Они стали существовать исключительно для того, чтобы создавать и поддерживать брендовые франшизы с их сиквелами, игрушками и аттракционами в тематических парках.

Конечно, фильмы-события существуют уже более сорока лет, с тех пор как «Челюсти» напугали целую нацию и положили начало летним блокбастерам, которые прозвали «гарантированными хитами». Но раньше это было лишь элементом стратегии студий. «Хитами» их называли именно потому, что они должны были поддерживать структуру, состоящую из драм, романтических комедий, триллеров и других оригинальных фильмов.

В 1988 году «Человек дождя» стал номером один в США. Сделайте паузу, чтобы осмыслить это. Сегодня «Человека дождя» почти наверняка не стали бы снимать. Ни один здравомыслящий руководитель студии не поставил бы \$50 миллионов (с поправкой на инфляцию) на оригинальный сценарий и звездный актерский состав. Потому что даже если в итоге на экраны попадет такая лента, как «Человек дождя», – а до начала производства это всегда большое «если», – резкое падение продаж DVD и рост значения международных рынков означают, что с него будет очень трудно получить прибыль. Лучше потратить время и деньги на более безопасные сиквелы фильмов вроде «Бэтмена» и «Миссия невыполнима». И потому становится все меньше картин, которые не являются частью высокобюджетной франшизы или дешевым ужастиком со сверхнизким уровнем риска.

Некоторые из нас могут сколько угодно закатывать глаза, проходя мимо афиши кинотеатра, облепленной постерами супергеройских спин-оффов, и обреченно вздыхать, когда кто-то объясняет им, что такое перезапуск франшизы. Нет никаких сомнений в том, что студии, которые все это выпускают, поступают рационально. Из пятидесяти лучших фильмов в мировом прокате с 2012 по 2016 год 43 были сиквелами, спин-оффами или адаптацией популярных комиксов и подростковой прозы. Пять из оставшихся семи – мультфильмы для семейного просмотра, единственный жанр, в котором все еще приветствуется оригинальность.

Конечно, небрендируемые фильмы типа «Гравитации» или «Ла-Ла Ленда» продолжают становиться хитами. Но это случается так же редко, как шутки в фильмах Кристофера Нолана, а значит, ни одна здравомыслящая студия не станет основывать на них свой бизнес. Неслучайно с самыми большими трудностями столкнулись такие компании, как Sony и Paramount Pictures, которые выпускали «слишком много» оригинальных фильмов.

Конечно, любая картина может быть прибыльной. Но крупные студии теперь принадлежат огромным конгломератам, таким как Sony, AT&T и Disney, а для них актуальны только сотни миллионов долларов, которые приносят блокбастеры типа «Мира Юрского периода», «Дэдпула» или «Голодных игр». Они хотят показать инвесторам с Уолл-стрит, что прибыль в кинобизнесе может быть максимально предсказуемой, – еще одно преимущество сиквелов по сравнению с рискованными оригинальными лентами.

Самое главное, что крупные медиаконгломераты хотят создавать фильмы, которые приносят долгосрочный доход. «Гадкий я» в 2010 году не просто вышел в лидирующие позиции – он запустил многомиллионные продажи товаров и видеоигр, а также ряд высокодоходных сиквелов и спин-оффов для Universal и ее материнской компании Comcast. Впереди у него не менее светлое будущее. Сравните это с разовой прибылью «Ла-Ла Ленда», и у вас не останется никаких сомнений, в какие именно фильмы стоит инвестировать крупным студиям.

Хотя и франшизы считаются уже вчерашним днем, выпуск нового сиквела каждые два-три года – свидетельство скорее не чрезмерно циничного корпоративного мышления, а недостатка воображения. Сегодня важнейший тренд в кинобизнесе – «кинематографическая вселенная».

Кинематографические вселенные были созданы принадлежащей Disney студией Marvel. У них есть общие повествовательные арки, объединяющие два или три фильма в год, что позволяет органично добавлять в них или исключать сюжетные линии и персонажей. Сюжетные ходы, которые берут начало в фильме «Железный человек», могут продолжиться в «Торе» и «Капитане Америке», а завершиться в «Мстителях». Человек-муравей после своего сольного фильма появляется в третьей ленте о Капитане Америке, где также впервые видит Человека-паука. И поклонники валом валят посмотреть на них всех.

Вполне вероятно, вы уже заметили эту тенденцию, и она вам не очень-то нравится. Возможно, вас терзает тот же вопрос, который люди регулярно задают мне, стоит им только узнать, чем я зарабатываю на жизнь: «Почему в кинотеатрах нет ничего интересного для таких, как я, кому нравится нечто большее, чем сиквелы и супергерои? Что, черт возьми, произошло с Голливудом?»

Как репортер, писавший о кинобизнесе сначала для Variety, затем для Los Angeles Times, а теперь и для The Wall Street Journal, я смог с близкого расстояния увидеть все, что происходило с Голливудом. Рассказывая об успехах и провалах, я узнал людей, стоящих за ними, и понял, какие силы диктуют им, что делать. Если вы любите кино, телевидение и бизнес так же сильно, как я, такая работа для вас тоже стала бы невероятно увлекательной. Моя задача состоит не только в том, чтобы посмотреть фильмы, но и в том, чтобы понять, почему мы получаем именно то, что получаем, а затем объяснить это остальным.

Я годами мечтал рассказать большую историю (скажем, длиной в книгу) о новом Голливуде, где доминируют франшизы и бренды, звезды и оригинальные идеи маются на задворках,

а телевидение и кино поменялись местами. А потом заглянуть вперед и объяснить, как новые игроки из Кремниевой долины и стран на другом конце света меняют Голливуд и ведут кинобизнес в совершенно иное будущее. Amazon, Netflix и потенциальные медиамагнаты в Китае – это и угроза для Голливуда, и, возможно, спасение для тех типов фильмов, которые здесь больше никто не снимает.

Однако книга, составленная из моих рассуждений об этом, была бы довольно скучной. Я хотел начать с экскурсии по студии, чтобы дать читателям детальное представление о том, как ее руководители разрабатывают, продюсируют и выпускают фильмы в новую эру. Но кто из студийных боссов в здравом уме пригласит репортера год-другой поболтать на площадке, тем более с доступом ко всем встречам и документам?

## Пропуск в студию

И вдруг в ноябре 2014 года взломали серверы Sony. Новость о кибератаке на голливудскую студию прогремела на весь мир, и, как и многие другие репортеры в Голливуде, я жил и дышал этой историей в течение двух месяцев. Как только страсти улеглись, я стал просматривать десятки тысяч электронных писем и документов. Многие из них еще не изучал ни один журналист, потому что попросту не успел – так много их было. И я обнаружил целую кладезь информации, иллюстрирующую все тенденции, которые я хотел исследовать и объяснить. Это и был мой способ «внедрения» – единственная в моей жизни возможность изучить реальность современного кинобизнеса с позиции его «центральной нервной системы» – главных руководителей.

По счастливой случайности Sony Pictures – отличный пример для изучения эпохи франшиз. **Наблюдение за командой во главе с Паскаль, знаковой личностью, которая процветала в эпоху звезд и оригинальных сценариев, но с трудом адаптировалась к реальности глобальной аудитории и кинематографических вселенных, – идеальный способ проследить основные вехи изменений в индустрии.** История Sony Pictures – это история кинобизнеса за последние несколько лет и отличное введение в тенденции, изменившие фильмы для большого экрана. В этой книге я использую материалы, опубликованные после хакерской атаки на Sony, и десятки интервью с ключевыми голливудскими фигурами. Единственная моя цель – понять, что, черт возьми, произошло с кинобизнесом, куда он движется и есть ли у него надежда изменить курс в будущем.

Первый раздел рассказывает о Sony Pictures и объясняет, как мы вообще пришли к сегодняшнему положению дел. Мы познакомимся с Майклом Линтоном и Эми Паскаль и узнаем об их удивительном партнерстве, которое делало студию успешной почти целое десятилетие, пока экономика не заставила Sony по спирали скатиться в пропасть, из которой она до сих пор не может выбраться.

Глобальные тенденции в бизнесе, которые нанесли ущерб Sony, привели к тому, что фильмов некоторых жанров сейчас стало больше, чем когда-либо. На первый план вышли фильмы о супергероях, которым положил начало «Человек-паук» от Sony. Они буквально произвели революцию в Голливуде и быстро заняли доминирующую позицию вместе с самой успешной киностудией этого века – Marvel.

По мере того как супергерои приходили к власти, кинозвезды все ниже опускались по иерархической лестнице. Это особенно верно в отношении фаворитов Sony Адама Сэндлера и Уилла Смита. Повнимательнее присмотревшись к их судьбам, можно заметить, сколько власти было у актеров первой величины раньше и как они постепенно ее растеряли, а также понять, почему теперь Сэндлер и Смит участвуют в фильмах нового голливудского игрока – Netflix.

Sony когда-то не было равных в создании умных среднебюджетных драм, которые могут вот-вот исчезнуть. Чтобы понять, почему это произошло, рассмотрим один из таких фильмов – байопик о Стиве Джобсе, который без труда нашел бы финансирование еще десять лет назад. Но Sony не смогла обеспечить ему будущее в новой голливудской реальности. Мы также рассмотрим, почему, отчаявшись выпустить фильм, Паскаль обратилась к богатой наследнице Кремниевой долины, спасшей множество голливудских творцов, которые без нее не смогли бы снимать разноплановые фильмы для взрослой аудитории.

Ситуация в Sony Pictures также даст нам представление о конфликте между кино и телевидением, когда последнее процветает в ущерб первому. Невозможно недооценивать проблемы, стоящие перед кинопроизводством, и то, насколько сузился выбор тем, в которые студии готовы вкладывать деньги.

Вторая часть книги оставляет позади Sony и прошлое Голливуда, чтобы рассмотреть компании и тенденции, которые определяют его настоящее и будущее. Все начинается с Disney. Полностью сосредоточившись на франшизах, она в конце концов стала примером для подражания всему Голливуду. Чтобы понять, к чему стремится американское кино, взгляните на Disney. И если вы надеетесь, что студии продолжат снимать самобытные маленькие ленты с высокобюджетными франшизными блокбастерами, готовьтесь к разочарованию.

В эпоху франшиз кинематографический ландшафт резко изменился, и те, кто сейчас находится на вершине Голливуда, не слишком похожи на своих предшественников. Режиссеры постепенно теряют влияние, а продюсеры, в том числе сценаристы-продюсеры, руководящие крупными франшизами, его приобретают. Я расскажу о трех из них: они пытаются по-разному строить и направлять киновселенные и при этом не забывать о творчестве.

У независимых артхаусных фильмов, впрочем, есть некоторая надежда, но она исходит из неочевидного источника – компании Amazon. Возможно, сегодня она строит наиболее масштабный и культурно значимый независимый кинобизнес этого столетия. Мы разберем набор правил и целей этой компании, совершенно отличный от голливудского, и посмотрим, как они работают на практике.

Ни один обзор перспектив кинобизнеса не был бы полным без рассказа о Китае. Его потребители все чаще диктуют свои представления о кино, и именно их деньги определяют работу современного Голливуда. Какое именно влияние Поднебесной в конце концов окажет на мировой кинематограф, нам еще предстоит увидеть, однако уже сейчас его можно назвать огромным.

**Изменить будущее голливудского кино может еще одна нарастающая тенденция. Все больше руководителей студий, разочарованных требованиями корпораций работать в основном над франшизами, уходят в одиночное плавание.** Используя независимые средства и свой многолетний опыт и связи, они снимают интересные среднебюджетные фильмы, от которых их бывшие работодатели практически отказались.

И наконец, мы вернемся к Sony. Пока я писал эту книгу, студия осталась в самом низу рейтинга кассовых сборов, объявила о списании \$1 миллиарда и смене руководства. После стольких лет трудностей многие в Голливуде задаются вопросом, вернется ли Sony Pictures обратно в игру. Может ли в наши дни студия, которая не производит больших брендовых франшиз, добиться успеха? Может ли она хотя бы выжить?

Уже давно ходят слухи о том, что Sony, вероятно, продаст свою неэффективную киностудию. Кажется неизбежным, что в 2020-х годах останется намного меньше голливудских студий, чем было в 2010-х. Те студии, которые владеют крупными брендами и входят в состав конгломератов типа Disney, а также Universal, принадлежащая Comcast, и Warner Bros., принадлежащая AT&T, используют свои ресурсы, чтобы доминировать в кинобизнесе. А гибкие цифровые игроки, такие как Amazon и Netflix, берут под контроль все остальное.

Одновременно со всем этим рост франшиз и отказ студий от почти всех других фильмов может поставить перед нами фундаментальный вопрос: а что такое кино? И какое оно имеет значение?

Некоторые энтузиасты до сих пор верят, что картинки, быстро сменяющие друг друга на гигантском экране, – важная часть человеческой культуры. Тем не менее в золотой век телевидения и повсеместного распространения стриминговых сервисов многие утверждают, что единственная разница между фильмом и сериалом заключается в их длительности. Каждый фильм Marvel можно назвать двухчасовым эпизодом продолжительного телешоу, а целый сезон «Фарго» или «Американской истории преступлений» – это, по сути, восьми- или десятичасовой фильм.

Тед Сарандос, директор по контенту Netflix, считает, что фильмы – это аудиовизуальные истории на один вечер, а телевизионные шоу – те же истории, которые занимают несколько

вечеров. Конечно, вы можете сходить в кинотеатр, если захотите, но размер экрана и цена попкорна больше не делают фильм фильмом.

В конечном счете в эпоху франшиз картины отличает только одна особенность: они – пристанище для самых больших и популярных мировых брендов. Если вы фанат Marvel, DC, «Форсажа» или «Планеты обезьян», значит, вы фанат попкорнового кино. А вот если вы поклонник самых оригинальных, трогательных и запоминающихся историй, которые только может предложить американская поп-культура... что ж, эта ниша пока свободна.

## Часть 1

### Что случилось с Голливудом

#### 1. Странная парочка. Славные дни Линтона и Паскаль в Sony

Это было самое напряженное время за все десять лет совместной работы Майкла Линтона и Эми Паскаль.

После многолетнего успеха в кинобизнесе у Sony начался спад, который казался бесконечным. В прокате доминировали крупнобюджетные франшизы, и студии, сосредоточившиеся на них, загребали прибыль. Sony в это время продолжала делать среднебюджетные драмы, жанровые фильмы и «звездные машины» – проекты, созданные специально под раскрутку кинозвезд. На студии все время говорили о необходимости делать сиквелы, перезапускать и адаптировать свои снятые ранее популярные фильмы. Но, казалось, ничего не работало.

Линтон был разбит. Он не вмешивался в дела Паскаль, полагая, что лучше возьмет на себя решение стратегических и финансовых вопросов, в то время как она занимается рутинной, связанной с подбором и выпуском фильмов.

Но когда у студии начались проблемы, Линтон почувствовал растущее давление со стороны Уолл-стрит и штаб-квартиры Sony в Токио. И впервые за одиннадцать лет совместной работы начал испытывать постоянное раздражение по отношению к Паскаль.

«Я не хотел оказаться в такой ситуации, но обстоятельства сложились не в мою пользу, – написал он ей в конце 2014 года, не потрудившись скрыть свой мрачный настрой. – Я говорю все это только для того, чтобы вы поняли, под каким огромным давлением я нахожусь и почему мое терпение на исходе».

Паскаль никогда бы не показала боссу ничего, кроме доброжелательности и оптимистичного настроения, но другим могла признаться, что сбита с толку.

«Я никак не могу понять, что еще мне нужно сделать, чтобы развернуть компанию в другом направлении, – сказала она Тому Ротману, своему доверенному лицу, возглавлявшему подразделение Sony TriStar Pictures. – Не знаю, почему наши дела оказались в таком плачевном состоянии, и не могу перестать об этом думать. Голова уже раскалывается».

**К середине 2010-х годов Sony Pictures явно сбилась с пути. То, что казалось серией низких кассовых сборов, превратилось в долгосрочную стагнацию, вскрывшую несоответствие между стратегией руководства студии и направлением, в котором движется рынок.**

Кинобизнес коренным образом трансформировался и начал извлекать большую часть прибыли, предоставляя глобальной аудитории то, что она хочет: брендированные франшизы, в том числе сиквелы, перезапуски или адаптации популярных комиксов и игр.

Но Sony этого не делала. Она все еще не избавилась от стратегии, которая так хорошо показала себя в Голливуде с конца 1990-х до конца 2000-х годов, – создания разнообразных фильмов, ориентированных прежде всего на американскую аудиторию, будь то поклонники комедий, драм, триллеров, ужасов или семейных картин. Во главу угла этого старомодного подхода все еще ставили оригинальность, а брендовые фильмы-события были лишь одним из ингредиентов успеха.

Под руководством Линтона и Паскаль Sony отлично показала себя при старых порядках и очень плохо – при новых. А потому их история прекрасно иллюстрирует, что изменилось

в Голливуде, почему кинотеатры теперь полны сиквелов и перезапусков и куда пропали свежие идеи.

## Самый уважаемый руководитель студии во всем Голливуде

Когда Эми Паскаль присоединилась к Sony Pictures в 1996 году, студия все еще пыталась оправиться от самого катастрофического поглощения в истории кино.

Японский гигант электроники Sony Corporation купил семидесятилетнюю студию Columbia Pictures в 1989 году. Руководители Sony мечтали о слиянии индустрии развлечений и технологий, которое должно было вот-вот произойти и позволить им процветать в наступающем веке. Эти мечты не принесли никаких плодов из-за бюрократии и некомпетентных решений Sony во всех областях, от цифровых аудиоформатов до смартфонов и недорогих телевизоров. Но и это не все причины, которые сделали покупку такой неудачной.

Вложив \$5 миллиардов в покупку Columbia, Sony сильно перерасходовала свой бюджет, и к 1994 году ей пришлось списать актив на \$2,7 миллиарда. Это было равносильно признанию того, что студия, которая сняла такие популярнейшие фильмы, как «Мистер Смит едет в Вашингтон», «Лоуренс Аравийский», «Мост через реку Квай», «Доктор Стрейнджлав», «Шампунь», «Крамер против Крамера», «Ганди» и «Охотники за привидениями», стоила меньше половины уплаченной за нее цены.

Кроме того, японская компания потратила в общей сложности \$1 миллиард, чтобы купить команду Питера Губера и Джона Питерса, которые впоследствии провернули «самую публичную аферу в истории бизнеса», как говорится в книге, описывающей период их работы<sup>8</sup>. Они тратили деньги на все подряд, начиная с офисных реноваций и заканчивая сделками со звездами. Они спровоцировали секс-скандал с участием проститутки Хайди Флейс<sup>9</sup> и поспособствовали череде провалов, в том числе печально известных фильмов «Гудзонский ястреб» с Брюсом Уиллисом, «Последний киногерой» с Арнольдом Шварценеггером и незаконченного мюзикла режиссера Джеймса Л. Брукса «Я сделаю все».

Когда сначала Питерсу, а затем и Губеру указали на дверь, их сменил Джон Келли. Если в Голливуде когда-то и был серый кардинал, то это был он. Вежливый, интеллигентный и настолько равнодушный к своему статусу, насколько это вообще возможно для руководителя студии, Келли был президентом Warner Bros. в 1970-е годы, когда она была любимым пристанищем кинематографистов, снимавших настоящую классику: «Изгоняющий дьявола», «Собачий полдень», «Супермен», «Вся президентская рать» и «Сверкающие седла».

В 1980 году Келли ушел, почувствовав, что работа слишком поглотила его. Магнат отказался от семилетнего контракта стоимостью \$21 миллион и переехал на Лонг-Айленд, а затем в штат Коннектикут, где на некоторое время почти полностью отстранился от дел и поп-культуры. В 1989 году он станет работать продюсером, а в 1993 году займет пост главы подразделения MGM United Artists.

Когда Келли возглавил Sony, ему было шестьдесят шесть лет, и он нуждался в команде молодых энергичных руководителей, которые могли бы взвалить на себя съемочную рутину. Одной из первых его сотрудниц стала Эми Паскаль.

Паскаль – редкая птица в Голливуде. Она родилась в 1958 году в Лос-Анджелесе и сделала карьеру в сфере развлечений, хотя никто из ее семьи не был связан с этой индустрией.

---

<sup>8</sup> См.: Griffin N., Masters K. Hit and run. How Jon Peters and Peter Guber took Sony for a ride in Hollywood. New York: Simon & Schuster, 1996. – *Прим. ред.*

<sup>9</sup> В первой половине 1990-х годов велось внутреннее расследование о предполагаемых связях сотрудников подразделения Sony Columbia Pictures и Хайди Флейс, которую, по некоторым данным, посещали многие известные в Голливуде люди. Трата денег студии на такие визиты шла вразрез правилам. – *Прим. ред.*

Ее отец был экономистом в аналитическом центре RAND<sup>10</sup>, а мать – библиотекарем, затем владелицей магазина феминистской литературы. Сама же Паскаль описывает свою семью как евреев-интеллектуалов из среднего класса.

Эми интересовала человеческая природа, как в историях Дж. Д. Сэлинджера о Глассах<sup>11</sup> – семерых одаренных детей и их родителей, живущих в Нью-Йорке. Однако в ее родном городе располагалась киноиндустрия, и, получив образование в области международных отношений в Калифорнийском университете, в 1979 году Паскаль откликнулась на объявление в газете Variety. Эми пошла по проторенному карьерному пути: начав с самых низов – помощника продюсера, отвечающего на звонки и разносящего кофе. «Именно кинематограф определил, чего может добиться молодая амбициозная девчонка из Южной Калифорнии», – скажет она позже.

Кинематограф процветал, и любой человек, обладающий достаточным вкусом и упорством, мог преуспеть в этом бизнесе. Паскаль обладала и тем и другим. Необычное чувство стиля и бойкая речь сочетались в ней с невероятным эмоциональным интеллектом и трудолюбием. Никто, кроме нее, не мог прочесть столько сценариев и очаровать столько талантов. Она словно излучала смелость, как главная героиня картины «Его девушка Пятница»<sup>12</sup>, дух фанка и хиппи 1960-х и материнскую заботу об актерах и кинематографистах, которых она обожала. Все это придавало Паскаль решимости преуспеть в сфере, традиционно возглавляемой мужчинами, сохранив при этом собственную индивидуальность.

Совсем скоро из ассистентки она превратилась в d-girl. Так в то время снисходительно называли младших исполнительных продюсеров, чаще всего девушек, чья работа заключалась в том, чтобы рыться в горах сценариев и книг в поисках следующего хита (в наши дни они, вероятно, рыскают по конвенциям комиксов и полкам с игрушками). Первой находкой Паскаль, сумевшей пробиться на большой экран, стала комедия «Земные девушки легко доступны» (1988) с Джинной Дэвис в главной роли. Внимание индустрии привлек интересный сценарий, но фильм провалился в прокате.

Паскаль знала, что однажды займет место своего босса. «В конце концов я хочу быть продюсером, – сказала она в интервью. – Там все самое интересное. Это и есть мой план».

И неудивительно. **Продюсирование – одна из основных, ближайших к производству профессий в кино, в то время как управление студией – скорее бюрократия, связанная с контролем за финансами и угождением корпоративным боссам.** Паскаль, которая никогда не работала ни в бизнесе, ни где-то еще, кроме производства фильмов, казалась не самой подходящей кандидатурой для подобной роли.

Однако в 1985 году Скотт Рудин, ее друг и наставник, президент продюсерской компании Fox, убедил ее, что немного поработать в студии пойдет ей на пользу. Паскаль присоединилась к нему в Fox как вице-президент производства. С этого момента она будет находиться в рядах руководителей более трех десятилетий. Через четыре года она ушла из Fox, чтобы занять аналогичную должность в Columbia. В 1994 году, когда ей было всего тридцать шесть, она открыла собственную мини-студию Turner Pictures, стартап при поддержке CNN и основателя TBS Теда Тернера. В ее распоряжении оказался штат из более сорока человек и годовой бюджет в \$100 миллионов.

Этот головокружительный подъем, несомненно, выделял Паскаль среди сверстников, и все же многие в Голливуде продолжали смущенно поглядывать на эту странную женщину, которая вечно жевала жвачку, а на всех собраниях усаживалась на диван, поджимая под себя

<sup>10</sup> RAND Corporation – американский исследовательский центр, который работает в основном с заказами правительства США и их вооруженных сил. – *Прим. ред.*

<sup>11</sup> См., например: Сэлинджер Дж. Д. Девять рассказов. М.: Эксмо, 2017. (Культурная классика). – *Прим. ред.*

<sup>12</sup> «Его девушка Пятница» (1940) – комедия бурлеска, снятая Говардом Хоуксом. – *Прим. ред.*

ноги, вместо того чтобы занять положенное ей место за внушительным столом переговоров. Ее недоброжелатели – а у любого, кто достигает такого успеха в Голливуде, они неизбежно будут – любили называть Паскаль «сумасшедшей».

Однако капризные, неуверенные в себе творческие люди, которые снимают фильмы и снимаются в них, считали, что она на своем месте. «Это ее самоуничтожение не может не очаровывать, – говорил режиссер Джеймс Л. Брукс («Язык нежности», «Лучше не бывает»). – Человеку с определенной степенью отвращения к себе всегда больше доверяешь... узнаешь в нем себя». Рон Ховард описывал ее как «величайшего руководителя студии». Джордж Клуни, известный своей самоуверенностью и отсутствием подхалимства, сказал ей однажды: «Я вас обожаю, Эми. Вы единственная из руководителей студий, кто на самом деле любит кино». «У Эми – сердце и ум художника, – заявлял Джона Хилл. – Я могу сказать, что действительно ее люблю».

Творческих людей привлекала не ее индивидуальность. Они видели страсть Паскаль к созданию фильмов того типа, который предпочитали сами: среднебюджетных, звездных и оригинальных. Не обязательно высокоинтеллектуальных (хотя она и не возражала против этого), но определенно не брендированных блокбастеров.

Ею восхищались за то, что она смогла так высоко и так быстро подняться, несмотря на необузданный сексизм в Голливуде и в СМИ, которые пишут о кино. Например, в 2002 году журнал Time написал, что «ее настроение можно определить по тому, прямые у нее волосы (скверное) или завитые (приподнятое)». В интервью ее постоянно спрашивали, не слишком ли она заикливается на «женских фильмах» типа «Их собственной лиги» и «Одинокой белой женщины». Хотя никто не спрашивал руководителей студий, снимавших «Крепкого орешка» и «День независимости», не слишком ли сильно они заикливаются на «мужских».

В Columbia она работала над адаптацией «Маленьких женщин» и популярнейшей комедией с Биллом Мюрреем «День сурка». В Turner – планировала выпуск биографического фильма о Джеки Робинсоне (режиссер Спайк Ли, в главной роли Дензел Вашингтон), экранизации романа Айн Рэнд «Источник» (режиссер Оливер Стоун) и нескольких оригинальных проектов о ЦРУ, о женщинах в космосе и о мире, в котором женщинам нет места.

В 1995 году Time Warner приобрел медиаимперию Теда Тернера, и уже через год Turner Pictures закрыли – логичный ход для компании, которой уже принадлежит Warner Bros. До кинотеатров добрались лишь несколько картин студии, в том числе комедии – «Майкл» с Джоном Траволтой в роли ангела и «Вам письмо» с Томом Хэнксом и Мег Райан. «Самое обидное, что все закончилось, так и не начавшись», – сказала Паскаль.

Паскаль подумывала о том, чтобы стать продюсером или исполнительным директором в стартап-студии DreamWorks, но вместо этого получила другую крупную должность – президента Columbia Pictures под руководством Келли. Он поставил ее в пару с двумя другими креативными топ-менеджерами: вице-председателем Люси Фишер и со-вице-председателем Гаретом Уиганом (у Sony запутанная система высших должностей и множество старших руководителей, которые иногда сталкиваются лбами). Так или иначе, результаты работы стали отражать пристрастие Паскаль к интересным фильмам среднего масштаба.

В конце 1990-х корпоративная драма в Sony Pictures поутихла, но кассовые сборы все еще были нестабильны. Несколько среднебюджетных фильмов – «Джерри Магуайер», «Большой папа» и «Лучше не бывает» – взлетели, но «8 миллиметров» с Николасом Кейджем, «Яков лжец» с Робинот Уильямсом и комедия Майка Николса «С какой ты планеты?» с треском провалились. Некоторые из них были неоправданно дорогими, в том числе биографический фильм «Али» стоимостью более \$100 миллионов – кассовое разочарование 2001 года с Уиллом Смитом в роли боксера.

**И даже когда Sony все-таки стала выкладываться по полной, результаты оказались посредственными. Взять хотя бы провал 1998 года «Годзилла» и неудачный приключенческий фильм «История рыцаря» (2001) с Хитом Леджером в главной роли.**

А в это время другие студии успешно создавали интересные оригинальные фильмы на любой бюджет. DreamWorks выпустила «Спасти рядового Райана», Disney – «Шестое чувство», Paramount и Fox – «Титаник». Не то чтобы у Sony была плохая стратегия, ее просто недостаточно хорошо воплощали. В 1998 году студия занимала четвертое место в прокате, а с 1999 по 2001 год – постыдное шестое или седьмое, пока в 2002 году ее судьбу, а затем и судьбу всего Голливуда не перевернул «Человек-паук».

Паскаль, несмотря на все это, оставалась у руля, пережив Фишера, Уигана и других руководителей, чтобы стать кем-то вроде назначенного преемника Келли. В 1999 году ее повысили до председателя Columbia Pictures («председатель» – самый высокий чин в Голливуде, даже если совета директоров в студии нет и в помине). А к 2003 году, когда Келли объявил, что уходит в отставку, она была практически готова взять бразды правления в свои руки.

Но американский руководитель Sony Ховард Стрингер и его боссы в Токио не решались ставить Паскаль во главе студии, ибо не доверяли ее деловой хватке. Они стремились снизить издержки и увеличить чистую прибыль, а Паскаль имела привычку перерасходовать бюджет на боевики типа «Ангелов Чарли 2» (\$130 миллионов) и драмы вроде «Испанского английского» (\$80 миллионов).

В 2003 году Sony занимала второе место в прокате с такими блокбастерами, как «Плохие парни 2», «Управление гневом» и «S.W.A.T.: Спецназ города ангелов». Но прибыль киностудии в финансовом году, закончившемся в марте 2004-го (а это лучший показатель эффективности предыдущего календарного года), составила всего \$60 миллионов. Это было на 88 % меньше, чем год назад, и на 75 % ниже целевого показателя компании – студии явно не хватало финансовой дисциплины.

Ходили слухи, что место руководителя может занять Джо Рот, бывший глава киноотдела Disney, который теперь управлял партнером Sony – Revolution Studios. Но вместо этого Sony шокировала Голливуд, обратившись к аутсайдеру – полной противоположности Эми Паскаль.

## **Неправдоподобный магнат**

Майкл Линтон покинул Голливуд в 1997 году, и никто не ожидал его возвращения.

Уроженец Европы, интеллектуал, попавший в индустрию развлечений по воле случая, Линтон, казалось, мог возглавить абсолютно любую компанию или, благодаря семейному состоянию, вообще никогда не работать. Те, кто знал его на всех этапах профессиональной жизни, описывают долговязого и не слишком эмоционального Линтона как невероятно умного, порядочного и всегда корректного человека. Светский, с мягкими манерами, он был похож на того, кто не побоится запросто сказать «о, какой вздор» на любом из четырех языков, которыми он владел.

Линтон родился в 1960 году в Лондоне, в семье евреев, бежавших из Германии во время холокоста. Ранние годы он провел в пригороде Нью-Йорка, Скарсдейле, прежде чем в 1969 году его семья переехала в Нидерланды. Отец начал работать исполнительным директором в крупной компании – производителе оконных покрытий Hunter Douglas, которую основал дед Линтона по материнской линии.

Линтон учился в лучших школах. Перед выпускным классом он вернулся в Соединенные Штаты и поступил в Академию Филлипса в Эксетере, а через год – в Гарвардский университет, где стал изучать историю и литературу. После нескольких лет работы на Уолл-стрит он решил вернуться в Гарвард и поступить в бизнес-школу. В тот год, когда «Уолл-стрит» Оливера Стоуна попал в кинотеатры (1987), Линтон получил MBA. Однако все еще невозможно

было представить, что он стоит перед залом, как Гордон Гекко, и перевозит жадность. Он не нуждался в деньгах и не стремился добиться высокого положения – оно уже у него было.

Линтону нужен был интеллектуальный вызов. И его обеспечил Стив Берк, который пять лет назад окончил Гарвардскую школу бизнеса и познакомился с Линтоном через своего бывшего босса в банке Credit Suisse First Boston на Уолл-стрит. Берк, позже ставший главным исполнительным директором медиаконгломерата NBCUniversal, нанял Линтона для работы в Disney, компании абсолютно неевропейской и неинтеллектуальной.

Генеральным директором компании незадолго до этого стал Майкл Эйснер. Под его руководством солидный Disney нанял группу молодых выпускников МВА для экспериментов и продвижения компании в новые сферы бизнеса. Линтона отправили развивать издательский бизнес в Нью-Йорке. Первую его задачу – лицензирование книжек-раскрасок – нельзя было назвать захватывающей, но вскоре он запустил журнал Disney Adventures и книжные линейки для детей и взрослых.

Коллеги были уверены, что Линтон далеко пойдет – не только из-за своей проницательности и сообразительности, но и из-за того, как легко он вписался в круги элиты. «Он оказался в другом мире, – вспоминал один из его коллег. – И всегда был так очарован этой компанией, как будто ему суждено было стать ее генеральным директором». В 1994 году это предсказание вроде как начало сбываться, но тут ни с того ни с сего Линтона привлекли к управлению Hollywood Pictures, подразделения студии Disney, которое снимало фильмы для взрослой аудитории. То, что это был странный выбор, – еще мягко сказано. Линтон ничего не знал о создании фильмов и практически не имел связей в отрасли, где все на них завязано.

Те, кто его поддерживал, утверждали, что благодаря опыту в издательском бизнесе Линтон достаточно хорошо разбирался в творческих процессах. К тому же он обладал редким преимуществом – свежим взглядом. Но в закрытом Голливуде он, по его собственному признанию, оказался «незнакомцем в чужой стране».

**Линтон так и не смог по-настоящему вписаться в эту компанию. Ему не очень нравилось социальное устройство, в котором связи ведут к отношениям, а затем и к сделкам.** К тому же у него появилась семья, а с ней – и другие приоритеты. В индустрии было много сильных и пробивных людей, а Линтон оказался их полной противоположностью – человеком, которому случайно досталась высокая должность. «Может быть, и впрямь такие люди, как я, делают этот мир менее интересным местом», – говорил он о себе. Многие агенты, продюсеры и другие люди, связавшие всю свою жизнь с индустрией развлечений, смотрели на аутсайдера Линтона с недоверием, если не с презрением. Они считали его самонадеянным и недостойным нарушителем их спокойствия – и придерживались этого мнения на протяжении всей его карьеры, особенно когда он стал работать вместе с уроженкой Голливуда Паскаль.

Линтон принадлежал к определенному сорту людей. Это те парни, которые, попав на вечеринку Ари Эмануэля<sup>13</sup> в честь премии «Оскар», будут неловко топтаться в углу – в свитере, с нечесаными волосами и в полном одиночестве. Да, это о генеральном директоре компании Sony Pictures. Как Линтон потом признался, единственная причина, по которой он вообще туда пришел, заключалась в том, что он услышал шум у соседей.

Сама Паскаль, что заинтересовало некоторых представителей индустрии, описала своего босса консультанту по вопросам управления так: «очень... с восточного побережья (на самом деле из голландии), супермозг... совершенно не калифорниец и гордится этим... из тех ребят, которые носят одну и ту же пару обуви каждый день, но вы никогда не узнаете, что эта обувь была изготовлена самым дорогим обувщиком в швейцарии. он не забудет упомянуть, что

---

<sup>13</sup> Ари Эмануэль (р. 1961) – знаменитый голливудский импресарио, основатель агентства по организации гастролей Endeavor. – *Прим. ред.*

летает эконом-классом (ага, конечно), но если вы внимательно посмотрите на его подставку для карандашей, то поймете, что это скульптура анри миллера»<sup>14</sup>.

У Линтона было несколько друзей в Голливуде, но самые близкие всегда находились за пределами индустрии развлечений и, учитывая его происхождение, несомненно, принадлежали к элите. Даже в 2013 и 2014 годах, после десяти лет во главе Sony, он весьма неохотно обменивался адресами электронной почты с влиятельными людьми в отрасли.

Те из них, с которыми он регулярно общался, относились, как и он сам, к «одному проценту»: редактор *New Yorker* Дэвид Ремник, писатель Малкольм Гладуэлл, ведущая ABC Диана Сойер, ведущий CNN Фарид Закария, исполнительный директор Facebook Шерил Сандберг и советник Обамы Валери Джарретт. Отправившись в командировку в Японию, Линтон заскочил пропустить по стаканчику с дочерью экс-президента и американским послом в Японии Кэролайн Кеннеди. А летние каникулы он проводил с элитой Восточного побережья на Мартас-Виньярд, где обедал с Биллом и Хиллари Клинтон.

«Майкл, наверное, единственный, кого вы можете встретить в медиа, кто читает *New Yorker* раньше, чем *Variety* (если, конечно, он вообще читает *Variety*)», – сказал Майкл Райан, влиятельный нью-йоркский адвокат и шурина Линтона.

**Работа Линтона в Hollywood Pictures закончилась весьма бесславно, хотя и не по его вине. Подразделение было основано в 1988 году, чтобы удержать одного руководителя Disney от ухода из компании, и, по большому счету, дублировало другой взрослый лейбл студии – Touchstone.** Через три месяца после того, как Линтон приступил к работе, Джо Рот сменил Джеффри Катценберга на посту председателя киностудии Disney. В 1996 году он закрыл компанию Hollywood Pictures, которая проработала с новым исполнительным директором всего два года, и тот просто не успел увидеть ни одного фильма студии, созданного с нуля. Если Линтон и оказал какое-то влияние, то только приобретением за \$3 миллиона прав на адаптацию еще не опубликованной книги Николаса Эванса «Заклинатель лошадей». Книга впоследствии стала бестселлером, а ее экранизация, снятая режиссером Робертом Редфордом в 1998 году, – большим успехом Touchstone.

«Он замечательный парень, но не думаю, что этот город его примет», – вежливо сказал по поводу увольнения Линтона Джим Уайатт, тогдашний глава крупного агентства по поиску талантов ICM.

Сам же Линтон, казалось, был только рад уйти в отставку.

«Я никогда не чувствовал себя в Лос-Анджелесе как дома, – сказал он в 1998 году. – Представьте, что вы живете в городе, где все крутится вокруг кино, и других тем для разговора будто вовсе не существует. Это же катастрофа».

Он вернулся в Нью-Йорк и впервые занял должность генерального директора – в издательстве Penguin. На этом посту пригодились и его европейское происхождение (владелец корпорации Penguin был британцем), и элитное образование (в Гарварде он написал диссертацию о британском романисте Э. М. Форстере), и понимание вкусов среднего класса, и знание бренд-маркетинга (после работы в Disney).

Как и позже в Sony, Линтон оставил творческую часть работы подчиненным и сосредоточился на бизнес-стратегии. Однако ему все же не удалось избежать кризисов, включая финансовый скандал и издание в 1999 году «Сатанинских стихов» Салмана Рушди – книги, после первой публикации которой в 1989 году верховный лидер Ирана – великий аятолла<sup>15</sup> Хомейни

---

<sup>14</sup> Нижний регистр в написании имен и названий сохранен в соответствии с оригиналом. Анри де Миллер – французский скульптор, чья самая известная статуя «L'Écoute» в виде семидесятитонной головы с приложенной к уху рукой была в 1986 году установлена в центре Парижа. – *Прим. пер.*

<sup>15</sup> Аятолла – почетное звание шиитских богословов, имеющих право самостоятельно выносить решения по вопросам исламского права. – *Прим. пер.*

– издал фетву<sup>16</sup> против автора, что спровоцировало угрозы в адрес книжных магазинов и массовые протестные демонстрации, в некоторых случаях с человеческими жертвами.

В 2000 году Линтон ушел из издательства в America Online<sup>17</sup>, которая тогда была невероятно популярной и востребованной. Он стал президентом ее международного подразделения AOL International всего за несколько дней до того, как компания слилась с Time Warner. Ужасная корпоративная политика, последовавшая за этим, а также крах доткомов<sup>18</sup> в 2001 году быстро сделали AOL уже не столь привлекательным для работы местом. И хотя Линтону удалось успешно провести европейские операции AOL, в 2003 году он уже открыто размышлял о поиске новой позиции в более традиционной индустрии развлечений.

Такая возможность представилась ему после знакомства с Ховардом Стрингером из Sony. Как и всех остальных, Линтон впечатлил его своим звездным резюме и интеллектом, и в том же году Стрингер решил заменить им Келли на посту генерального директора и председателя Sony Pictures. Он был убежден, что Линтон сможет более эффективно управлять бизнесом, а также использовать свой опыт работы в AOL и адаптировать студию под особенности цифровой эпохи.

Оставалась только одна проблема – Паскаль. Она все еще считала, что главная должность в студии должна достаться опытному креативному руководителю – то есть ей. Когда генеральный директор Sony позвонил ей в одиннадцатом часу и сообщил, что на желанную должность нанят человек со стороны, Эми пригрозила уволиться.

Но потом неохотно согласилась слетать в Нью-Йорк и встретиться с Линтоном – чтобы тот очаровал ее за ужином в застекленном представительском ресторане на крыше здания Sony. Оказалось, что этот скромный новый руководитель студии не собирался вторгаться на ее территорию. Напротив, он хотел взять на себя все те деловые обязанности, которые совсем не интересовали Паскаль.

Поэтому она согласилась на компромисс. Линтон был назначен генеральным директором и председателем Sony Pictures, а она получила новый титул председателя киногруппы и подчинялась непосредственно Стрингеру. Иными словами, они с Линтоном стали партнерами, хотя и не совсем равными.

По словам Линтона, это был «своеобразный индийский договорной брак». Мужчина с минимальным опытом в кинобизнесе и женщина, никогда не делавшая ничего другого; сдержанный, светский и деятельный выпускник гарвардского МВА и энергичная, эмоциональная и открытая уроженка Лос-Анджелеса; мужчина, которому доверяли сотрудники корпорации, и женщина, которую обожал Голливуд.

«Если эти двое не сработаются, я съем свою шляпу», – заявил Стрингер.

## Как они сработались

---

<sup>16</sup> Фетва – решение по какому-либо вопросу, основанное на принципах исламского права. – *Прим. пер.*

<sup>17</sup> America Online (AOL) – в начале 2000-х годов крупнейший интернет-провайдер США. – *Прим. пер.*

<sup>18</sup> С 1995 по 2001 год существовал так называемый пузырь доткомов. Он возник из-за резкого увеличения количества интернет-компаний и взлета стоимости их акций на фоне активного развития онлайн-бизнеса. В конце концов пузырь лопнул, и многие интернет-компании обанкротились. – *Прим. ред.*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.