

The background of the cover is a dark, textured surface. In the center, there is a stylized representation of a book's pages, which are white and curved as if being turned. Overlaid on this is a vibrant, abstract geometric shape composed of overlapping triangles and polygons in shades of red, orange, and yellow, creating a sense of dynamic movement and modern design.

ДЖОН Б. ТОМПСОН

КНИГОИЗДАТЕЛЬСКИЙ БИЗНЕС В XXI ВЕКЕ

ТОРГОВЦЫ КУЛЬТУРОЙ

Критика и эссеистика

Джон Б. Томпсон

**Торговцы культурой.
Книгоиздательский
бизнес в XXI веке**

«НЛО»

2010

УДК 655.4.01
ББК 76.174(7Coe)

Томпсон Д.

Торговцы культурой. Книгоиздательский бизнес в XXI веке /
Д. Томпсон — «НЛО», 2010 — (Критика и эссеистика)

ISBN 978-5-4448-2357-8

Существующая уже пять столетий индустрия книгоиздания столкнулась в XXI веке с самыми крупными в своей истории экономическими и технологическими вызовами. С наступлением цифрового века ей неизменно пророчат скорую смерть. Однако насколько такие прогнозы справедливы и как сегодня устроен книжный бизнес? Книга Джона Томпсона рассказывает о том, какие перемены издательское дело пережило за последние 40–50 лет и как переосмысливались в нем роли главных акторов – издателей, агентов и продавцов. В поисках ответов Томпсон опирается на большой корпус интервью, взятых у различных сотрудников издательств, хедхантеров, авторов и книготорговцев, включая ключевых закупщиков из крупных розничных сетей. Исследуя с позиции антрополога внутреннюю структуру издательского мира, автор пытается понять: почему и как, несмотря на глобальную трансформацию медийного поля, традиционному книгоизданию удастся оставаться центральной сферой человеческой культуры? Джон Б. Томпсон – американский социолог, профессор Кембриджского университета и почетный профессор колледжа Иисуса.

УДК 655.4.01
ББК 76.174(7Coe)

ISBN 978-5-4448-2357-8

© Томпсон Д., 2010

© НЛО, 2010

Содержание

Предисловие ко второму изданию	7
Предисловие к первому изданию	9
Введение	11
Издательские поля	13
Издательская цепочка	22
Как издательства добавляют ценность	26
Что дальше	28
1. Рост розничных сетей	31
От магазинов в торговых центрах к суперсторам	32
Революция твердых переплетов	40
Подъем Amazon	43
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Джон Б. Томпсон
Торговцы культурой.
Книгоиздательский бизнес в XXI веке

Copyright © John B. Thompson

First Edition published in 2010 by Polity Press

This edition is published by arrangement with Polity Press Ltd., Cambridge.

© А. Корбут, перевод с английского, 2023

© С. Тихонов, дизайн обложки, 2023

© ООО «Новое литературное обозрение», 2023

Предисловие ко второму изданию

Писать о современной индустрии – все равно что стрелять по движущейся мишени: не успели вы закончить текст, как ваш предмет уже изменился. Происходят разнообразные события, что-то меняется, и индустрия, которую вы зафиксировали в определенный момент времени, теперь выглядит иначе. Мгновенное устаревание – судьба текста любого летописца настоящего. Единственное, что тут можно поделаться, – перерабатывать и обновлять текст, если и когда представляется такая возможность, хотя даже в этом случае вы всегда будете оставаться на шаг позади потока событий, запечатлевая мир в тот момент, когда он ускользает от вас.

Для того, кто писал бы книгу о книгоиздательской индустрии тридцать или сорок лет назад, риск устаревания был бы не таким серьезным: конечно, отрасль существенно менялась, но ее базовые принципы и практики не ставились под сомнение. Крупные корпорации покупали издательства, розничные сети и литературные агенты становились все более влиятельными, а традиционный мир массового книгоиздания превращался в крупный бизнес. Но сама книга как культурный объект – уникальное сочетание печати и бумаги, слияние письменного слова и материального артефакта – производилась почти так же, как и несколько веков назад. Сегодня это уже не так. На пороге второго десятилетия XXI века старейшая из медиаиндустрий переживает бурные перемены, изо всех сил пытаясь справиться с последствиями технологической революции, которая лишает былой уверенности, подрывает традиционные модели и открывает новые возможности, одновременно захватывающие и дезориентирующие. То, что когда-то казалось тихой заводью медиаиндустрий, внезапно попало на передовицы.

При подготовке текста для издания в мягкой обложке я постарался учесть ключевые изменения последних лет и обновить эмпирические данные там, где это важно. Во многих контекстах данные за 2008 или 2009 год по-прежнему дают хорошую картину того, как отрасль выглядит сегодня, поэтому я оставил цифры такими, какими они были. Но есть и другие контексты, особенно описанные в главе о цифровой революции, где потребовалось существенно обновить данные. Когда революция в разгаре, два года могут показаться вечностью. Я повторно обратился примерно к двадцати моим информантам в Лондоне и Нью-Йорке и поговорил с ними о произошедших переменах, отчасти для того, чтобы убедиться, что я в курсе наиболее важных событий, но также для того, чтобы увидеть, каким образом изменились их взгляды, пока они пытались приспособиться к происходящим вокруг них переменам. Я хочу еще раз выразить огромную благодарность этим людям – которые, как и прежде, останутся анонимными, – за уделенное мне время, за их щедрость и открытость. Однако я не поддался искушению переписать текст и заново проанализировать каждого актора и каждую организацию: хотя произошло много событий, базовые структуры и динамика мира англо-американского массового книгоиздания остаются в значительной степени такими, какими я их описал. Конечно, мы не можем исключать возможности того, что со временем эти структуры и динамика трансформируются в результате происходящих в настоящее время изменений: никогда ни стоит недооценивать разрушительный потенциал новых технологий. Но в то же время следует понимать, что их разработка и внедрение всегда представляют собой неотъемлемую часть более широкой совокупности социальных отношений, в рамках которых агенты и организации сотрудничают, конкурируют и порой конфликтуют друг с другом и где результаты определяются в равной степени как внутренними свойствами самих технологий, так и структурами власти. Эти структуры и составляют предмет данной книги, в которой показывается, как они возникли, как они определяют практики акторов в поле и как они меняются сегодня. Я намеренно оставляю открытым вопрос о том, насколько сильно эти структуры изменятся в будущем, на который пока – и, вероятно, еще в течение некоторого времени – нельзя дать однозначного ответа.

Дж. Б. Т., Кембридж

Предисловие к первому изданию

Удивительно, но один из секторов креативных индустрий, о котором мы очень мало знаем, – это индустрия книгоиздания, сектор, который с нами дольше всего. Появившиеся в XV веке благодаря знаменитым изобретениям золотаря из Майнца печать и издание книг – бизнес, существующий уже более пяти столетий, однако мы крайне мало знаем о том, как сегодня организована эта индустрия и как она меняется. Книги по-прежнему окружены большим вниманием в газетах, радио и других медиа, они остаются важным источником вдохновения и сырым материалом для фильмов и прочих видов популярных развлечений, а писатели – особенно романисты, историки и ученые – все еще обладают в наших обществах высоким статусом, даже аурой, которой могут похвастаться немногие профессионалы. Но в тех редких случаях, когда предметом публичного внимания становится сама издательская индустрия, чаще всего это происходит потому, что какой-либо журналист спешит объявить, что с наступлением цифрового века книгоиздание, которое мы знаем, обречено на исчезновение. Мало каким отраслям предрекали смерть столь же часто, как книгоизданию, и тем не менее каким-то чудесным образом оно переживало их все – по крайней мере до нынешнего дня.

Одной из целей начатого мной около десяти лет назад систематического изучения современной книгоиздательской индустрии было восполнение этого пробела в нашем понимании. Сначала я обратился к сектору индустрии, наиболее близкому к моему собственному миру академического работника, а именно к полю академического книгоиздания, в которое входят университетские издательства, коммерческие академические издательства (такие, как Taylor & Francis, Palgrave Macmillan и SAGE Publications) и издательства, выпускающие учебники для колледжей (например, Pearson и McGraw-Hill). Результаты этого исследования были опубликованы в 2005 году в монографии «Книги в цифровую эпоху». После я погрузился в совершенно иной мир – мир литературы для массового читателя: мир бестселлеров, таких как «Код да Винчи» Дэна Брауна и «Тайна» Ронды Бирн, мир литературных знаменитостей вроде Стивена Кинга и Джона Гришэма, мир множества стилей и жанров художественной и нехудожественной литературы, от коммерческой беллетристики до высокой литературы, от воспоминаний о страданиях до серьезных сочинений об истории, политике и текущих событиях. Я изучал этот мир так, как антрополог изучал бы практики племени, населяющего какой-нибудь отдаленный остров в южной части Тихого океана, только в данном случае племя живет и работает по большей части на небольшом участке острова, зажатого между реками Гудзон и Ист в Нью-Йорке, и на берегах Темзы в Лондоне. Их практики могут сначала показаться стороннему наблюдателю странными, порой даже эксцентричными. Но в своей работе я исхожу из допущения, что, если понять структуру этого мира и то, как она развивалась с течением времени, даже самые удивительные вещи перестанут казаться столь уж необычными.

Исследование, которое легло в основу этой книги, проводилось в течение четырех лет, с 2005 по 2009 год. Я благодарен Совету по экономическим и социальным исследованиям (ESRC) Великобритании за щедрый грант (RES-000-22-1292), который поддержал это исследование и позволил мне проводить много времени в Нью-Йорке и Лондоне. За это время я взял около двухсот восьмидесяти интервью у топ-менеджеров, издателей, редакторов, директоров по продажам, директоров по маркетингу, специалистов по связям с общественностью и прочих менеджеров и сотрудников во многих издательских фирмах, начиная с крупных корпораций и заканчивая небольшими независимыми издательствами. Я также взял интервью у множества агентов, авторов и книготорговцев, включая некоторых ключевых закупщиков из крупных розничных сетей. Я благодарен всем этим людям за то, что они столь щедро уделяли мне свое время – и в некоторых случаях позволяли мне интервьюировать их по нескольку раз. Я прекрасно понимаю, что в мире, где время считается так же тщательно, как и деньги, меня ода-

рили множеством ценных временны́х подарков. Их готовность разговаривать, их терпеливые объяснения того, чем они занимаются и как они это делают, и их откровенные оценки вызовов, с которыми они сталкиваются, стали незаменимым фундаментом, на котором я построил описание их мира. Мои собеседники по большей части анонимны; лишь в некоторых случаях я, с их разрешения, позволил им говорить от своего имени, когда полагал, что это будет полезно для читателя (или что читатель, немного знающий эту область, легко их узнает). Но то, что большинство моих информантов анонимны и что они и их компания чаще всего выступают под псевдонимами, не должно скрывать размеры моего долга.

Я не смог бы завершить эту книгу без щедрой помощи Аланны Айвин и ее ассистентов, которые с безграничной целеустремленностью и профессионализмом расшифровали множество часов интервью. Я чрезвычайно признателен Майклу Шадсону, Ангусу Филлипсу, Уильяму Шинкеру, Хелен Фрейзер, Дрейку Макфили, Андреа Друган, четырем анонимным читателям из ESRC и нескольким моим информантам – которые тоже должны остаться анонимными, – нашедшим время для чтения рукописи этого текста и высказавшим множество полезных замечаний. Я также благодарен Энн Боне за искусную и дотошную техническую редактуру, Дэвиду Драммонду за гениальный дизайн обложки и многим людям в Polity – в том числе Гиллу Мотли, Сью Поуп, Саре Ламберт, Нилу де Корта, Клэр Анселл, Саре Доджсон, Бреффни О'Коннор, Марианне Раттер и Колину Робинсону, – которые провели эту книгу через публикационный процесс. Наконец, я благодарю Мирку и Алекса, которые создали условия для написания этой книги и которые (в случае Алекса) постоянно напоминали мне о том, какая это незамутненная радость – читать книги.

Введение

Представьте на минуту, что вы находитесь в офисе книжного скаута в Нью-Йорке. На дворе ноябрь 2007 года; за окном светит солнце, небо ярко-синее, в воздухе ощущается прохлада поздней осени. Офис находится в старом здании, построенном в конце XIX века; помещения были со вкусом перепланированы, теперь здесь светлые стены и полированные деревянные полы. Из окна можно видеть несколько резервуаров для воды, стоящих на крышах зданий, – обычный вид, открывающийся из офисов на верхних этажах в этой части центрального Манхэттена. Скауты ищут таланты. Они (обычно это женщины), как правило, работают за гонорар на издательства из Италии, Испании, Германии, Франции, Скандинавии и других стран, разыскивая книги, которые их клиенты могли бы перевести и опубликовать в своих странах и на своих языках. Скауты – это глаза и уши иностранных издательств в сердце англо-американского книгоиздательского бизнеса. Чаще всего они базируются в Нью-Йорке или Лондоне, работая на издательства в Риме, Франкфурте, Берлине, Париже, Мадриде, Лиссабоне, Копенгагене, Стокгольме, Рио, Сан-Паулу, Токио и других местах; в обратном направлении поток сообщений идет крайне редко. Скаут, с которым вы сегодня беседуете, – назовем ее Ханне, – рассказывает вам, каким образом она узнаёт о новых книжных проектах, которые запускаются в нью-йоркских издательствах и, вероятно, будут опубликованы где-то в следующем году, и в ходе рассказа упоминает о предложении, касающемся книги Рэнди Пауша под названием «Последняя лекция». «Кто такой Рэнди Пауш?» – спрашиваете вы. «Вы не знаете, кто такой Рэнди Пауш?» – отвечает она с легким удивлением в голосе. «Нет, никогда не слышал о нем. Кто он и о какой книге идет речь?» И тогда она рассказывает вам историю Рэнди Пауша и «Последней лекции».

Рэнди Пауш был профессором информатики в Университете Карнеги – Меллона в Питтсбурге (теперь эту историю нужно рассказывать в прошедшем времени, хотя в 2007 году Ханне использовала настоящее время). Он был специалистом по человеко-машинным интерфейсам и опубликовал множество технических статей о различных аспектах программирования, виртуальной реальности и разработки программного обеспечения. Но в сентябре 2007 года в карьере Пауша неожиданно произошел необычный поворот. Его пригласили выступить с лекцией в Карнеги – Меллон в рамках серии под названием «Последняя лекция» – в рамках этой серии профессорам предлагают поразмышлять о самом важном для них и суммировать знания, которые они хотели бы передать своим студентам, в одной лекции, как если бы она была последней. По трагической иронии судьбы это была, видимо, одна из последних лекций Рэнди Пауша: этот 46-летний отец троих детей умирал от неизлечимой формы рака поджелудочной железы. Часовая лекция на тему «Как осуществить свои детские мечты» была прочитана перед примерно четырьмястами студентами и преподавателями 18 сентября 2007 года; лекция была записана на видео, чтобы его дети могли посмотреть ее, когда вырастут. В аудитории находился обозреватель Wall Street Journal Джефф Заслоу, который, услышав о лекции, приехал из Детройта. Как и многие из присутствовавших, Заслоу был глубоко тронут этим событием и написал небольшую статью об этом для своей колонки в Wall Street Journal. Статья вышла 20 сентября со ссылкой на короткий пятиминутный клип с основными моментами лекции. В телешоу «Доброе утро, Америка» канала ABC заметили статью в Journal и пригласили Пауша в следующий выпуск. Интерес медиа начал расти, и Пауша позвали выступить на шоу Опры Уинфри в октябре. Тем временем видео лекции было выложено в YouTube, и миллионы людей посмотрели короткий клип или полную версию.

Вскоре после выхода статьи в Wall Street Journal нью-йоркские издательства начали присылать Паушу электронные письма, спрашивая, не хочет ли он написать книгу на ее основе. «Меня это позабавило, – рассказывал Пауш, – потому что в то время паллиативная химиоте-

рапия еще не сработала, и я полагал, что у меня осталось примерно шесть недель хорошего здоровья». Но после некоторых раздумий он согласился, при условии что он будет соавтором книги с Джеффом Заслоу, но фактически писать ее будет Джефф. Джефф связался со своим агентом в Нью-Йорке, и агентство занялось подготовкой предложения и рассылкой его издательствам. Агентство отклонило упреждающее предложение цены и в октябре отправило короткое 15-страничное предложение во многие нью-йоркские издательства. В течение двух недель сделка была заключена. «И за сколько ушла книга?» – спрашиваете вы у Ханне. «6,75 миллиона долларов, – отвечает она. «6,75 миллиона долларов?! Вы, должно быть, шутите!» – «Нет, серьезно, Нурегюн купил ее за 6,75 миллиона долларов, – говорит она. – Они закрыли сделку пару недель назад. Это будет короткая книга, около 180 страниц, и они планируют опубликовать ее в апреле следующего года». Вы не можете поверить своим ушам. Зачем кому-то платить 6,75 миллиона долларов за книгу под названием «Последняя лекция», написанную профессором информатики, который до сих пор не был известен в качестве успешного автора? Может быть, 40 000 или 50 000 долларов, или даже скромная шестизначная сумма, если вы редкий оптимист. Но 6,75 миллиона долларов? Как издательская компания может решиться выложить такие деньги за темную лошадку? Стороннему наблюдателю это кажется удивительным, невероятным, совершенно немыслимым. Даже сам Пауш признавался, что был ошарашен размером аванса («То, что за книгу дали большой аванс за счет авторских отчислений, застало нас обоих врасплох»). Как понимать это, на первый взгляд, странное поведение? Многим оно покажется еще одним примером «иррационального изобилия» рынков, но действительно ли оно так иррационально, как кажется?

Чтобы ответить на эти вопросы, нам нужно отстраниться от деталей нашей истории и пойти окольным путем. Нам нужно понять, как изменился мир массового книгоиздания за последние 40–50 лет и как он организован сегодня – каковы ключевые игроки, с какими трудностями они сталкиваются и какими ресурсами они располагают. Нам также нужно ввести некоторые понятия, которые помогут нам разобраться в этом мире и понять, как действия каждого ключевого игрока обуславливаются действиями других, поскольку эти игроки не действуют в одиночку: они всегда действуют в определенном контексте или в том, что я буду называть «полем», в котором действия любого агента обуславливаются действиями других и, в свою очередь, обуславливают их.

Издательские поля

Что такое поле? Я заимствую этот термин у французского социолога Пьера Бурдьё и адаптирую его для своих целей¹. Поле – это структурированное пространство социальных позиций, которые могут занимать агенты и организации, и позиция любого агента или организации зависит от типа и количества ресурсов или «капитала», которым они располагают. Любая социальная область – бизнес-сектор, сфера образования, сфера спорта – может рассматриваться как поле, в котором агенты и организации находятся друг с другом в отношениях сотрудничества, конкуренции и взаимозависимости. Рынки являются важной частью некоторых полей, но поля всегда больше, чем рынки. Они включают в себя агентов и организации, различные типы и объемы власти и ресурсов, разнообразные практики и специфические формы конкуренции, сотрудничества и вознаграждения.

Существует четыре причины, по которым понятие поля помогает понять мир книгоиздания. Во-первых, благодаря ему становится ясно, что издательский мир – не один мир, а множество миров или, как я буду говорить, *множество полей*, каждое из которых обладает своими отличительными характеристиками. Так, есть поле массового книгоиздания, поле научного книгоиздания, поле издания литературы для высшего образования, поле издания профессиональной литературы, поле издания иллюстрированных книг по искусству и т. д. Каждое из этих полей имеет свои специфические черты – их нельзя обобщить. Это как разные виды игр: есть шахматы, шашки, монополия, риск, клудо и т. д. Для стороннего наблюдателя все они могут выглядеть одинаково – всё это настольные игры с маленькими фрагментами, которые передвигаются по доске. Но у каждой игры есть свои правила, и вы можете знать, как играть в одну из них, не зная, как играть в другую. Именно так зачастую устроено книгоиздание: люди, вовлеченные в издательский бизнес, как правило, работают в одном конкретном поле. Они становятся экспертами в этом поле и могут прийти к высшим руководящим должностям, но при этом с большой вероятностью вообще ничего не знают о том, что происходит в других полях.

Вторая причина, по которой понятие поля полезно, состоит в том, что оно заставляет не ограничиваться конкретными фирмами и организациями и мыслить вместо этого в категориях *отношений*. Понятие поля составляет часть теории, которая имеет фундаментально реляционный характер, в том смысле, что, согласно этой теории, действия агентов, фирм и других организаций ориентированы на других агентов и организации и основаны на расчетах относительно того, как другие могут или не могут действовать в поле. Агенты, фирмы и другие организации никогда не существуют изолированно: они всегда находятся в сложных отношениях власти, конкуренции и сотрудничества с другими фирмами и организациями, и теория полей побуждает фокусироваться на этом сложном пространстве власти и взаимозависимости. Эта теория постоянно напоминает нам, что действия любого конкретного агента или организации всегда являются частью более широкого целого, системы, если хотите, частью которой они являются, но над которой у них нет полного контроля.

Третья причина, по которой понятие поля полезно, заключается в том, что оно обращает наше внимание на то, что власть любого агента или организации в поле зависит от типов и объемов ресурсов или *капитала*, которым они располагают. Власть – это не волшебное свойство, которым обладает индивид или организация, а способность действовать и добиваться своего, всегда зависящая от имеющихся у агента или организации типов и объемов ресурсов.

¹ См.: Bourdieu P. The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature / ed. Randal Johnson. Cambridge: Polity, 1993; Bourdieu P. Some Properties of Fields // Sociology in Question / tr. Richard Nice. London: Sage, 1993. P. 72–77; Bourdieu P. The Rules of Art: Genesis and Structure of the Literary Field / tr. Susan Emanuel. Cambridge: Polity, 1996.

Какие же типы ресурсов или капитала важны в издательских полях? На мой взгляд, можно выделить пять типов ресурсов, которые особенно важны в издательских полях: я буду называть их «экономический капитал», «человеческий капитал», «социальный капитал», «интеллектуальный капитал» и «символический капитал» (рис. 1)². Экономический капитал – это накопленные финансовые ресурсы, в том числе запасы книг, недвижимое имущество и финансовые резервы, к которым издательства имеют доступ либо напрямую (собственные счета), либо опосредованно (благодаря возможности использовать ресурсы материнской компании или привлекать финансовые средства от банков или других институтов). Человеческий капитал – это персонал, нанятый фирмой, и его накопленные знания, навыки и экспертиза. Социальный капитал – это сети контактов и отношений, которые индивид или организация выстраивают с течением времени. Интеллектуальный капитал (или интеллектуальная собственность) включает в себя права на интеллектуальный контент, которым издательства владеют или который контролируют, – права, подтвержденные договорами с авторами и другими организациями, с помощью которых издательства могут извлекать прибыль посредством публикаций и продажи производных издательских прав. Символический капитал – это накопленный престиж и статус, ассоциируемые с издательством. Любое издательство занимает свое особое положение в социальном пространстве позиций в зависимости от обладания относительными объемами этих пяти форм капитала.

² Данная схема основывается на: *Thompson J. B. Books in the Digital Age: The Transformation of Academic and Higher Education Publishing in Britain and the United States. Cambridge: Polity, 2005. P. 30–36.* Однако я добавил в первоначальную схему социальный капитал, поскольку стало ясно, что эта форма капитала, важная во всех издательских полях, имеет особое значение в массовом книгоиздании, где от налаживания связей зависит очень многое.

Экономический капитал

Человеческий капитал

Социальный капитал

Интеллектуальный капитал

Символический капитал

Рис. 1. Ключевые ресурсы издательских фирм

Зачем издательствам экономический капитал, понять легко: как основное звено издательской цепочки, берущее на себя риски, издательства должны иметь возможность использовать свои финансовые ресурсы (или ресурсы финансовых агентов и институтов, с которыми они связаны, например банков или материнских компаний) на разных этапах для финансирования производства и публикации книг, а также для выстраивания и расширения бизнеса. На первых этапах цикла книгоиздания они должны быть готовы выплатить автору или его агенту аванс за счет авторских отчислений. На более поздних этапах издательства должны инвестировать в производство книги: оплачивать счета технических редакторов, наборщиков, дизай-

неров, печатников и т. д., создавать запасы, которые могут как продаться, так и не продаться, и инвестировать в маркетинг и продвижение книги. Чем больше финансовые резервы издательства, тем больше преимуществ они дают в высококонкурентной игре приобретения интеллектуального контента, тем больше издательства могут инвестировать в маркетинг и продвижение и тем больше они способны распределять риски книгоиздания путем инвестирования в большее количество проектов в надежде, что некоторые из них принесут плоды.

Также легко понять, зачем издательствам человеческий капитал: как и прочие организации, издательские фирмы хороши настолько, насколько хороши их сотрудники. Высококвалифицированная и высокомотивированная рабочая сила – жизненно важный ресурс для издательской фирмы и во многих отношениях ключ к ее успеху. Это верно для всех уровней, но в особенности для уровня редакторского персонала, так как это творческое ядро издательской фирмы. Принципиальным условием успеха фирмы является способность привлекать и удерживать высокомотивированных редакторов, умеющих обнаруживать и приобретать новые проекты, обещающие стать успешными, и эффективно работать с авторами, максимизируя потенциал этих проектов. В высококонкурентном поле массового книгоиздания редактор хорош лишь в той мере, в какой хорош список приобретенных и опубликованных им за предыдущие годы книг: этот список *и есть* его резюме. Редакторы, которые обладают надлежащим сочетанием способности суждения, вкуса, социальных навыков и финансовой рассудительности, составляют ценный актив, и их способность находить успешные книги становится жизненно важной для общего успеха фирмы. Другая часть этого уравнения состоит в том, что редакторы, сильно переплачивающие за провальные книги или покупающие не оправдывающие ожиданий книги, иногда начинают считаться скорее пассивом, чем активом, и могут обнаруживать, что их суждения ставят под сомнение, что им угрожает увольнение и что их карьера находится под угрозой.

Однако даже лучшие редакторы не работают в одиночку: им нужны хорошие контакты. Большую часть своего времени они тратят на налаживание отношений с агентами, от которых они во многом и все сильнее зависят в том, что касается запуска новых книжных проектов: пресловутый ланч с издателем – не просто приятный бонус работы, а необходимое условие ее эффективного выполнения, именно потому, что в этом поле сети и отношения – то есть социальный капитал – имеют решающее значение. Отношения важны и в других сферах данного бизнеса. Издательства инвестируют время и силы в установление тесных связей с поставщиками и розничными торговцами и предпринимают множество усилий, чтобы выстроить и сохранить эти связи, поскольку они принципиально важны для успеха. И чем крупнее издательства, тем больше у них возможностей просить своих деловых партнеров об одолжении – например, попросить печатника сделать важную допечатку вне очереди и доставить допечатанный тираж в течение трех-четырех дней или позвонить менеджеру по продуктам крупного розничного магазина и попросить его обратить особое внимание на книгу, на которую издательство делает большую ставку.

У издательств есть и другой ресурс, который принципиально важен для их успеха: интеллектуальный капитал (или то, что часто называют интеллектуальной собственностью). Отличительная особенность издательской фирмы заключается в том, что она обладает правом использовать и извлекать прибыль из интеллектуального контента, «публикуя» или делая доступным этот продукт в формах, которые приносят доход. Это право регулируется договорами, которые она подписывает с авторами или агентами и другими институтами, контролирующими контент, например с зарубежными издательствами. Запас договоров издательства представляет собой чрезвычайно ценный ресурс, поскольку он закрепляет юридические права на контент (или потенциальный контент), из которых издательство может извлекать доход. Но точная ценность этого ресурса зависит от множества вещей. Стоимость договора на конкретную книгу зависит, например, от того, будет ли книга написана и предоставлена в течение нужного пери-

ода времени, насколько прибыльной она будет (то есть какой поток доходов минус затраты, включая авансы, она, скорее всего, будет генерировать) и какие территориальные и производные издательские права с ней связаны (например, можно ли ее издавать где угодно в мире на любом языке или только в Северной Америке). Запас договоров издательства представляет собой совокупность его прав в отношении интеллектуального контента, которые оно стремится приобретать и из которых пытается извлекать доход. Договор может быть ценным ресурсом, но может оказаться и обузой, в том смысле, что обяжет издательство выпустить книгу, которая, учитывая сумму аванса и другие расходы, понесенные при производстве и маркетинге книги, может оказаться убыточным, а не прибыльным проектом.

Зачем издательствам экономический, человеческий, социальный и интеллектуальный капитал – понять легко, но зачем им символический капитал? Символический капитал лучше всего рассматривать как накопленный престиж, признание и уважение, выражаемое в отношении определенных индивидов или институтов³. Это один из тех нематериальных активов, которые чрезвычайно важны для издательских фирм, поскольку издательства – это не только работодатели и те, кто берет на себя финансовые риски, но также культурные посредники и судьи качества и вкуса. Название издательства – это «бренд», знак отличия в высококонкурентном поле. Издательства стремятся накапливать символический капитал так же, как они стремятся накапливать экономический капитал. Это важно для них отчасти потому, что это имеет значение для их имиджа, для того, как они воспринимают себя и как они хотят, чтобы их воспринимали другие: большинство издательств воспринимают себя (и хотят, чтобы другие воспринимали их) как организации, которые публикуют «качественные» произведения, как бы ни определялась их «качественность» (есть много способов). Ни один крупный издатель не согласился бы с тем, что его единственная цель в жизни – публиковать ерунду (даже если он готов признать, как делают некоторые, что ему приходится публиковать ерунду, чтобы заниматься другими вещами). Но это также важно для издательств по веским организационным и финансовым причинам. Так они усиливают свои позиции в борьбе за приобретение нового контента, поскольку символический капитал делает их организацию более привлекательной в глазах авторов и литературных агентов: многие авторы хотят публиковаться в издательствах, которые хорошо зарекомендовали себя в определенном жанре литературы, будь то детективы, биографии или исторические книги. Это укрепляет их положение в сетях культурных посредников, включающих книготорговцев, рецензентов и представителей медиа, чьи решения и действия могут оказывать большое влияние на успех или неуспех конкретных книг. Агенты, розничные продавцы и даже читатели больше склонны доверять издательству, которое известно качеством и надежностью. И это может напрямую конвертироваться в финансовую успешность: книга, получившая крупную литературную премию, очень часто демонстрирует резкий рост продаж и может даже влиять на продажи других книг того же автора.

Хотя символический капитал имеет большое значение для издательских фирм, также важно понимать, что другие игроки в поле, включая литературных агентов и авторов, могут накапливать и накапливают собственный символический капитал. Авторы могут сами становиться брендами – большинство известных авторов, таких как Стивен Кинг, Джон Гришэм, Джеймс Паттерсон, Патрисия Корнуэлл и т. д., превратили свое имя в бренд. Они приобрели значительные объемы символического капитала и могут использовать их в своих интересах. На ранних этапах их писательской карьеры издательская фирма, возможно, вкладывается в создание их бренда, но по мере того, как они становятся более известными и складывается фанатская база постоянных читателей, бренд автора отделяется от бренда издательства и начинает все меньше зависеть от него. Это усиливает их позицию или позицию их агентов при обсуж-

³ См.: *Bourdieu P. Language and Symbolic Power* / ed. J. B. Thompson. Cambridge: Polity, 1991; *Thompson J. B. The Media and Modernity: A Social Theory of the Media*. Cambridge: Polity, 1995. P. 16.

дении условий договоров с издательствами и гарантирует, что их новые книги, независимо от того, кто их публикует, будут занимать хорошие позиции в каналах распространения и сетях признания.

Все пять форм капитала принципиально важны для успеха издательской фирмы, но структура издательского поля определяется прежде всего неравномерным распределением экономического и символического капитала, поскольку именно эти формы капитала оказывают основное влияние на конкурентную позицию фирмы. Издательства со значительными запасами экономического и символического капитала, как правило, занимают сильную позицию в поле, могут эффективно конкурировать с другими и устраняют угрозы со стороны конкурентов, тогда как фирмы с небольшими запасами экономического и символического капитала находятся в более уязвимой позиции. Это не означает, что менее обеспеченным фирмам обязательно будет трудно выжить – напротив, поле книгоиздания представляет собой чрезвычайно сложную область, и есть много способов, с помощью которых более мелкие фирмы могут эффективно конкурировать, обгоняя более крупных игроков или находя специализированные ниши, в которых могут процветать. Кроме того, важно понимать, что экономический капитал и символический капитал не обязательно находятся на одном уровне: фирма с небольшими запасами экономического капитала может преуспеть в накоплении значительных запасов символического капитала в тех областях, где она активна, зарабатывая репутацию, которая намного превосходит ее чисто экономическую силу, – иными словами, она может занять место, которое ей не по рангу. Накопление символического капитала зависит от процессов, которые по своей природе сильно отличаются от тех, что приводят к накоплению экономического капитала, и обладание большим количеством первого не обязательно предполагает обладание большими количествами второго.

Важность экономического и символического капитала в поле массового книгоиздания можно рассмотреть и под другим углом. Среди большинства издательств, выпускающих литературу для массового читателя, «ценность» книги или книжного проекта определяется одним из двух способов: ее реальными или потенциальными продажами, то есть ее способностью генерировать экономический капитал, либо ее качеством, которое может пониматься по-разному, но включает в себя способность получения различных форм признания, например премий и хвалебных рецензий, то есть, иными словами, способность генерировать символический капитал. Есть лишь два этих критерия – других попросту не существует. Иногда эти критерии взаимосвязаны, например в тех случаях, когда произведение, получившее высокую оценку за качество, также хорошо продается, но чаще всего связи между этими критериями нет. Тем не менее редактор или издатель могут ценить произведение, поскольку считают его хорошим, хотя знают или подозревают, что продажи будут в лучшем случае скромными. Оба критерия важны для всех издательств в данном поле, но их относительная важность по-разному оценивается разными редакторами, импринтами или издательствами и в разных секторах поля. В крупных издательских корпорациях нередко некоторые входящие в них импринты считаются «коммерческими» по своему характеру, то есть ориентированными в первую очередь на продажи и накопление экономического капитала, в то время как другие считаются «литературными», и в их случае, хотя продажи тоже важны, получение литературных премий и увеличение символического веса являются самостоятельными легитимными целями.

Как и другие поля деятельности, издательское поле – чрезвычайно конкурентная область, характеризующаяся высокой степенью соперничества между организациями. Фирмы используют свои накопленные ресурсы, чтобы приобретать конкурентные преимущества перед соперниками – подписывать контракты с авторами бестселлеров, привлекать наибольшее внимание медиа и т. д. Сотрудники любого издательства все время оглядываются на то, что делают их конкуренты. Они постоянно изучают списки бестселлеров и самых успешных книг своих конкурентов, чтобы найти подсказки относительно того, как им развивать свои издательские

программы. Подобная форма межорганизационного соперничества часто приводит к гомогенности или изданию книг по принципу «я тоже» среди фирм, которые конкурируют в одной области, – одна успешная «книга для женщин» порождает десяток подобных ей. Но она также вызывает сильное желание найти следующую большую вещь, поскольку фирмы постоянно стремятся превзойти своих конкурентов, первыми разглядев новую тенденцию.

Хотя многие поля деятельности чрезвычайно конкурентны, конкурентная структура издательского поля имеет некоторые особенности. С точки зрения конкурентной позиции большинство издательств – организации с двумя лицами: они должны конкурировать как на *рынке контента*, так и на *рынке клиентов*. Они должны конкурировать на рынке контента, поскольку большинство издательских организаций не создает свой контент или не владеет им. Они должны приобретать контент, вступая в договорные отношения с авторами или их агентами, а это заставляет их конкурировать с другими издательствами, которые хотят приобрести тот же самый или похожий контент. Редакторы и издатели прилагают множество усилий для налаживания отношений с агентами и другими игроками, которые контролируют доступ к контенту. Но точно так же, как издательствам приходится конкурировать за контент, им приходится конкурировать за время, внимание и деньги розничных магазинов и покупателей после выхода книги. Рынок книг переполнен – и становится все более переполненным, так как число издаваемых книг с каждым годом увеличивается. Сотрудники, отвечающие за маркетинг и продажи, тратят огромное количество времени и усилий, пытаясь сделать так, чтобы их книги отличались от остальных и не терялись в лавине новых книг, появляющихся каждый сезон. Финансовые ресурсы фирм, социальные навыки и сети их сотрудников, а также накопленный символический капитал издательства и автора – важные факторы, определяющие, насколько их книги будут заметны в условиях высококонкурентного и все более насыщенного книжного рынка.

Я указал три причины, по которым понятие поля полезно для понимания книгоиздательского мира, но есть и четвертая, на мой взгляд самая важная. Я полагаю, что у каждого поля книгоиздания своя особая динамика – то, что я называю «логикой поля». Логика издательского поля – это совокупность факторов, определяющих условия, при которых индивидуальные агенты и организации могут входить в поле, то есть такие условия, при которых они могут играть в игру (и играть в нее успешно). Индивиды, действующие в определенном поле, обладают практическим знанием его логики: они знают, как играть в игру, и у них могут быть представления о том, как меняются ее правила. Возможно, они не могут четко и кратко объяснить логику поля или привести простую формулу, которая его суммирует, но они могут очень подробно рассказать, каково было поле, когда они впервые попали в него, каково оно сейчас и как оно менялось с течением времени. Если использовать другую метафору, логика поля подобна грамматике языка: люди знают, как правильно говорить, и в этом смысле у них есть практическое знание правил грамматики, но они могут быть неспособны сформулировать эти правила в явной форме – не могут сказать, например, каково правило для использования сослагательного наклонения в английском языке. Как сказал бы Витгенштейн, их знание языка заключается в том, что они знают, как его использовать, знают, как говорить. Часть моей работы как аналитика мира книгоиздания состоит в том, чтобы выслушивать и осмысливать практические описания агентов, действующих в данном поле, сопоставлять эти описания с позициями агентов в нем и выявлять тем самым логику поля, то есть формулировать ее более явно и систематически, чем это делают сами агенты в своих практических описаниях.

Предметом моего внимания в настоящей книге будет массовое англоязычное книгоиздание, то есть сектор издательской индустрии, который занимается выпуском как художественной, так и нехудожественной литературы для широкого круга читателей, продаваемой в основном через книжные магазины и другие торговые точки. Я не буду рассматривать другие поля книгоиздания, например академические издательства или издательства профессио-

нальной литературы; эти поля организованы совсем иначе, и нет никаких оснований полагать, что факторы, которые определяют деятельность издательств массовой литературы, идентичны факторам, которые определяют деятельность издательств в других полях⁴. Я также буду ограничиваться английским языком, что на практике означает – США и Великобританией⁵, просто потому, что издательские поля, как и все культурные поля, имеют лингвистические и пространственные границы, и нет никаких оснований полагать, что динамика массового книгоиздания на английском языке будет такой же, как на испанском, французском, немецком, китайском, корейском или любом другом. На самом деле динамика массового книгоиздания на других языках в некоторых отношениях различна. Существуют даже важные различия между США и Великобританией, но все же структурное сходство в том, как устроено массовое книгоиздание в Великобритании и США, настолько велико, что есть смысл рассматривать британские и американские издательства, выпускающие массовую литературу, как относящиеся к одному англо-американскому полю.

То, что англо-американская издательская индустрия сегодня доминирует на международной арене массового книгоиздания, не случайно: это следствие длительного исторического процесса, начавшегося в XIX веке и даже раньше, в результате чего английский язык стал де-факто общемировым и дал англо-американским издательствам огромное конкурентное преимущество по сравнению с их коллегами, выпускающими книги на других языках и вынужденными действовать в гораздо более узких и ограниченных полях⁶. Сегодня США и Великобритания публикуют гораздо больше новых книг, чем другие страны, и их книжный экспорт, измеряемый объемом продаж, намного выше⁷. Кроме того, на рынке переводов, как правило, доминируют книги и авторы, изначально опубликованные на английском языке. Переводы с английского часто появляются в списках бестселлеров в Европе, Латинской Америке и прочих частях мира, тогда как переводы с других языков редко появляются в списках бестселлеров в Великобритании и США. На международном рынке книг большую часть потока переводов и бестселлеров составляют книги и авторы из англоязычного мира⁸.

Есть ли в поле англо-американского массового книгоиздания логика, и если да, то какова она? На этот вопрос и призвана ответить настоящая книга. Кто-то может усомниться в том, что

⁴ Совершенно непохожие логики полей научного книгоиздания и издания книг для высшего образования анализируются в: *Thompson J. B. Books in the Digital Age*.

⁵ Конечно, помимо США и Великобритании, в международном поле англоязычного книгоиздания присутствуют и другие страны, включая Австралию, Новую Зеландию, Канаду и Южную Африку, и динамика массового книгоиздания в каждой из этих стран имеет свои отличительные особенности. Тем не менее объем выпуска книжной продукции в США и Великобритании, а также масштаб и географический охват их издательских индустрий указывают, что эти две страны давно играют доминирующую роль в международном поле англоязычного массового книгоиздания.

⁶ О превращении английского языка в общемировой см.: *Crystal D. English as a Global Language*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997. Дальнейшее обсуждение глобального доминирования английского языка и его влияния на издательские поля см. в: *Thompson J. B. Books in the Digital Age*. P. 41–43.

⁷ В 2002 году в США было выпущено около 215 000 новых наименований книг, в Великобритании – около 125 000, в Германии – около 79 000, в Испании – около 70 000, во Франции – около 59 000. См. таблицы 9 и 10 ниже, где приводится подробная информация об объеме выпускаемых наименований в США и Великобритании. Подробную информацию о выпуске книг в европейских странах см. в: *Publishing Market Watch: Final Report*, submitted to the European Commission (27 Jan. 2005) (http://ec.europa.eu/information_society/media_taskforce/doc/pmw_20050127.pdf). По данным ООН, экспорт бумажных книг (без учета словарей и энциклопедий) из США в 2008 году составил 2,36 млрд долларов, а экспорт книг (без учета словарей и энциклопедий) из Великобритании – 2,15 млрд долларов; это значительно больше, чем в Германии (общий книжный экспорт – 1,5 млрд долларов), Франции (791 млн долларов) и Испании (755 млн долларов). Данные доступны по адресу: <http://data.un.org>.

⁸ Анализируя данные ЮНЕСКО, Вишенбарт выяснил, что более половины всех книг, переведенных в мире, – переводы англоязычных произведений, и лишь 6% – переводы с других языков на английский; см.: *Wischenbart R. The Many, Many Books – For Whom?* (11 Sep. 2005). Более подробный анализ переводов в Европе см. в: *Wischenbart R. Diversity Report 2008: An Overview and Analysis of Translation Statistics across Europe* (21 Nov. 2008). Дальнейшее обсуждение переводов и списков бестселлеров в Европе и англо-американском мире можно найти в: *Kovač M. Never Mind the Web: Here Comes the Book*. Oxford: Chandos, 2008. P. 121–127.

в мире массового книгоиздания вообще есть какая-то логика; это, скажут они, лишь сложная сфера деятельности, в которой множество разных агентов и организаций занимаются множеством разных вещей, и любая попытка свести эту сложность к базовой логике поля будет неизбежно вводить в заблуждение. Что ж, посмотрим; может быть, они правы, может быть, нет. Социальный мир запутан, но не совсем беспорядочен. Я поставил перед собой цель понять, можно ли найти какой-то порядок в изобилии деталей, составляющих разнообразные практики повседневной жизни. Конечно, я не буду пытаться пересказать все детали – нет ничего более утомительного для читателя – и не буду претендовать на то, что способен объяснить все, что происходит в данном поле. Всегда есть исключительные события, исключительные акторы и исключительные обстоятельства, но исключения не должны мешать нам видеть правила. В нашей истории некоторые акторы и некоторые детали будут играть более заметную роль, чем другие, но я не буду просить за это прощения. Обнаружение порядка предполагает выдвижение на первый план определенных деталей, придание большего значения одним акторам и событиям, а не другим, именно потому, что они лучше остальных говорят о базовой структуре и динамике поля⁹.

⁹ Понятие логики поля обсуждается более подробно в главе 8.

Издательская цепочка

Помимо понятия поля, есть еще одно понятие (или набор понятий), которое нам необходимо для понимания мира массового книгоиздания, – издательская цепочка. Издательство – лишь один из игроков в поле, и то, как издательства связаны с другими игроками, определяется цепочкой действий, в которой разные агенты или организации выполняют разные роли, ориентированные на общую цель – производство, продажу и распространение культурного товара под названием «книга».

Издательская цепочка является одновременно *цепочкой поставок* и *цепочкой создания ценности*. Это цепочка поставок в том смысле, что она обеспечивает ряд организационных связей, посредством которых конкретный продукт – книга – постепенно создается и передается через дистрибьюторов и розничных продавцов конечному пользователю, который его покупает. На рисунке 2 представлено простое изображение цепочки поставок книг. Основные этапы в цепочке поставок книг таковы. Автор создает контент и передает его издательству; в массовом книгоиздании этот процесс обычно опосредуется агентом, который действует как фильтр, отсеивающий материал и направляющий его подходящим издательствам. Издательство покупает пакет прав у агента и затем выполняет ряд функций – вычитка, редактирование и т. д., – прежде чем отправить окончательный текст или файл в типографию, которая печатает и переплетает его и доставляет дистрибьютору, который может принадлежать издательству или быть третьей стороной. Дистрибьютор хранит товар на складе и выполняет заказы как от розничных, так и от оптовых продавцов, которые, в свою очередь, продают книги или выполняют заказы других лиц – индивидуальных потребителей в случае розничных продавцов либо розничных продавцов и других институтов (например, библиотек) в случае оптовых продавцов. Клиентами издательства являются не индивидуальные потребители или библиотеки, а скорее посреднические институты в цепочке поставок, то есть оптовые и розничные продавцы. Большинство читателей контактируют с цепочкой поставок книг, только когда заходят в книжный магазин, чтобы посмотреть или купить книги, либо когда просматривают информацию о книгах в интернете, либо когда берут книги в библиотеке. По большей части они не вступают в прямые контакты с издательствами и знают о них очень мало; их основной предмет интереса – книга и автор, а не издательство.

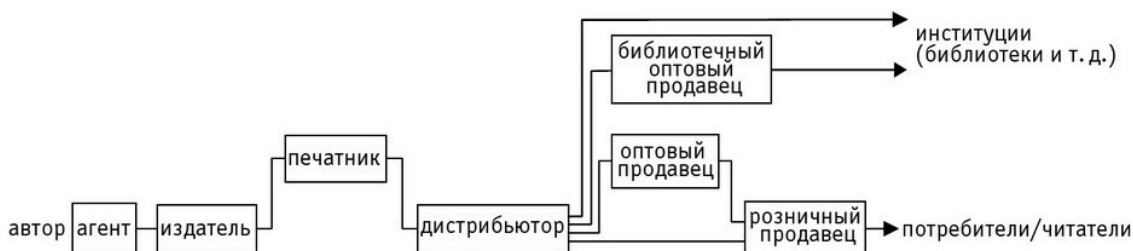


Рис. 2. Цепочка поставок книг

Издательская цепочка также представляет собой *цепочку создания ценности* в том смысле, что каждое из ее звеньев должно добавлять определенную «ценность» в процесс. Это более сложное понятие, чем может показаться на первый взгляд, но общая идея достаточно проста: каждое из звеньев выполняет задачу или функцию, которая вносит существенный вклад в общую задачу создания книги и ее доставки конечному пользователю, и за этот вклад издательство (или другой агент или организация в цепочке) готово платить. Другими словами, каждое из звеньев «добавляет ценность». Если задача или функция не вносит ничего существенного или если издательство (или другой агент) считает, что добавляемой ею ценности

недостаточно, чтобы оправдать расходы, тогда издательство (или другой агент) может убрать звено из цепочки, то есть «сократить число посредников». Технологические изменения тоже могут менять функции, выполняемые определенными звеньями в цепочке. Например, функции наборщика радикально изменились с появлением компьютеров, и некоторые наборщики попытались закрепить за собой новые функции, такие как разметка текста при помощи специализированных языков вроде XML, для защиты (или изменения) своей позиции в цепочке создания ценности.

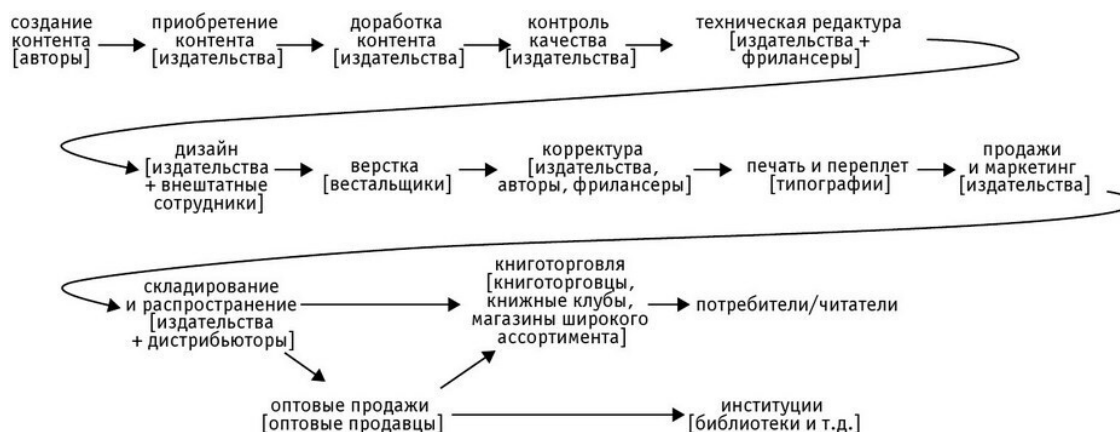


Рис. 3. Издательская цепочка создания ценности

На рисунке 3 обобщены основные задачи или функции в издательской цепочке. Эта схема более сложна, чем рисунок 2, поскольку каждая организация в цепочке поставок может выполнять несколько функций (агенты или организации, которые обычно выполняют различные задачи или функции, указаны в скобках).

Исходной точкой в цепочке создания ценности является создание, выбор и приобретение контента – область, в которой взаимодействуют авторы, агенты и издательства. Это взаимодействие гораздо сложнее, чем может показаться на первый взгляд. Иногда это простой линейный процесс: автор пишет текст и передает его агенту, который берет его в работу и затем продает издательству. Но часто все намного сложнее, чем в таком простом линейном процессе: агент, зная, что ищут издательства, часто тесно работает со своими клиентами, помогая им доводить их книжные проекты до нужной формы, особенно в области нехудожественной литературы; черновики книг могут неоднократно переписываться, прежде чем агент захочет их отправить; у издательства порой бывает идея для книги, которую оно может заказать автору, и т. д. Литературных агентов и издательства вполне можно мыслить как «привратников» идей, отбирающих перспективные, на их взгляд, книжные проекты из большого числа предложений и рукописей, поступающих к ним «самотеком» от начинающих авторов, и отклоняющих неподходящие¹⁰. Но даже в мире массового книгоиздания, который, вероятно, соответствует этой модели больше, чем другие сектора издательской индустрии, понятие привратника чрезмерно упрощает сложные формы взаимодействия и переговоров между авторами, агентами и издательствами, из которых состоит творческий процесс.

В массовом книгоиздании как агенты, так и издательства производят отбор контента, работают с авторами над его созданием и осуществляют определенный контроль качества. Принципиальное различие между агентом и издательством состоит в том, что они сидят по разные стороны стола на рынке контента: агент представляет интересы автора и отбирает и

¹⁰ Представление об издательствах как привратниках идей излагается Льюисом А. Козером, Чарльзом Кадушином и Уолтером В. Пауэллом в: *Coser L. A., Kadushin Ch., Powell W. W. Books: The Culture and Commerce of Publishing*. New York: Basic Books, 1982. Эта работа обсуждается ниже.

дорабатывает контент с целью его продажи (или, более точно, продажи пакета прав на его использование), тогда как издательство отбирает контент с целью его покупки (или покупки пакета прав), а затем улучшает его для публикации. Доработка контента обычно заключается в вычитке чернового материала и его редактировании (иногда несколько раз); она также может включать поиск изображений, разрешение вопросов с авторскими правами и различные виды контроля качества. Многие другие функции в издательской цепочке, такие как техническая редакция, верстка и дизайн обложки, корректура и составление указателей, выполняются либо специальными сотрудниками в издательстве, либо внешними исполнителями. Практически все издательства сегодня отдают верстку, печать и переплет книг на сторону, специализированным фирмам, занимающимся версткой, и типографиям. Большинство издательств оставляет за собой продажи и маркетинг, хотя некоторые небольшие издательства могут покупать услуги по продажам и распространению у специализированных фирм или у других издательств, которые работают со сторонними клиентами. Торговые представители продают книги книготорговцам, розничным продавцам и оптовым продавцам (многие мелкие книготорговцы закупают книги у оптовиков), а книготорговцы и розничные продавцы хранят, выставляют и продают книги индивидуальным потребителям/читателям. Книги поставляются книготорговцам, розничным продавцам и оптовым продавцам на условиях продажи или возврата, так что непроданные запасы могут возвращаться издательству¹¹. Издательство использует целый ряд маркетинговых и информационных стратегий, от рекламы и авторских туров до выступлений авторов на радио и телевидении и рецензий в общенациональной прессе, чтобы привлечь внимание читателей и подтолкнуть продажи (или «распродать» запас) в книжных магазинах, поскольку это единственный способ сделать так, чтобы книги, которые были теоретически «проданы» розничной сети, не возвращались издательству.

Каждая задача или функция в издательской цепочке существует в значительной степени благодаря тому, что вносит определенный вклад, разной степени важности, в общую цель производства и продажи книг. Некоторые из этих задач (дизайн, техническая редакция, верстка и т. д.) могут решаться в одной издательской организации, хотя издательство может разделять функции и передавать их на сторону для сокращения затрат и повышения эффективности. Другие задачи связаны с очень специфичными формами деятельности и исторически имеют более четкую институциональную дифференциацию. Эта дифференциация может характеризоваться, с одной стороны, гармоничными связями между вовлеченными агентами и организациями, когда сотрудничество выгодно всем, а с другой – напряженностью и конфликтностью, поскольку их интересы не всегда совпадают. Кроме того, определенные позиции в цепочке не обязательно являются устойчивыми или постоянными. Изменения в рабочих практиках, экономические трансформации и технологический прогресс могут оказывать существенное влияние на издательскую цепочку, и тогда задачи, которые ранее были повсеместными или ключевыми, перестают иметь значение или исчезают.

¹¹ Практика возврата книг книготорговцами за полную стоимость имеет долгую историю в Европе, но американские издательства редко и неохотно пользовались ею до Великой депрессии 1930-х годов, когда издательства начали серьезно экспериментировать с политикой возврата как способом стимулирования продаж и побуждения книготорговцев к увеличению закупок. Весной 1930 года издательства Putnam, Norton и Knopf ввели схемы, позволяющие книготорговцам возвращать запасы или обменивать их при определенных условиях, а в 1932 году издательство Viking Press объявило, что заказы на новые книги будут возвратными при условии оплаты 10% фактурной стоимости (см.: *Tebbel J. A History of Book Publishing in the United States. Vol. 3: The Golden Age between the Two Wars, 1920–1940.* New York: R. R. Bowker, 1978. P. 429–430, 441). Впоследствии практика возврата стала обычной для книготорговли, что несколько необычно в сравнении с другими секторами розничной торговли.



Рис. 4. Ключевые функции издательства

Поскольку издательская цепочка не является жесткой и конкретные задачи или функции могут исчезать в результате экономических и технологических преобразований, не делает ли это роль непосредственно издательства излишней? Каковы основные виды деятельности или функции издательства? Могут ли новые технологии сделать его деятельность ненужной и может ли кто-то другой заменить его? Можно ли устранить издательства из издательской цепочки? В последние годы эти вопросы поднимались довольно часто. В эпоху, когда любой может публиковать текст в интернете, кому еще нужны издательства? Но эти вопросы сложнее, чем может показаться на первый взгляд, и для правильного ответа на них необходимо более тщательно проанализировать ключевые функции, традиционно выполняемые издательствами, и отделить их от других видов деятельности, которые могут быть переданы сторонним организациям или специализированным фирмам. На рисунке 4 показаны шесть ключевых функций издательства – выполняя именно эти задачи или функции, издательство традиционно вносит свой особый вклад в процесс создания ценности.

Как издательства добавляют ценность

Первая функция – приобретение контента и составление портфеля. Это во многом ключевая функция издательства – приобретать и помогать создавать контент, который будет превращаться в книги, составляющие портфель издательства. Издательство действует не просто как фильтр или привратник, но во многих случаях активно помогает создавать или задумывать проекты либо видит потенциал идеи и помогает автору ее реализовать. Некоторые из лучших издательств способны придумывать идеи книг и находить подходящих авторов для их написания, превращать зачаточные идеи в умах авторов в нечто конкретное или просто замечать потенциал там, где другие видят лишь мусор. Это требует настоящего умения, в котором соединяются интеллектуальная креативность и маркетинговая хватка и которое отличает выдающихся редакторов и издателей от заурядных.

Вторая функция – финансовые инвестиции и риски. Издательство выступает в роли банкира, который с самого начала предоставляет ресурсы как для выплаты авансов авторам и агентствам, так и для покрытия расходов на приобретение, доработку и производство. В издательской цепочке в конечном счете только издательство берет на себя реальные финансовые риски – всем остальным платят (при условии, что автор получил аванс за счет авторских отчислений и что издательство оплатило счета). Если книга не продается, именно издательство уценяет нераспроданный запас и списывает некупившийся аванс. В книгоиздательской цепочке издательство является кредитором последней инстанции.

Третья и четвертая функции – доработка контента и контроль качества. В некоторых случаях автор предоставляет превосходный контент, требующий очень небольшого вклада со стороны издательства, но во многих областях книгоиздания это скорее исключение, чем правило. Черновые рукописи обычно переписываются и дорабатываются с учетом комментариев от редакторов и других лиц. Ответственность за оценку качества текста и обеспечение его соответствия определенным стандартам также лежит на издательстве. Эти стандарты, конечно, будут различаться в разных издательствах, которые могут использовать разные процедуры оценки, начиная с оценки штатными редакторами и заканчивая оценкой одного или нескольких внешних читателей – специалистов в данной области (хотя в массовом книгоиздании последнее редкость). Контроль качества важен для издательств, поскольку это одно из ключевых средств, с помощью которых они могут строить свой особый профиль и бренд в издательском поле и тем самым отличать себя от других издательств.

Пятую функцию можно условно назвать управлением и координацией. Этот ярлык описывает ряд менеджерских действий, которые являются неотъемлемой частью издательского процесса, от управления конкретными проектами, которые могут быть исключительно сложными, до управления определенными видами деятельности или фазами в жизненном цикле книги. Например, даже если техническая редактура отдается фрилансерам, последним необходимо передать произведение и инструкции, согласовать с ними условия работы и заплатить им, и все это требует от менеджеров времени и опыта; часто этим занимается специальный редактор отдела рукописей или выпускающий редактор. Точно так же, даже несмотря на то что верстка, дизайн и печать могут отдаваться на аутсорсинг специализированным фирмам, кто-то должен управлять всем производственным процессом, начиная с технической редактуры рукописи и заканчивая переплетом книги; обычно это делается в самом издательстве руководителем производства или контролером. Необходимо решить, каковы будут цена и тираж, а затем нужно управлять запасами на протяжении всего жизненного цикла книги. Авторскими правами тоже следует управлять посредством продажи производных издательских прав (переводы, допечатки, серийные издания и т. д.). Все эти действия требуют значительного количе-

ства времени и опыта руководства, и в большинстве случаев ими занимаются штатные менеджеры, которые отвечают за конкретные участки производственного и издательского процесса.

Шестая и последняя функция – продажи и маркетинг. Я соединил эти виды деятельности, хотя на самом деле они очень различаются. Маркетинг предполагает информирование потенциальных покупателей о существовании книг и побуждение к их покупке. Сюда относится подготовка и почтовая рассылка каталога, реклама, прямая почтовая рассылка книг, рассылка экземпляров для рецензий и, в последнее время, различные виды электронного маркетинга. В большинстве издательств, выпускающих массовую литературу, также есть отдельный менеджер, отвечающий за информационное сопровождение, и/или отдел, задача которого состоит в налаживании связей с медиа и обеспечении освещения книг в них – начиная с рецензий, фрагментов и интервью в печатной прессе и заканчивая выступлениями на радио и телевидении, автограф-сессиями и авторскими турами. Маркетинг и информирование преследуют одну и ту же цель – сделать так, чтобы потребители/читатели узнали о книгах, и убедить их купить эти книги; единственная реальная разница состоит в том, что издательство платит за маркетинг, тогда как информирование, если оно происходит, бесплатно. Задача менеджера по продажам и отдела продаж состоит в том, чтобы связываться с ключевыми клиентами – к ним относятся книготорговые сети, независимые книготорговцы, онлайн-продавцы, оптовые продавцы и различные розничные продавцы, от супермаркетов до складских магазинов, – и сообщать им о предстоящих книгах, собирать заказы и управлять связями издательства с его ключевыми закупщиками, чтобы обеспечивать приобретение книг и их доступность для ознакомления и приобретения покупателями в книжных магазинах.

Все эти действия по продаже и маркетингу нужны не просто для поставки продукта на рынок и информирования розничных продавцов и потребителей о его доступности; у них более фундаментальная цель – *создать рынок* для книги. Книгоиздание в смысле обеспечения *доступности книги для публики* – легкое дело, особенно сегодня, когда размещение текста в интернете можно в некотором смысле считать его «публикацией». Но книгоиздание в смысле обеспечения *знания публики о книге*, ее заметности для покупателей и привлечения достаточного количества их внимания к ней, чтобы побудить их купить книгу и, возможно, даже прочитать ее, – очень сложное дело, особенно сегодня, когда потребители и читатели завалены контентом, объем которого может свести на нет даже самые решительные и хорошо финансируемые маркетинговые усилия. Хорошие издательства, как метко выразился один из бывших издателей, умеют создавать рынки в мире, в котором в дефиците не контент, а внимание.

Эти шесть ключевых функций издательства определяют основные аспекты «добавления ценности» издательскими фирмами. Будут ли эти функции всегда выполняться традиционными издательскими фирмами, или же в информационной среде, изменяющейся под влиянием цифровизации и интернета, по крайней мере некоторые из этих функций исчезнут, маргинализуются, трансформируются или будут переданы другим – это вопрос, на который в данный момент нет однозначного ответа. Но прежде чем рассуждать о неизбежном конце посреднической роли издательских фирм, стоит тщательно проанализировать, какие функции фактически выполняют издательства в культурной экономике книги, какие функции необходимо будет по-прежнему выполнять в будущем и, если они будут выполняться, кто и как будет это делать.

Что дальше

Решающее значение для понимания логики поля массового книгоиздания имеют три ключевые тенденции, которые будут предметом нашего внимания в первых трех главах: рост розничных сетей и в целом произошедшая в последние годы трансформация розничной среды книготорговли (глава 1), превращение литературного агента в ключевую фигуру в поле англоязычного массового книгоиздания (глава 2) и появление транснациональных издательских корпораций в результате последовательных волн слияний и поглощений, начавшихся в 1960-е годы и продолжающихся до сих пор (глава 3). Я попытаюсь показать, что эти три ключевые тенденции создали определенным образом структурированное поле, которое определяет, как могут действовать агенты и организации, что имеет определенные последствия; эти последствия рассматриваются в главах 4–8. В целом этот анализ ключевых изменений и их последствий должен обнажить то, что я называю логикой поля англоязычного массового книгоиздания. В главе 9 я обсужу цифровую революцию и ее влияние на книгоиздательскую индустрию, а в главе 10 изложу более нормативные размышления о мире массового книгоиздания и его издержках. В заключительных комментариях я кратко остановлюсь на некоторых вызовах, с которыми сталкивается издательская индустрия на пороге второго десятилетия XXI века.

Создавая это описание современного мира массового книгоиздания в Великобритании и США, я в значительной степени полагаюсь на то понимание, которое сложилось у меня в результате интервью с участниками поля (более подробное обсуждение моих методов исследования можно найти в приложении 2). Я также опираюсь на данные, собранные Nielsen BookScan, Группой по изучению книжной индустрии (Book Industry Study Group, BISG), Subtext и другими организациями. Я использую чужие исследования и книги о книжном бизнесе, когда это целесообразно, но в целом, на мой взгляд, по разным причинам от них мало пользы. Исследование, проведенное Льюисом Козером, Чарльзом Кадушином и Уолтером Пауэллом, на которое я ссылался выше, остается лучшим из них и незаменимым ориентиром для всех, кто интересуется современной индустрией книгоиздания¹². Но исследование, которое легло в основу их книги, было проведено более тридцати лет назад, в конце 1970-х годов; с тех пор мир книгоиздания сильно изменился. Кроме того, это исследование было посвящено исключительно США, и поэтому в нем отсутствует более сравнительная и международная перспектива, к которой должно стремиться любое исследование креативных индустрий сегодня, в нашем все более глобализованном мире. Не случайно из пяти крупнейших издательств, являющихся сегодня ключевыми игроками в поле американского массового книгоиздания, четыре принадлежат крупным международным медиакорпорациям, которые владеют значительными активами в Великобритании, Европе и других частях мира.

Примерно тогда же, когда вышло исследование Козера и его коллег, Томас Уайтсайд опубликовал в журнале *New Yorker* серию статей, впоследствии изданных в виде книги, где предлагается критичный взгляд на мир нью-йоркского массового книгоиздания¹³. В это время – около 1980 года – поглощение множества издательств крупными корпорациями с разнообразными медиаактивами вызывало во многих кругах растущую обеспокоенность тем, что литературные ценности, ассоциирующиеся с этими издательствами, может затмить поиск нового типа легковесного, низкокачественного контента, одинаково подходящего как для телевизионных ток-шоу и киноиндустрии, так и для традиционных книг. Проницательный анализ Уайтсайда подкреплял эти опасения и выделял некоторые ключевые тенденции, которые в после-

¹² См.: Coser L. A., Kadushin Ch., Powell W. W. Books.

¹³ Whiteside Th. The Blockbuster Complex: Conglomerates, Show Business, and Book Publishing. Middletown, CT: Wesleyan University Press, 1980.

дующем оказались для отрасли определяющими. Но, как и в случае с работой Козера и его коллег, сегодня ценность исследования Уайтсайда ограничена как из-за его давности, так и из-за исключительного фокусирования на США. Кроме того, центральная линия его критики – тезис о том, что массовое книгоиздание становится частью бизнеса, ориентированного на киноиндустрию, в котором все больше заправляют голливудские киностудии, – теперь, в ретроспективе, выглядит преувеличением. Безусловно, связь с киноиндустрией может быть существенным элементом бизнеса в массовом книгоиздании и повышать продажи, но эта связь и продажа прав на экранизации оказались менее важными для издательств, выпускающих массовую литературу, чем полагал Уайтсайд. Другие аспекты нашей современной медиакультуры, такие как статус знаменитости и «известность», обусловленные видимостью и слышимостью в медиа, более важны для понимания мира массового книгоиздания, чем связи с голливудским кинобизнесом или то, что книги становятся «программным обеспечением» мультимедийных пакетов во все более интегрированном коммуникационно-развлекательном комплексе.

Помимо исследований Козера и его коллег и Уайтсайда, за последние десять-двадцать лет появилось множество других книг о современной издательской индустрии, написанных самими издателями. Пожалуй, в качестве наиболее интересных современных образцов этого жанра следует назвать книги Андре Шиффрина и Джейсона Эпштейна (соответственно «Бизнес на книгах» и «Книжный бизнес»)¹⁴. И Шиффрин, и Эпштейн были выдающимися издателями и редакторами в мире американского массового книгоиздания: Шиффрин много лет возглавлял издательство Panteon, пока не поссорился с его корпоративными владельцами и в 1989 году не вышел в отставку, создав свое собственное некоммерческое издательство The New Press, а Эпштейн много лет был главным редактором в Random House, став в результате долгой и блестящей карьеры одним из самых успешных американских редакторов. Их книги содержат множество глубоких размышлений о состоянии массового книгоиздания в Америке на рубеже тысячелетий; они на себе испытали серьезные изменения, которые произошли в отрасли после 1960–1970-х годов, и их книги свидетельствуют о масштабах и последствиях этих изменений, как культурных, так и личных. Но составленные ими описания неразрывно связаны с их собственным опытом и карьерными траекториями. Это не беспристрастные отчеты о драматических изменениях, которые претерпевает индустрия, и они не претендуют на это: это мемуары с критическим уклоном. Это личные, иногда безапелляционные описания отрасли – изложенные изящно, насыщенные реальными ситуациями, с оттенком ностальгии – с точки зрения двух ее участников, которые прокладывали собственный путь в сложном и бурном мире книгоиздания. То, что главные герои добились такого успеха на своем пути и рассказали о нем столь красноречиво, свидетельствует об их замечательных талантах как издателей и авторов, но не отменяет того, что их описания по своей сути частичны. Эти книги представляют собой в той же мере симптомы и отражения меняющегося мира, в какой и его анализ.

Хотя эти и другие описания современной издательской индустрии многому меня научили, я попытался сделать то, чего ранее не делал никто. Если существующая литература, как правило, фокусируется на издательской индустрии в одной стране, чаще всего в США, то я в своем анализе постарался выстроить сравнительную и международную перспективу, сосредоточившись на поле англоязычного массового книгоиздания, которое шире американского массового книгоиздания и уже книгоиздания (даже массового) как такового. Я положил в основу своего анализа подробное рассмотрение фактов и эмпирических тенденций, но не ограничился простым перечислением фактов и цифр. Предлагаемое описание является как аналитическим, так и нормативным: я попытался обнажить фундаментальную динамику, которая определяла эволюцию данного поля несколько последних десятилетий, и на основе этого анализа сформу-

¹⁴ Schiffrin A. *The Business of Books: How International Conglomerates Took Over Publishing and Changed the Way We Read*. London: Verso, 2000; Epstein J. *Book Business: Publishing Past Present and Future*. New York: W. W. Norton, 2001.

лизовать критические соображения по поводу последствий этих изменений для нашей литературной и интеллектуальной культуры. Я постараюсь показать, что, поняв логику поля, мы сможем разобраться в действиях агентов и организаций в этом поле, которые в противном случае могут показаться эксцентричными, – в том числе понять поступок организации, которая решает выпустить небольшую книгу ранее почти неизвестного профессора информатики, прочитавшего вдохновляющую последнюю лекцию о том, как осуществить свои детские мечты.

1. Рост розничных сетей

Радикальная трансформация розничной торговли была одним из ключевых факторов, определявших эволюцию поля англоязычного массового книгоиздания после 1960-х годов. В первой половине XX века книготорговлей в США и Великобритании занимались в основном множество мелких независимых книжных магазинов, разбросанных по всей стране, и различные розничные продавцы, не связанные с книгами, например аптеки, универмаги, разносчики газет и газетные киоски¹⁵. Книжные магазины обычно обслуживали образованных и просвещенных клиентов – так называемую «экипажную публику», – а розничные продавцы, не связанные с книгами и предлагавшие их вместе со многими другими товарами, обычно продавали книги более широкой публике. В США книги появились в универмагах в конце XIX века. Нью-йоркский Масу's начал продавать книги в 1869 году и быстро стал одним из крупнейших книготорговцев в стране¹⁶. К 1951 году универмаги обеспечивали от 40 до 60% всех розничных продаж книг в США¹⁷. Книги были привлекательны для универмагов, потому что считались престижным и желанным товаром. Они соответствовали просвещенным вкусам состоятельных покупателей, добавляя магазину ауру серьезности и респектабельности и привлекая клиентов, у которых были деньги.

¹⁵ См.: *Miller L. J. Reluctant Capitalists: Bookselling and the Culture of Consumption*. Chicago: University of Chicago Press, 2006. Ch. 2.

¹⁶ Ibid. P. 35.

¹⁷ Ibid.

От магазинов в торговых центрах к суперсторам

Традиционные формы розничной торговли книгами – мелкие независимые книготорговцы, с одной стороны, универмаги и другие розничные продавцы, не связанные с книгами, с другой, – начали меняться в США в начале 1960-х годов в результате увеличения числа торговых центров. Оно было вызвано глубоким демографическим сдвигом, который происходил в США в это время: средний класс переезжал из городских центров в пригороды, которыми начали стремительно обрывать американские города¹⁸. В результате миграции средних классов в пригороды и превращения автомобиля в основное транспортное средство пригородный торговый центр стал новым ядром американской розничной торговли. В 1962 году Walden Book Company, которая в течение многих лет управляла сетью платных библиотек на Восточном побережье, открыла свою первую точку в торговом центре в Питтсбурге. Четыре года спустя Dayton Hudson Corporation – компания, образованная в результате слияния двух универмагов на американском Среднем Западе, – открыла первый книжный магазин B. Dalton в пригородном торговом центре в Миннеаполисе. В 1969 году эта корпорация купила книжный магазин Pickwick в Голливуде вместе с другими торговыми точками Pickwick, и в 1972 году две компании слились, образовав B. Dalton Booksellers. К 1980 году в торговых центрах по всей территории США располагалось более 450 магазинов B. Dalton. Waldenbooks тоже быстро расширялись в 1960-х и 1970-х годах; к 1981 году у Waldenbooks было 750 точек, и они утверждали, что являются первым книготорговцем, имеющим книжные магазины во всех пятидесяти штатах.

Как оказалось, 1970-е годы были периодом расцвета книжных магазинов в торговых центрах; в течение 1980-х их постепенно вытеснили так называемые суперсторы, прежде всего сети Barnes & Noble и Borders. Barnes & Noble – старая книготорговая компания, ведущая начало от букинистического бизнеса Чарльза Монтгомери Барнса, открывшего свое дело в 1873 году в пригороде Чикаго, городе Уитоне, штат Иллинойс. Сын Барнса, Уильям, в 1917 году переехал в Нью-Йорк, где занялся оптовой продажей книг с Гилбертом Клиффордом Ноублом. Они поставляли учебники в школы, колледжи и библиотеки Нью-Йорка. Вначале Barnes & Noble был преимущественно оптовым предприятием, продававшим книги учебным заведениям, а не индивидуальным клиентам, но постепенно стал все больше заниматься розничными продажами, что привело к открытию большого книжного магазина на пересечении Пятой авеню и 18-й улицы на Манхэттене; этому магазину предстояло стать флагманом компании. Однако в 1970-е Barnes & Noble столкнулся с трудностями. Джон Барнс, внук основателя, умер в 1969 году, и бизнес был куплен Amtel, конгломератом, который производил игрушки, инструменты и прочие товары; торговля пошла на спад, и вскоре Amtel решил избавиться от своего нового приобретения. В 1971 году компания Barnes & Noble была куплена Леонардом Риджио, который открыл успешный студенческий книжный магазин, когда был студентом Нью-Йоркского университета в 1960-х годах, и хотел заняться книготорговлей. Под управлением Риджио Barnes & Noble расширил свою деятельность в Нью-Йорке и Бостоне, открыв дополнительные магазины и приобретя пару местных сетей. В 1986 году Barnes & Noble приобрел сеть книжных магазинов B. Dalton у Dayton Hudson, а в 1989 году – сеть книжных магазинов Scribner's и Bookstop/Bookstar – региональную сеть на юге и западе США. Эти приобретения превратили Barnes & Noble в общенационального продавца и одного из крупнейших книготорговцев в Америке.

Пока компания Barnes & Noble расширяла сеть своих книжных магазинов, двигаясь с Восточного побережья, Borders строил общенациональную сеть книжных магазинов, двигаясь со Среднего Запада. В 1971 году Том и Луи Бордерсы открыли небольшой букинистический

¹⁸ Epstein J. Book Business. P. 103 ff.

магазин в Энн-Арборе, штат Мичиган; в 1975 году они переехали в более просторное здание, расширили бизнес и затем много лет успешно управляли им. В 1985 году они открыли второй книжный магазин в Детройте, чтобы посмотреть, удастся ли им повторить успех в менее академической среде. Успех магазина в Детройте побудил их открыть магазины в других городах на Среднем Западе и Северо-Востоке. В 1992 году Borders был куплен розничным гигантом Kmart, который в 1984 году приобрел сеть книжных магазинов Waldenbooks, располагавшихся в торговых центрах. Kmart объединил Borders с Waldenbooks и создал Borders Group, которая в 1995 году стала публичной компанией. К этому времени Borders Group и Barnes & Noble стали доминирующими сетями розничной книготорговли в США, и их продажи в пять-десять раз превышали продажи других общенациональных сетей, таких как Crown и Books-A-Million.

В течение 1990-х годов Borders и Barnes & Noble быстро расширялись, стремясь усилить свое присутствие на всей территории США и укрепить позиции в качестве главных игроков в розничной книготорговле. В обоих случаях расширение основывалось на концепции «книжного суперстора», который в некоторых ключевых аспектах отличался как от магазинов в торговых центрах, так и от независимых магазинов. Книжные суперсторы, часто располагавшиеся в лучших городских районах, должны были быть привлекательными торговыми точками, в которые покупатели должны были приходить и проводить там время – это были чистые, просторные, удобные магазины с диванами, кафе и зонами для отдыха и чтения. Эти магазины были открыты каждый день, вплоть до ста часов в неделю; основной упор в них делался на обслуживание клиентов и привлекательную, приятную глазу обстановку. Эти две сети конкурировали друг с другом и с остальными сетями и независимыми книжными, предоставляя большие скидки (30–40%) на бестселлеры из фронт-листов¹⁹ и умеренные скидки (10–20%) на другие книги в твердом переплете, а также предлагая широкий ассортимент и создавая большие запасы книг. Они ввели централизованный контроль закупок и запасов, что дало им серьезный инструмент влияния на поставщиков и позволило добиться значительной экономии за счет масштаба. Во многих случаях они продавали не только книги, но и такие товары, как журналы, музыкальные компакт-диски, компьютерные игры и видео. Они хотели сделать процесс покупки книг простым, дружелюбным и приятным для людей, которые не привыкли ходить в традиционные книжные магазины.

По мере усиления конкуренции между Barnes & Noble и Borders в начале 1990-х годов обе компании начали закрывать магазины своих сетей B. Dalton и Walden в торговых центрах и открывать суперсторы. Например, в 1993–1994 годах Barnes & Noble закрыл 52 магазина B. Dalton, общее количество которых сократилось с 750 в 1993 году до 698 в 1994-м; в то же время он увеличил количество суперсторов с 200 до 268. За тот же период Borders закрыл 57 магазинов Walden, общее количество которых упало с 1159 до 1102, и почти вдвое увеличил количество суперсторов – с 44 до 85 (см. таблицу 1)²⁰. Старые книжные магазины в торговых центрах постепенно уступали место книжным суперсторам.

К 2006 году Barnes & Noble управлял 723 книжными магазинами в США, включая 695 суперсторов и 98 магазинов в торговых центрах; общий объем продаж составлял около 4,8 миллиарда долларов²¹. Компания диверсифицировалась, начав заниматься розничными продажами видеоигр и компьютерных программ, и открыла множество магазинов по продаже видеоигр и развлекательного программного обеспечения под различными торговыми марками, включая Babbage's, Funco и Software Etc. Она также начала заниматься книгоизданием, в 2003 году приобретя Sterling Publishing – издательство, выпускающее нехудожественную литературу

¹⁹ Фронт-лист – список новых и недавно опубликованных книг. Книга, как правило, находится во фронт-листе до 12 месяцев, после чего переходит в бэк-лист – список книг, числящихся в продаже.

²⁰ См.: Horvath S. The Rise of the Book Chain Superstore // Logos. 1996. Vol. 7. No. 1. P. 43.

²¹ Oda S., Sanislo G. The Subtext 2007–2008 Perspective on Book Publishing: Numbers, Issues and Trends. Darien, CT: Open Book, 2007. P. 67.

и имеющее 5000 книг в продаже, – и начав издавать обширную линейку классических произведений под маркой Barnes & Noble. В 2009 году Barnes & Noble вышел на рынок электронных книг, выпустив собственное устройство для чтения электронных книг Nook и начав продавать электронные книги через свой веб-сайт.

Таблица 1. Расширение Borders и Barnes & Noble, 1993–1994 годы

	Продажи (млн долл.)		Количество магазинов	
	1993	1994	1993	1994
Borders				
Суперсторы Borders	225	425	44	85
Waldenbooks	1146	1086	1159	1102
Всего	1371	1511		
Barnes & Noble				
Суперсторы Barnes & Noble	600*	958	200*	268
B. Dalton	737*	665	750*	698
Всего	1337	1623		

* Расчетная оценка. Источник: Logos (1996).

Borders Group, общий объем продаж которой в 2006 году составил около 4,1 миллиарда долларов, была в то время второй по величине сетью розничной книготорговли в США, управляя 1063 книжными магазинами в США, включая 499 суперсторов под торговой маркой Borders и 564 магазина под именем Waldenbooks в торговых центрах. Компания Borders также расширялась в международном масштабе, открыв ряд магазинов Borders за пределами США (в основном в Великобритании и в странах Тихоокеанского региона) и приобретя в 1997 году в Великобритании сеть Books Etc. Но в начале 2000-х годов магазины за границей начали сталкиваться с трудностями. В 2007 году британский бизнес, который к тому времени состоял из 42 суперсторов в Великобритании и Ирландии и 28 филиалов Books Etc., был продан группе прямого инвестирования Risk Capital Partners за скромную начальную сумму в 10 миллионов фунтов стерлингов. Он был выкуплен руководством в июле 2009 года и перешел в управление в ноябре 2009 года. 22 декабря 2009 года все 45 магазинов Borders в Великобритании были закрыты. В США дела Borders тоже пошли вниз; последняя зафиксированная прибыль была в 2006 году, и с тех пор годовой объем продаж падал, а убытки росли. В феврале 2011 года Borders объявил, что подал заявку на защиту от банкротства по главе 11²², и к сентябрю все оставшиеся магазины Borders были закрыты.

Банкротство Borders ознаменовало конец эпохи, в том смысле, что давнее соперничество между Barnes & Noble и Borders, которое побудило двух гигантов розничной книготорговли развернуть сеть суперсторов по всей Америке, теперь осталось в прошлом. Но глубокие изме-

²² В бизнесе термин «глава 11» используется для описания формы корпоративной защиты от банкротства, при которой владельцы обанкротившейся компании по-прежнему несут ответственность за повседневное управление ее деятельностью, но должны получать одобрение от суда по делам о банкротстве, если принимаются важные решения, которые потенциально могут повлиять на будущее корпорации. Компания обычно снова пытается начать получать прибыль и выплачивать кредит; если же это не удастся, то компания закрывается, а все активы используются для погашения долгов. – *Примеч. ред.*

нения, происходящие сегодня на рынке розничной торговли, сулят большие проблемы для Barnes & Noble и оставшихся более мелких розничных сетей. Физические книжные магазины уже давно сталкиваются с серьезной конкуренцией со стороны интернет-магазинов, таких как Amazon, и магазинов смешанного ассортимента (подробнее см. ниже); сейчас все более реальной становится угроза того, что все больше наименований будут реализовываться в виде электронных книг, которые проходят совершенно мимо физических книжных магазинов. Общий доход от книжных магазинов Barnes & Noble снижается с 2007 года. Barnes & Noble – значительный игрок на рынке электронных книг, но существенно уступает Amazon по доле рынка, и неясно, сможет ли рост доходов от продаж электронных книг компенсировать снижение продаж в обычных книжных. Хотя Barnes & Noble перехватит часть продаж, которые раньше принадлежали бы Borders, вполне вероятно, что общая доля розничных продаж через суперсторы и магазины в торговых центрах – около 45% в 2006 году²³ — в ближайшие годы существенно снизится.

Безусловно, распространение общенациональных книготорговых сетей в 1990-е и интенсивная конкуренция между ними значительно увеличили доступность книг для миллионов простых американцев. Люди, живущие в тех частях страны, которые до этого плохо обслуживались книжными магазинами, внезапно обнаружили, что теперь в нескольких минутах езды находятся два или более крупных книжных магазина, запасы которых во много раз превосходят запасы обычных книжных. Но такое радикальное преобразование розничного ландшафта имело свои издержки и последствия.

Самым заметным последствием – о котором много говорили и сожалели – было резкое снижение числа независимых книготорговцев. Хотя это снижение началось до появления суперсторов, оно, несомненно, ускорилось. В 1958 году независимые книготорговцы, владевшие одним магазином, продавали 72% массовой литературы в США; к 1980 году этот показатель сократился до 40% от общего объема продаж²⁴. По мере того как в 1990-е годы сети открывали новые суперсторы в городских агломерациях Америки, все большее число независимых книжных закрывалось из-за двойного давления растущих накладных расходов (особенно расходов на недвижимость) и снижения доходов. Американская ассоциация книготорговцев (ААК), в которой состоят многие независимые книготорговцы, потеряла более половины своих членов в 1990-х и в начале 2000-х годов: их численность сократилась с 5100 в 1991 году до 1900 в 2004-м. Являются ли данные о членстве в ААК точным отражением фактического числа независимых книготорговцев в США – спорный вопрос²⁵, но никто не оспаривает того, что число независимых книготорговцев значительно сократилось и их доля на рынке снизилась. В 1993 году в США на сети приходилось около 23% розничных продаж; к концу десятилетия эта цифра превысила 50%. За этот же период рыночная доля независимых книготорговцев упала с 24% до примерно 16%. Это падение продолжилось в 2000-х годах, и к 2006 году на независимые книжные магазины приходилось лишь около 13% розничных продаж в США²⁶.

Безусловно, сокращение числа независимых книготорговцев было отчасти вызвано хищнической экспансионистской активностью сетей – конечно, это был не единственный фактор, но было бы странно полагать, что он не сыграл никакой роли. Сети открыто ориентировались на агломерации или почтовые индексы, где демография была благоприятной для продажи книг, и это были те районы, в которых уже существовали независимые книготорговцы. Как

²³ Ibid. P. 64.

²⁴ Whiteside Th. The Blockbuster Complex. P. 41.

²⁵ См.: Striplas T. The Late Age of Print: Everyday Book Culture from Consumerism to Control. New York: Columbia University Press, 2009. P. 56. Стрифас отмечает, что в 1997 году, по оценкам ААК, в США насчитывалось около 12 000 независимых розничных книжных магазинов; члены ААК составляли менее трети из них.

²⁶ Oda S., Sanislo G. The Subtext 2007–2008 Perspective. P. 64.

только открывался суперстор с обширным ассортиментом и агрессивными скидками, маленькому независимому продавцу становилось очень трудно конкурировать. С другой стороны, многие закрывшиеся независимые книжные плохо вели дела и плохо обслуживали клиентов. В их магазинах царил беспорядок, запасы на складах отличались непостоянством, у них не было денег на счетах и они мало заботились о том, чтобы сделать покупку книг приятной потребителю и приносящей ему удовольствие. «Закрывались ли независимые книжные из-за экспансии и хищнического поведения Barnes & Noble и Borders? Вне всяких сомнений, – сказал мне один из бывших сотрудников сети, который отвечал за поиск мест для новых суперсторов в начале 1990-х годов. – Другая сторона истории состоит в том, что они закрылись, потому что в этом бизнесе больше нельзя было оставаться любителем. Поскольку книготорговля была благородной профессией, казалось, что между нами и остальной экономикой существует некая стена, но внезапно до людей дошло, что нужно знать, что ты делаешь». Выжившие независимые книготорговцы, как правило, хорошо вели дела и имели прочные связи с местными сообществами, проводя различные мероприятия; также им помогали наличие собственной недвижимости или защищенность правилами районирования, которые ограничивали деятельность сетей. К 2007 году в США осталось примерно 400 независимых книготорговцев, с которыми работали издательства массовой литературы. Но к этому времени сокращение числа независимых книжных прекратилось, поскольку оставшимся удалось выработать стратегию, которая позволяла им выживать в условиях интенсивной конкуренции со стороны сетей и других торговых точек. А для некоторых категорий книг их роль была и по-прежнему остается более значительной, чем можно судить по их количеству и размеру, оцениваемому лишь по доходам и доле в розничных продажах.

Долгое десятилетие борьбы между сетями и независимыми книжными закончилось, несомненно, победой сетей, но в процессе происходили различные мелкие столкновения, которые приносили значительные выгоды независимым книготорговцам. Самым важным из них была, безусловно, серия исков, поданных против сетей и крупных издательств ассоциациями независимых книготорговцев, которые утверждали, что издательства предоставляют льготные условия и скидки сетям в нарушение федерального антимонопольного законодательства. Выдвигая обвинения против издательств и сетей, независимые книготорговцы апеллировали к федеральному закону под названием «закон Робинсона – Патмана», который был принят в 1936 году для сдерживания антиконкурентных практик производителей, продающих сетевым магазинам товары по более низким ценам, чем другим розничным торговцам. Закон запрещает ценовую дискриминацию при продаже товаров розничным торговцам, находящимся в равных условиях, если это приводит к снижению конкуренции. После иска, поданного в 1982 году Ассоциацией книготорговцев Северной Калифорнии против издательств Avon и Bantam, выпускавших книги в мягкой обложке, и начала расследования Федеральной торговой комиссии в 1988 году, Американская ассоциация книготорговцев подала в 1994 году иск против пяти издательств за дискриминационные практики, дававшие преимущество сетям²⁷. К осени 1996 года все издательства заключили мировые соглашения, не признав нарушений, но согласившись соблюдать правила, гарантирующие отсутствие дискриминации при ценообразовании, кредитовании и возвратах²⁸. В марте 1998 года ААК подала еще один иск, на этот раз – против двух главных сетей, Barnes & Noble и Borders, обвинив их в нарушении закона Робинсона – Патмана и закона о недобросовестной торговой практике штата Калифорния (иск был подан в окружной суд США по Северной Калифорнии). Опять было заключено мировое соглашение; ни Barnes & Noble, ни Borders не признали никаких нарушений и согласились лишь выплатить ААК некую сумму – меньше, чем ассоциация потратила на оплату юридических услуг. Незави-

²⁷ Полное описание правовых проблем см. в прекрасном обсуждении: *Miller L. J. Reluctant Capitalists. Ch. 7.*

²⁸ *Ibid.* P. 179–180.

симые книготорговцы потерпели поражение и согласились уничтожить все документы, полученные в ходе разбирательства, а также воздерживаться от любых дальнейших исков в течение трех лет²⁹. Но результатом этой длительной юридической битвы стало появление гораздо более четкой и прозрачной системы скидок и совместной рекламы³⁰, а также острое осознание рисков, с которыми связано вмешательство в эту систему. Издательства сообщают о своих графиках скидок и условиях совместной рекламы, чтобы все розничные продавцы знали о них при покупке книг и составлении планов продвижения. В принципе, это выравнивает игровое поле, поскольку крупные сети не могут использовать свои масштабы, чтобы заставлять издательства предлагать более высокие скидки, хотя на практике, как мы увидим, не все так просто.

Вторым следствием роста розничных сетей стало постепенное изменение способов хранения и продажи книг. Это изменение началось с магазинов в торговых центрах в конце 1960-х и начале 1970-х годов и происходило одновременно с проникновением в книготорговлю методов продажи и управления запасами, которые использовались в других секторах розничной торговли. В. Dalton и Waldenbooks, розничные точки которых располагались в торговых центрах с большим потоком людей, должны были организовывать свои магазины таким образом, чтобы максимизировать товарооборот. Для стимулирования импульсивных покупок и приобретения нескольких книг за раз товар выставлялся на столах и в стойках. Были внедрены компьютеризированные системы управления запасами, позволявшие следить за объемом и оборотом хранящихся книг и быстро дозаказывать хорошо продающиеся наименования, а непродávшиеся запасы возвращать. Эти практики розничной торговли были включены в принципы работы новых суперсторов, открывавшихся в 1990-е. Огромный размер суперсторов предоставил Barnes & Noble и Borders больше возможностей для увеличения ассортимента и объема запасов. Они могли хранить на складах более специализированные книги и медленнее продающуюся литературу, в отличие от магазинов в торговых центрах, которые из-за гораздо меньшей площади не могли держать столько книг на своих полках, и это стало важным преимуществом суперсторов. Тем не менее суперсторы продолжали уделять большое внимание максимизации товарооборота в хорошо просматриваемом пространстве передней части магазина, где новые книги и бестселлеры выставлялись на столах и в стойках, а с издательств брали плату за выставочную площадь. Когда около 2000 года общенациональное разворачивание суперсторов прекратилось и сети стали более тщательно следить за тем, как связаны капиталовложения в запасы, накладные расходы и доходы, и больше беспокоиться о движении денежных средств, их решения о покупке книг стали более осторожными и они начали проявлять больше инициативы в отношении возврата медленно продаваемых запасов. Сетям удалось привести книжные магазины в торговые центры и центральные районы городов, где американцы совершают покупки; они сделали книги более доступными, чем когда-либо прежде, и превратили приобретение книг в такой же потребительский опыт, как и любой другой. Но чем больше книги воспринимались как простой товар и подчинялись тем же принципам розничной торговли, тем больше сетям приходилось фокусироваться на быстро продаваемых книгах известных авторов, отодвигая на задний план книги, которые увеличивают запасы и ассортимент магазина, но расходятся гораздо медленнее.

Этот неизбежный сдвиг во многом был следствием повышения цен на недвижимость. Содержание крупных книжных магазинов в торговых центрах и в центральных районах городов, где высок поток покупателей и, следовательно, высока конкуренция за торговые площади, — крайне дорогостоящее дело, и в такой низкомаржинальной деятельности, как книготорговля, покрыть эти расходы и получить прибыль трудно. Очень сложно сопротивляться

²⁹ Ibid. P. 180.

³⁰ Совместная реклама — это соглашение о распределении затрат между издательством и продавцом, согласно которому издательство компенсирует часть затрат продавца на продвижение книг. Эта практика обсуждается более подробно в главе 7.

давлению, вынуждающему сокращать капиталовложения в медленно продающиеся запасы, сосредоточивать больше внимания на быстро продающихся бестселлерах и искать другие способы повышения маржи – например, взимать с издательств более высокую плату за выставочную площадь и закупать сопутствующие товары вроде шоколада и канцелярских принадлежностей, где маржа выше. Этот аспект хорошо объясняет Эпштейн: «В книжной торговле, как и в любом розничном бизнесе, товар и аренда сбалансированы. Чем больше вы платите за одно, тем меньше вы можете потратить на другое»³¹. Поэтому усиливающееся доминирование розничных книжных сетей, начиная с магазинов в торговых центрах и заканчивая суперсторами, постепенно выдвигало на первый план в индустрии быстро продаваемые новинки от авторов с хорошей историей продаж и узнаваемым именем. Сети обычно закупали такие книги в больших объемах и с большей вероятностью выставляли их на видных местах в передней части магазинов, тем самым увеличивая свои шансы на хорошие продажи. Книги менее известных авторов не игнорировались. Напротив, централизованные закупщики из сетей всегда стремились найти новых авторов и новые книги, которые могли бы понравиться их клиентам. Но решения о том, какие книги покупать, в каких количествах, как их продвигать и выставлять и как долго держать на полках, принимались в контекстах, которые определялись все более жесткими финансовыми требованиями ведения крупного розничного бизнеса на дорогих площадях. Как правило, с течением времени эти контексты снижали уровень терпимости к медленно продающимся запасам.

У стремительного роста розничных сетей было и третье последствие, которое менее заметно, но оказало огромное влияние на эволюцию издательской индустрии: появление нового рынка для того, что можно назвать «массовой литературой в твердом переплете». Уже много писалось о революции, которую совершили книги в мягкой обложке благодаря Аллену Лейну, открывшему в 1930-е в Великобритании издательство Penguin, а также Pocket Books, Bantam, Dell, Fawcett, New American Library и другим американским издательствам, выпускавшим книги в мягкой обложке после Второй мировой войны. С 1940-х годов продажи массовой литературы в мягкой обложке росли очень быстро; книги в мягкой обложке продавались в газетных киосках, в аптеках, в супермаркетах, в аэропортах, в автобусных терминалах и на железнодорожных станциях, а также в более традиционных книжных магазинах. Продажа книг массового ассортимента в мягкой обложке стала финансовым мотором отрасли, а продажа прав на издания в мягкой обложке сделалась основным источником дохода для издательств, выпускавших книги в твердом переплете. К 1960-м годам индустрия разделилась на два отдельных бизнеса: с одной стороны, издание книг в твердом переплете, с другой – в мягкой обложке. «Считалось, что единственное сходство между ними состоит в том, что и те и другие выпускают книги, – сказал мне один топ-менеджер, который пришел в бизнес издания книг в мягкой обложке в конце 1960-х. – Книги в твердом переплете были снобистскими, литературными, престижными, непритязательными – всем, что можно было ожидать в ту эпоху. А книги в мягкой обложке были своего рода вторым классом – мы получали книгу на год позже, нас не считали литературой, нас ассоциировали только с маркетингом, упаковкой, распространением и продажей книг. Так что это были две параллельные вселенные, не очень жаловавшие друг друга, но при этом одна полностью зависела от другой в плане продукта». И если бизнес на книгах в мягкой обложке зависел от бизнеса на книгах в твердом переплете, который поставлял продукт, то издательства, выпускавшие книги в твердом переплете, сильно зависели от доходов, которые приносила продажа прав на издания в мягкой обложке.

Рост сетевых магазинов в торговых центрах в конце 1960-х и 1970-х стимулировал продажи книг в мягкой обложке и еще больше укрепил позиции выпускавших их издательств, поскольку магазины в торговых центрах по достоинству оценили книги в мягкой обложке и

³¹ Epstein J. Book Business. P. 103.

сделали их доступными в обстановке книжного магазина, которая была гораздо более привлекательной и менее пугающей для потребителей, чем обстановка традиционного книжного. К середине 1970-х годов некоторые из тех, кто работал в издательствах, выпускавших книги в мягкой обложке, начали понимать, что их бизнес-модель – которая делала их зависимыми от издательств, публиковавших литературу в твердом переплете, хотя продажи обеспечивали именно издательства, выпускавшие книги в мягкой обложке, – не так уж хороша. Были даже случаи, когда издательство, выпускавшее книги в мягкой обложке, придумывало идею для книги, но было вынуждено находить издательство, специализирующееся на книгах в твердом переплете, чтобы опубликовать сначала издание в твердом переплете, а затем уже получить лицензию на издание ее у себя в мягкой обложке. «Это как если бы я приходил к вам и говорил: „Знаете, у меня нет редакторов, отредактируйте эту книгу для меня, опубликуйте ее в твердом переплете, я дам вам книгу, а потом я заплачу вам часть того, что заработаю на ней“», – сказал издатель, который начал свою карьеру в качестве редактора в издательстве, выпускавшем книги в мягкой обложке. Некоторые сотрудники таких издательств – обычно более молодые, меньше придерживавшиеся традиционной модели и меньше беспокоившиеся о том, чтобы не обижать издательства, выпускавшие книги в твердом переплете, которые были их традиционным источником продукта, – поняли, что нужно начать издавать книги самим. Поэтому в 1970-е издательства, занимавшиеся книгами в мягкой обложке, начали выпускать свои собственные книги, первоначально издавая их в мягкой обложке, а затем, в конце 1970-х годов, перейдя на собственные книги в твердом переплете. Важно отметить, что они применили к изданию книг в твердом переплете некоторые методы, сложившиеся в мире издания массовой литературы в мягкой обложке, например использование более привлекательной упаковки и распространение через нетрадиционные торговые точки, благодаря чему они смогли продавать книги в твердом переплете в беспрецедентных объемах. Так было положено начало «революции твердых переплетов».

Революция твердых переплетов

Когда сети магазинов в торговых центрах превратились в сети суперсторов, раскинувшиеся по всей стране, сложились благоприятные условия для революции твердых переплетов. Применение издательских стратегий, используемых при издании массовой литературы, к книгам в твердом переплете прекрасно сочеталось с используемыми в сетях нетрадиционными методами продвижения товара, включая скидки и стойки. И то, что сети открывали большие суперсторы по всей стране и разрабатывали более эффективные системы снабжения своих магазинов, означало, что объем книг, которые можно было выпустить на рынок, намного превышал прежний. В 1970-х книга в твердом переплете, проданная в количестве 500 000 экземпляров, считалась бы колоссальным успехом, практически неслыханным в отрасли. Тридцать лет спустя эквивалентным успехом считалось бы 8–10 миллионов проданных экземпляров, то есть примерно в 20 раз больше. В начале 2000-х годов продажи книг в твердом переплете, превышающие миллион экземпляров, были в порядке вещей, а новые книги известных авторов часто продавались даже еще лучше. «Код да Винчи» Дэна Брауна, впервые вышедший в 2003 году, к 2006 году был продан в твердом переплете в количестве более 18 миллионов экземпляров только в США. Хотя это исключительный случай, такой объем продаж книги в твердом переплете был просто невообразим в предыдущие десятилетия. По мере увеличения продаж книг в твердом переплете старые отношения между издательствами, выпускающими книги в твердом переплете, и издательствами, выпускающими книги в мягкой обложке, постепенно менялись на противоположные: если в 1950-х и 1960-х издательства, выпускавшие книги в мягкой обложке, были финансовым двигателем массового книгоиздания, то в 1980-х и 1990-х финансовым фундаментом отрасли становятся издательства, выпускающие книги в твердом переплете.

У этой революции твердых переплетов было и три других очень важных аспекта. Во-первых, когда издательства, выпускающие книги в мягкой обложке, осознали ценность публикации собственных книг, они начали использовать растущие финансовые возможности для приобретения издательств, выпускающих книги в твердом переплете. Это позволило им не только расширить свои издательские программы, но и укрепить цепочки поставок, которые стали меньше зависеть от покупки книг у издательств, специализировавшихся на выпуске литературы в твердом переплете и требовавших все более высоких авансов за права на издания в мягкой обложке. В этом крылась основная причина так называемой «вертикальной интеграции» издательского бизнеса, которая была частью процесса конгломератизации издательств, протекавшего с 1960-х по 1990-е годы.

Вторым аспектом революции твердых переплетов было то, что ее результатом стало распространение принципов маркетинга массовой литературы по всей отрасли. До революции методы массового маркетинга применялись в основном издательствами, выпускающими книги массового ассортимента в мягкой обложке, на которые многие занимавшиеся выпуском книг в твердом переплете обычно смотрели свысока. Но по мере того как в 1980-е революция твердых переплетов начала набирать обороты, практики, первоначально разрабатывавшиеся для массового маркетинга книг в мягкой обложке, получали все большее распространение в отрасли в целом. Отчасти это было обусловлено тем, что из-за усиления вертикальной интеграции отрасли разделение на издание книг в твердом переплете и издание книг в мягкой обложке, распространенное в индустрии в 1970-е и ранее, начало стираться. Это также отчасти было обусловлено тем, что многие менеджеры, занявшие руководящие должности в новых издательских корпорациях, сформировавшихся в 1980-е, отточили навыки в мире издания книг массового ассортимента в мягкой обложке и могли теперь привнести – даже навязать при необхо-

димости – более рыночно ориентированные ценности и практики в сектора индустрии, до сих пор остававшиеся в стороне.

Хороший пример того, как в конце 1980-х в повседневной деятельности крупных издательских корпораций рыночные ценности издательств, выпускающих книги массового ассортимента в мягкой обложке, начали превалировать над ценностями и практиками традиционного бизнеса по изданию книг в твердом переплете, – дизайн обложек. Один топ-менеджер, начинавший карьеру в издательстве, выпускавшем массовую литературу в мягкой обложке, и присоединившийся к одной из крупных корпораций в 1980-х, вспоминал, что в ту пору сотрудники отдела, отвечавшего за издания в твердом переплете, выступали резко против изменения обложек их книг, о котором говорили менеджеры по продажам:

Я помню, как однажды пришел на планерку в отдел, занимавшийся книгами в твердом переплете, и привел с собой менеджеров по продажам. Они бывали на этих встречах и раньше, но им никогда не давали слова. У большинства книг не было суперобложек, но у одной – важной книги – она была, и менеджеры по продажам начали шептать мне на ухо, что обложка ужасна. Один из них поднял руку и сказал: «Думаю, у меня будут проблемы с продажей этой книги с такой обложкой». Я не помню, кто набросился на него первым, – главный художник, издатель, редактор или все трое. Это было что-то вроде: «Да кто вы такой, черт возьми, чтобы говорить нам, правильное решение мы приняли или нет?» Я только покачал головой – это был решающий момент для нас, потому что я потом пришел и сказал: «Знаете, с таким подходом вы неминуемо провалитесь. Ребята, занимающиеся продажами, должны пойти и продать вашу книгу человеку, который будет продавать вашу книгу, и если вы не сможете продать ее ему, он не сможет продать ее покупателям. Вот что вам нужно понять». До некоторых дошло быстрее, чем до других, но должен сказать, в течение следующих нескольких лет мы избавились почти от всех, кто не понимал. До некоторых так никогда и не дошло.

Для многих редакторов и издателей, которые овладевали профессией в традиционном мире книг в твердом переплете, такое столкновение с ценностями и практиками издания массовой литературы в мягкой обложке было подобно резкому пробуждению. Для многих это был вопрос выбора между адаптацией к новому положению вещей и уходом из бизнеса. Некоторые адаптировались и даже преуспели, сделав чрезвычайно успешную карьеру в качестве издателей книг в твердом переплете. Они взяли на вооружение принципы, пришедшие из мира издания массовой литературы в мягкой обложке, и использовали их при составлении своих портфелей книг в твердом переплете, став легендарными фигурами. Но многие из издателей старой школы, занимавшиеся выпуском книг в твердом переплете, в это время – в конце 1980-х – просто исчезли в результате культурной революции в самой основе бизнеса.

Третье последствие этой трансформации заключается в том, что она медленно, но верно привела к отмиранию рынка, положившего начало революции, – рынка книг в мягкой обложке. Отчасти причиной стал сам успех революции твердых переплетов в 1980-е и начале 1990-х, а также способность новых систем дистрибуции, выстроенных розничными книготорговыми сетями, быстро выводить на рынок большое количество книг в твердом переплете. Это также было отчасти обусловлено более широким применением скидок для сетей и других розничных торговцев, которые продавали книги, – подобная практика значительно сократила разницу в цене между книгами в твердом переплете и книгами в мягкой обложке. В 1970-х годах и ранее соотношение цен обычно составляло примерно 10 : 1 – книга массового ассортимента в мягкой обложке могла стоить вдесятеро дешевле оригинального издания в твердом переплете. В 1990-е и начале 2000-х годов, когда некоторые розничные торговцы продавали новые книги в твер-

дом переплете за 40% от розничной цены, соотношение цен достигало всего 3 : 1. Кроме того, когда поколение беби-бумеров, стоявшее за революцией мягких обложек в 1960-х и 1970-х, начало стареть, они стали более обеспеченными и их потребности изменились. Разница между 5 и 15 долларами за новую книгу значила для них меньше, чем возможность быстро ее получить (зачем ждать еще год, пока выйдет издание в мягкой обложке?) и читать в формате, более удобном для ухудшающегося с возрастом зрения, чем мелкий шрифт книг массового ассортимента в мягкой обложке. Поэтому, по мере роста продаж книг в твердом переплете в 1990-е и начале 2000-х, рынок для массовой литературы в мягкой обложке начал сокращаться. В ответ на эту тенденцию издательства стали более широко использовать формат массовой книги в бумажной обложке, изобретенный Джейсоном Эпштейном в начале 1950-х годов, когда ему, в то время молодому редактору-стажеру в Doubleday, пришла в голову мысль переиздавать качественные книги в прочной бумажной обложке в более крупном формате, чем книги массового ассортимента в мягкой обложке, дороже и на более качественной бумаге. Эту идею Doubleday положил в основу Anchor Books, и вскоре ее взяли за образец импринты многих других издательств³². Сокращение рынка массовой литературы в мягкой обложке в 1990-х и начале 2000-х годов сопровождалось расширением рынка книг в бумажной обложке, поскольку все больше книг в твердом переплете переводилось в формат книги в бумажной обложке, а не переупаковывалось в мягкую. Но расширение рынка книг в бумажной обложке не должно заслонять тот факт, что настоящей революцией, изменившей отрасль в 1980-х и начале 1990-х годов, стал массовый рост продаж книг в твердом переплете, обусловленный успешным применением при их издании ценностей и практик, которые впервые появились в мире книг массового ассортимента в мягкой обложке.

³² См.: *Epstein J. Book Business. Ch. 2.*

Подъем Amazon

В то время, когда Barnes & Noble и Borders разворачивали свои общенациональные сети суперсторов, начал распространяться новый способ продажи книг, который добавил еще одно измерение к перестройке ландшафта розничной торговли в 1990-е: продажа книг онлайн. Ключевым игроком здесь был, конечно же, Amazon. Amazon.com – детище Джеффа Безоса, окончившего Принстонский университет по специальности «информатика», – начал работу в июле 1995 года из пригородного гаража в Сиэтле; к концу 1998 года он стал третьим по величине книготорговцем в США³³. В конце 1990-х продажи Amazon росли феноменальными темпами, увеличившись с 15,75 миллиона долларов в 1996 году до 610 миллионов долларов в 1998 году, но росли и убытки: к 1998 году Amazon сообщал об убытках в размере 124,5 миллиона долларов, что составляло более 20% его оборота. К 2000 году совокупные убытки Amazon составляли астрономические 1,2 миллиарда долларов. Достижение прибыльности становилось все более актуальной корпоративной задачей. В 2003 году Amazon сообщил о своей первой чистой годовой прибыли в размере 35 миллионов долларов при выручке 5,2 миллиарда долларов. К 2007 году чистая прибыль составляла 476 миллионов долларов, а выручка – 14,8 миллиарда.

Побуждаемые невероятным ростом Amazon в конце 1990-х, другие продавцы тоже начали выходить на рынок онлайн-книготорговли. Компания Barnes & Noble наблюдала за подъемом Amazon с растущим беспокойством и в марте 1997 года открыла собственный книжный интернет-магазин b&n.com. В 1998 году Bertelsmann, который уже планировал открыть собственный интернет-бизнес, BooksOnline, приобрел 50-процентную долю в b&n.com за 200 миллионов долларов и слил с ним свой планируемый американский онлайн-магазин. К 1999 году объем продаж b&n.com составил 202 миллиона долларов, что сделало его пятым по величине книготорговым предприятием в США. В 2003 году компания Barnes & Noble выкупила долю Bertelsmann в b&n.com и в следующем году получила полный контроль над ним. Хотя b&n.com функционирует отдельно от Barnes & Noble и имеет иную корпоративную структуру, две компании тесно сотрудничают друг с другом и, помимо прочего, совместно работают над приобретением и управлением запасами. Это дает b&n.com определенное конкурентное преимущество по сравнению с Amazon, его основным конкурентом, поскольку позволяет b&n.com использовать более широкий диапазон внутренних ресурсов компании. Borders Group также запустила собственный онлайн-магазин в 1997 году, но Borders.com значительно отставал от Amazon и b&n.com, получив в 2000 году прибыль лишь в размере 27 миллионов долларов. В 2001 году Borders объявил о передаче своего убыточного онлайн-магазина Amazon, который начал управлять им, выполнять заказы и обслуживать клиентов.

Большим преимуществом онлайн-продавцов является то, что они могут предложить огромный ассортимент книг, во много раз больше, чем обычный книжный магазин. Когда Amazon.com начал свою деятельность, они утверждали, что предлагают более миллиона наименований (слоган был: «Крупнейший книжный магазин на Земле») по сравнению с 175 000 наименований в крупнейшем физическом книжном магазине в США. Но, конечно, сравнение было не совсем справедливым, поскольку в список Amazon входили книги из базы данных «Книги в продаже», которые на самом деле нигде не хранились. В поставках товара Amazon в значительной степени полагался на крупных оптовых продавцов Ingram и Baker & Taylor: когда Amazon получал заказ от покупателя, он заказывал книгу у одного из оптовиков, распаковывал ее по прибытии в свой распределительный центр в Сиэтле, переупаковывал и отправлял заказчику по почте. У этой модели был огромный плюс: для нее не требовалось создавать запасы книг, но недостатком было то, что она была относительно медленной, поскольку книги

³³ Spector R. Amazon.com: Get Big Fast. London: Random House, 2000. P. 216.

приходилось заказывать и отправлять по почте дважды. Поэтому в 1996 году Amazon начал расширять свои складские мощности и строить региональные распределительные центры, позволяющие быстрее выполнять заказы и сокращать расходы, связанные с двойной обработкой книг. Однако чем больше Amazon двигался в направлении складирования своих запасов, тем больше капитала вкладывалось в физические книги и недвижимость и тем больше компания становилась похожей на традиционного розничного продавца и испытывала финансовые трудности и проблемы, знакомые обычным физическим магазинам.

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.