

Оглавление

От издателя	7
Глава первая, мировоззренческая Как я решил написать эту книгу	10
Глава вторая, автобиографическая Как я не хотел становиться продюсером — и стал им	24
Глава третья, поучительная Как я стал продюсером телевидения и надо ли было это делать	34
Глава четвертая, корпоративная Как я был продюсером «средиземноморского» телевидения	71
Глава пятая, ностальгическая Как «воспоминания о будущем» становились будущим	130
Глава шестая, предпринимательская Как продюсер борется с режиссером (в себе)	146
Глава седьмая, драматичная Об опасности (для продюсера) больших побед и о пользе оказаться лузером	161

Глава восьмая, американская	
Как быть американским продюсером	201
Глава девятая, отрезвляющая	
Как быть американским продюсером, если ты российский продюсер	230
Глава десятая, вдохновляющая	
Как быть продюсером-патриотом и не краснеть	251
Глава одиннадцатая, горделивая	
Как быть продюсером бескомпромиссного фильма	305
Глава двенадцатая, заключительная	
Продюсер в сухом остатке	374
Об авторе	397

От издателя

Буду краток: как продюсер продюсеру — рекомендую прочитать эту книгу (да, мы с вами, читатель, — продюсеры, но об этом ниже).

Каждый из нас заочно знаком с Александром Роднянским: всем известны его кинопроекты, например «9 рота», «Елена», «Водитель для Веры», «Облачный атлас», «Город грехов 2». И уж наверняка вы смотрели «Сталинград» (невероятный по своему накалу и вдобавок сделанный в технологии IMAX 3D) и оскаровский номинант «Левиафан».

Говорят, талантливый человек талантлив во всем — книга у Александра получилась как спродюсированные им фильмы!

Она и для киношников, и для зрителей.

Неподдельный интерес читателей побудил нас предложить Александру Роднянскому написать продолжение. И вот — продюсер продолжает идти. Перед вами книга «Выходит продюсер», в которой Александр Роднянский рассказывает о том, как создавались «Сталинград», «Левиафан» и американские продюсерские проекты.

Книга откровенная, личная — это то, что я люблю в книгах предпринимателей и бизнесменов, рассказывающих о своей карьере и проектах с открытыми сердцем и душой.

Она интересная — я, киноман, узнал много нового о кинематографе и телевидении, мощи их влияния на современный мир

ВЫХОДИТ ПРОДЮСЕР

(читайте внимательно врезки на темном фоне — там так много интересного!)

Она познавательная — я, например, понял, что многого не знал о титанической работе продюсера (и не только!).

И в ней просто невероятное количество историй, связанных с проектами Александра.

А еще это книга с инсайтами: ты читаешь о кино, о продюсере, а в голову одна за другой приходят интересные мысли и аналогии со своей работой.

Жизнь Александра Роднянского — интенсивная и яркая. Спродюсированные им проекты бывали и успешными, и неудачными. Промахов уже никто не помнит, зато те его фильмы, которые успешны, влияют на сознание миллионов людей.

Так вот, каждый из нас — продюсер своего «кино», своей жизни. Какой она будет, что даст нам самим и другим людям — зависит от нас.

Читайте книгу, ищите свой Проект, вкладывайтесь в него, меняйте мир.

Игорь Манн, издатель и теперь продюсер

Как я решил написать эту книгу

Несколько лет назад активисты киноклубного движения пригласили меня провести мастер-класс, то есть просто ответить на вопросы о профессии и конкретных фильмах. Я пришел и ответил. Молодые люди в зале внимательно слушали меня три часа.

Потом запись этого моего рассказа была издана брошюрой, два тиража которой в тысячу экземпляров каждый разошлись странно быстро. И с этого момента я стал поддаваться на уговоры коллег написать о том же предмете обстоятельно. Такая книга стала мне казаться полезной. Во-первых, для меня самого: у меня появлялся способ дистанционно и беспристрастно разобраться в прошлом, систематизировать свой опыт и сделать выводы.

Во-вторых... О кинопродюсировании в России написаны только учебники. Они лишь информируют (скажем, о том, что такое тритмент и постпродакшен), а мне ближе обсуждение. И здесь, в этой книге, я именно обсуждаю профессию, делюсь соображениями о ней, тем, что узнал и что испытал.

В общем, эта книга появилась случайно, как случайно я оказался в роли «мастера» на своем «классе». Все, что в ней написано, — правда, и я действительно думаю то, что пишу.

Года три назад я был по делам в Голливуде. На одном приеме, оглядевшись, я обнаружил человек десять, о которых можно без преувеличения сказать: это они сформировали сознание миллиардов землян. Это были не кинозвезды, не телеведущие и не режиссеры. Это были продюсеры: Джерри Брукхаймер, Джоэл Сильвер, Скотт Рудин, Арнон Милчен, Харви Вайнштейн, Стивен Спилберг и Джордж Лукас. Им мы обязаны системой ценностей, образом жизни и, смело предположу, даже тем, что не случилось Третьей мировой. Эти люди, адресуя свои фильмы миллиардам зрителей, определили не столько тенденции в кино, сколько лицо всего современного западного мира. Они упаковали новые смыслы в такие формы, что смыслы эти овладели людьми, и жизнь поменялась. Посмотрите, как они изменили Америку: еще пятьдесят лет назад Соединенные Штаты были страной, зараженной ксенофобией. А теперь в числе ее президентов — Барак Обама.

Американское кино — едва не главная часть не только американского самосознания, но и самосознания «западной» части человечества, и нашего в том числе. Более того, американская киноиндустрия — достижение мировой экономики. Голливуд и весь американский кинематограф далеко не идеальны, но пока



что они представляют собой оптимальную схему кинопроизводства. И продюсер в этой схеме играет центральную роль. Продюсер — это не просто тот, кто находит деньги на реализацию какого-то замысла, а тот, кто находит способы реализовать идею. В этом смысле профессия продюсера универсальна.

Продюсирование — это подход к жизни. Продюсерством можно назвать решение любой задачи. Одна моя знакомая после удачного приема сказала: «А ведь я была продюсером вечеринки!» Не она строгала закуски, не она выбирала вино, да и финансировала предприятие тоже не она. Но она действительно продюсер: она продумала, организовала и провела вечеринку. Стив Джобс не писал коды и не паял микросхемы, но он умел привлекать к работе самых талантливых людей и упаковывать результаты их труда так, как этого хотела его целевая аудитория.

У всех вечеринок, походов в театр, квартирных ремонтов и дачных строек, у всех детских дней рождения, свадеб, именин — как и у фильмов, спектаклей, шоу и концертов — есть продюсер. Тот, кто соединяет разрозненные элементы, кто видит результат еще до начала работы, кто знает путь к нему. Каждый из нас продюсер своей жизни. И это наше свойство выходит на первый план, когда речь идет о проекте под названием «Жизнь» в целом.

Но именно по профессии кинопродюсера, по-моему, легче всего проследить, как функционирует этот проект. Потому что нет связи такой же нерушимой, чем связь между кино и жизнью.



В 1999 году на экраны вышел телесериал «Западное крыло» (The West Wing), который рассказывал о повседневной жизни администрации США. Создатель сериала — Аарон Соркин. Спустя годы, в 2011-м, он получит все мыслимые кинематографические награды, включая награду Гильдии сценаристов и «Оскар» за лучший адаптированный сценарий к фильму «Социальная сеть».

К началу шестого сезона, уже после ухода Соркина, продюсеры почувствовали, что зрители начинают уставать от старых героев сериала (президента, досиживающего свой второй срок, и его окружения), и предложили нового — кандидата от демократической партии латиноамериканца Сантоса. Прототипом его выбрали молодого конгрессмена от штата Иллинойс Барака Обаму. С него были списаны характер героя, мимика, жесты, поведение, манера говорить и, более того, убеждения. В финале герой выигрывал президентские выборы. Произошло это в 2005 году, за три года до избрания Обамы президентом США.

Кампания Обамы повторяла кампанию экранного президента. Как и Сантос, который шел на выборы как кандидат для всех, а не только для латинос, Обама остерегался использовать цвет своей кожи и происхождение для привлечения цветных избирателей.

Приговор российскому торговцу оружием Виктору Буту чуть было не отменили, потому что одна из присяжных видела когда-то фильм «Оружейный барон». Эта картина об американце, поставляющем оружие разным диктаторам, по слухам, была отчасти основана на биографии Бута. И если бы защита смогла доказать, что просмотр кинофильма оказал влияние на присяжную, у Бута был бы шанс если не избежать тюремного заключения, то хотя бы отсрочить его.

В другом громком судебном деле корпорация Apple обвиняла Samsung в том, что те украли дизайн их планшета и что именно Apple придумала компьютеры с сенсорными дисплеями. В ответ адвокаты Samsung приобщили к делу фрагмент из фильма Стэнли Кубрика «2001 год: Космическая одиссея», в котором космонавты

используют компьютеры, поразительно похожие на современные айпады.

Благодаря фильму Стивена Спилберга «Линкольн» в 2013 году штат Миссисипи наконец формально отменил рабство. Фильм Спилберга рассказывает о борьбе президента Авраама Линкольна за принятие 13-й поправки к Конституции США, запрещающей рабство. В 1865 году поправка эта была принята, за нее проголосовали представители трех четвертей штатов, а остальные приняли поправку с опозданием. В 2013 году профессор нейробиологии Университета Миссисипи Ранжан Батра посмотрел «Линкольна» и задался вопросом: а ратифицировали ли поправку в его родном штате Миссисипи? Доктор Батра обсудил этот вопрос с коллегой, профессором анатомии Кеном Салливаном. Салливан решил вопрос уточнить и выяснил: несмотря на то что поправка прошла голосования и в Сенате, и в палате представителей штата (аж в 1995 году), ратифицированная копия ее не была отправлена в Федеральный реестр США и не была подписана. А значит, формально рабство в Миссисипи никто не отменял. Усилиями Батра и Салливана процесс довели до логического завершения, и спустя 147 лет штат Миссисипи наконец формально отменил рабство.

Загадочные совпадения реального и вымышленного... Но дело не в случайной «рифме», а в таланте продюсеров, которым удалось предвидеть будущее. Кто-то скажет, что все наоборот, что продюсеры с помощью массового кинематографа влияют на умы зрителей и определяют их решения, в том числе политические. Возможно и это. Но как бы там ни было, оба метода применяются людьми, чья профессия — продюсер.

Кто-то может возразить, что заслуга продюсера не больше, чем режиссера или сценариста. Но решение о привлечении к кинопроекту определенных режиссеров и сценаристов принимает именно продюсер. На режиссерах же и сценаристах лежит не меньшая ответственность, но исключительно в творческой плоскости.

Впрочем, до тех же пределов простирается и ответственность настоящего продюсера.

В каждой стране найдутся фильмы, изменившие сознание зрителей. Но именно в США, где роль продюсера в киноискусстве — не просто в кинематографе, а в искусстве кино — основополагающая, созданы фильмы, которые разрушили национальные границы и сломали стереотипы миллионов жителей нашей планеты. Картина «Рожденный 4 июля» — пацифистский манифест, направленный против любых войн. Выдающиеся картины о войне во Вьетнаме — «Взвод», «Цельнометаллическая оболочка», «Апокалипсис сегодня» — помогли поколению американцев справиться с травмой вьетнамской войны и переосмыслить ее, показать человеческую трагедию солдата, сражающегося на несправедливой войне. «Крестный отец» позволил переоценить три главных мифа цивилизации XX века: семья, успех, деньги. «Однажды в Америке» помогает зрителю осмыслить такие понятия, как дружба, предательство или возможность вечной любви. «Филадельфия» помогла снять стигму «заболевания развратников и наркоманов» со СПИДа и создать образ гомофобии как убеждения, невозможного для цивилизованного человека. Фильмы «Форрест Гамп», «Человек дождя», «Лучше не бывает» помогли изменить представление общества о людях, страдающих психическими расстройствами. «Список Шиндлера» — пронзительное кино о холокосте. Я видел сотни фильмов о холокосте, среди которых были картины Луи Маля, Анджея Вайды, Джозефа Лоузи. Талантливые, щемлящие, сделанные крупными личностями фильмы. Но все они говорили на языке той аудитории, которая и так глубоко осознавала трагедию. А «Список Шиндлера» рассказал о ней всему миру на языке универсальном, не признающем культурных и национальных границ.

Американское кинопроизводство, как и сама Америка, — не просто индустрия, а еще и идея: к успеху может прийти любой человек, откуда бы он ни был родом.

В начале двухтысячных я верил в рост российского кинорынка. В 2004 году фильм Тимура Бекмамбетова «Ночной дозор» доказал, что при всем несовершенстве кинотеатрального рынка и недостаточном количестве кинотеатров у отечественного кино есть большие возможности. «Ночной дозор» собрал в кинотеатральном прокате более \$16 млн — по тем временам неслыханную для русских фильмов сумму. Сразу за «Дозором» рынок взорвала «9 рота» Федора Бондарчука, одним из продюсеров которой, вместе с Сергеем Мелькумовым и Еленой Яцурой, был я и о которой я расскажу подробнее в отдельной главе. Наш фильм собрал \$25,5 млн, установив абсолютный рекорд того года в России и укрепив нас в уверенности, что кинобизнес в России возможен.

В январе 2006 года продолжение истории — «Дневной дозор» — показал результат в \$31,9 млн. Передо мной рисовались самые радужные перспективы: построение сильной национальной индустрии, в рамках которой мы научимся конкурировать и создавать картины, способные преодолевать границы России. Вдохновлял меня пример Южной Кореи, чей кинематограф конкурирует с Голливудом, причем конкурирует много успешнее, чем, например, французский кинематограф во Франции.

В 2007 году из двадцати самых кассовых фильмов в Южной Корее десять были корейскими и десять — голливудскими суперблокбастерами: третьи части фильмов «Человек-паук», «Шрек», «Пираты Карибского моря», очередной «Гарри Поттер». Южнокорейские фильмы, сделанные за относительно небольшие деньги, триумфально идут по всей Азии и нередко попадают в европейский и американский прокат. Главный корейский фильм 2007 года — «Войны драконов» — не только собрал на родине \$55 млн, но и вышел в ограниченный прокат в США, показав вполне убедительный результат: \$10 млн.

Но на деле оказалось, что все гораздо сложнее.

Царящая в российском кинобизнесе атмосфера развращает. Отношения здесь имеют больше значения, чем коммерческий потенциал проекта, деньги добываются через связи в государственных структурах, а заработок российского продюсера связан чаще с размером бюджета, чем с успехом фильма. Благодаря этой иждивенческой системе развитие рынка сводится к вечному начетничеству и призывам конкурировать с американским кино дома за государственные деньги. Общественные и политические деятели регулярно заявляют, что российское кино должно наконец отвоевать зрителя у голливудской продукции, апеллируют к европейским моделям поддержки кинематографа, предлагают квоты, запреты, все что угодно. Но конкурировать с американским кино в России могут только самостоятельные, свободные, творческие люди, чувствующие собственную аудиторию. И обязательно рискующие. Люди такие, безусловно, где-то есть, но их единицы, и вероятность того, что сделанные ими фильмы дойдут до зрителя, чрезвычайно мала. В индустриальном же масштабе наиболее распространенная форма создания коммерчески успешного кино — прямое копирование удачных западных фильмов. Достаточно заменить, например, «Американский пирог» на «Русские блины» — и можно предлагать их зрителю.

Телевидение и кино в России — это никак не первая и даже не десятая по значимости для страны отрасль. Медиа, частью которых, конечно, и является кинематограф как один из инструментов влияния на сознание миллионов зрителей, нашими соотечественниками не воспринимается как серьезный бизнес. Газ или нефть — воспринимаются, металлургия — пожалуйста, ретейл — со временем да, а медиа, кроме как у довольно узкой прослойки людей интересующихся, не считаются индустрией. Говоря примитивно, у нас бывают градообразующие заводы, но не бывает градообразующих студий. Олигархи наши, если и владеют какой-нибудь газетой, телеканалом или переоборудованным

под студию заводом, то это всегда довесок к их серьезным индустриальным активам, а не основа богатства. Мы привыкли уважать осязаемые материальные товары, а медиа производят идеи, информацию, образ жизни и торгуют ими. В основе финансового успеха медийных людей, как правило, не просто понимание бизнес-процессов, а какая-то уникальная идея, способная увлечь миллионы.

В США все иначе. Если посмотреть на список американского Forbes, то мы увидим там минимум чикагских металлургов или техасских нефтяников. Самые богатые люди страны — владельцы сетевого ретейла, компьютерных и интернет-компаний и обязательно медиа: Майкл Блумберг (10-е место в топ-100 самых богатых людей США по версии Forbes), Лорен Пауэлл-Джобс (фонду под управлением вдовы Стива Джобса принадлежит 7,7% студии Disney, стоимость которых вдвое превышает стоимость акций Джобса в Apple), Энн Кокс-Чемберс, владелица кабельного оператора Cox Communications и Cox Media Group, медиамагнат Руперт Мердок, Сэмюэль Ньюхаус (издательский дом Condé Nast), Дэвид Геффен, сделавший свое миллиардное состояние на кино и музыке, владелец медиахолдинга Viacom Самнер Редстоун*.

Для США кинобизнес — это настоящая индустрия, обеспечивающая 2,1 млн рабочих мест. Общий объем выплаченной ее сотрудникам заработной платы за 2010 год — \$143 млрд (последние опубликованные данные). Общий оборот индустрии за 2011 год — \$464 млрд. Экспорт фильмов, музыки и т. д. — одна из важных отраслей экспорта Соединенных Штатов. По данным ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития),

* Здесь и далее сведения без указания даты приводятся по состоянию на 2012 год. *Прим. ред.*

США — единственная страна в мире, у которой доля экспорта аудиовизуальной продукции в общей доле экспорта услуг в 2007 году превысила 1% — 3,2%, а также единственная страна, не имеющая в этой категории торгового дефицита. На долю США в том же 2007 году приходилось 51,5% всего экспорта аудиовизуальной продукции среди 15 самых развитых экономик мира (у России — 0,7%). В 2010 году США экспортировали фильмов и телевизионных программ на \$13,5 млрд, сальдо торгового баланса в этой категории составило \$11,9 млрд.

Среди людей, работающих в кинобизнесе, бытует мнение, что самым губительным для кинематографа стал тот день, когда в газетах начали публиковать результаты сборов фильмов. До этого кино было искусством или развлечением, а коммерческий успех интересовал исключительно руководителей и бухгалтеров студий. Теперь же в кино был принесен элемент соревнования — у кого больше бокс-офис (кассовые сборы картины). И ладно бы журналисты понимали сложную механику того, о чем они пишут, — бывает, что понимают. А вот подавляющее большинство читателей не имеют даже рудиментарных представлений о том, как зарабатывают деньги в кино, на что их тратят и чем определяется успех проекта.



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

На что же именно были потрачены 200 миллионов? \$10 млн — на разработку и написание сценария, включая многочисленные драфты, поправки и доделки. \$20 млн студия Sony поделилась с издательством Marvel, которому принадлежат права на придуманного Стэном Ли Человека-паука. Это так называемые траты на лицензирование. \$15 млн получили продюсеры (у фильма было два основных продюсера, два сопродюсера и три исполнительных продюсера). Гонорар режиссера Сэма Рейми составил \$10 млн. \$30 млн получили исполнители главных ролей: Тоби Магуайр — \$17 млн, Кирстен Данст — \$7 млн, Альфред Молина — \$3 млн. Еще \$3 млн были потрачены на актеров, занятых во всех остальных ролях. Стоимость производства фильма, съемочный период которого длился три недели, составила \$45 млн. \$45 млн — это цена аренды оборудования, зарплаты всех занятых в фильме технических специалистов, цена пленки, транспортные расходы, еда для членов съемочной группы и т. д. Фильм снимали в основном «на натуре», самым дорогим и технически сложным эпизодом стал пролет камеры, закрепленной на стальном тросе, над Уолл-стрит.

Постпродакшен фильма стоил \$65 млн, большая часть денег, понятное дело, была потрачена на компьютерную графику. В \$5 млн обошлась музыка к фильму: \$2 млн получил композитор Дэнни Эльфман, а еще \$3 млн ушли на покупку прав на композиции, звучащие в фильме, включая песни групп Jet и Train. Итого, как уже было сказано, \$200 млн.

В Голливуде редко говорят «производственный бюджет», правильно: «стоимость негатива». Но это еще не все траты. За производством идет вторая важнейшая статья расходов — P&A (prints & advertisement, то есть бюджет на печать копий фильма для кинотеатров и рекламу). P&A «Человека-паука 2» обошелся в \$75 млн.

Если вдуматься, то поставляет Америка не просто музыкальные клипы, фильмы или компьютерные игры — она экспортирует эмоции и смыслы: как и чем живут люди, на что тратят время, что обсуждают, где берут информацию.

Современные технологии коренным образом изменяют функции режиссуры, вытесняя ее с авансцены кинематографа. Мы присутствуем при начале конца времени великих одиночек, выдающихся творцов. Я, человек кино, готов констатировать конец эпохи великих режиссеров. Таких, как Феллини, Бергман или Антониони, уже нет. А функция продюсера, напротив, становится более значимой: именно продюсер оказывается главным и единственным центром принятия решений.

Возьмем, к примеру, телесериалы. Сегодня в США наблюдается их расцвет: к производству подключаются лучшие режиссеры, сценаристы, актеры и другие представители киноиндустрии, приходящие на телевидение из кино. Кинематограф возвращается к своей первоначальной функции — аттракционной. На его заре кинотеатр отвечал за легкое развлечение, а театр — за глубокую драму. Сейчас в кинотеатрах снова преобладает аттракцион-спецэффект, а серьезный разговор ведет со зрителем «малый» экран. То же «возвращение к истокам» имеет место и в сфере художественных приемов. Некогда приемы эти — от крупного плана до монтажа — позволили превратить кино в искусство, в котором появилось множество жанров. А сейчас многие популярные

жанры (драмы, детективы, политические и шпионские триллеры, исторические фильмы), не находя своего зрителя в кинотеатре, уходят на ТВ. Когда-то Дэвид Селзник, он же эмигрант из Киева Давид Железняк, закладывал имущество, чтобы реализовать главный замысел своей жизни — экранизацию «Унесенных ветром». Сегодня такая экзотическая идея, как выпустить экранизацию толстого романа в кинотеатрах, в головы продюсеров приходит куда реже. Эпический роман, как и серьезная драма, постепенно исчезают из проката. Самые сильные драмы, самые масштабные экранизации сегодня идут в виде телесериалов на каналах НВО, Showtimes, AMC и стриминговом сервисе Netflix.

В формате сериала мы получили художественное высказывание высокого качества без режиссера «в главной роли». Отсюда специфическое сериальное понятие шоураннер, то есть создатель. Тот, в чью голову пришла светлая мысль создать сериал, — и одновременно его продюсер, отвечающий за весь процесс, от сценария до кастинга и съемок. Каждый из сериалов «Безумцы», «Игра престолов» или «Доктор Хаус» создавали полтора десятка режиссеров, чьи имена не принципиальны (хотя мастерство их очевидно). А вот имена Мэтью Вайнера, Дэвида Бениоффа и Дэвида Шора, эти сериалы придумавших и спродюсировавших, стоят в титрах первыми. Другой пример — «Скорая помощь». Кто помнит, что режиссером одной из серий был Квентин Тарантино? Никто, кроме нескольких гиков. А все потому, что эта серия, пусть и удачная, в первую очередь часть замысла продюсера, она практически не выбивается из общей структуры и стилистически от остальных серий не отличается. Ну, разве что особой кровожадностью.

Вот и получается, что незаменимых людей нет, а незаменимые профессии есть.

Но когда осознаешь, что принадлежишь к этой самой «незаменимой» профессии, возникает желание заниматься ею без оглядок на родное византийство, без искушения принимать помощь

от главного российского мецената — государства, без тормозящего воздействия всесильного фактора российской экономики — личных связей.

Начинаешь ценить ясность рабочих обстоятельств, внятность бизнес-модели, прямой, без зигзагов путь от замысла к результату. И хочешь попробовать стать из российского продюсера... просто продюсером.

Опыт всех успешных продюсеров говорит: никогда не закрепляйся в жизненных завоеваниях и даже успехах, никогда не останавливайся, двигайся дальше.

А еще он говорит, что само существование этой профессии — утешительное сообщение всем предприимчивым и неугомным, всем, кто не мечтает о «заслуженном отдыхе», этом самом очевидном результате быстрого и порой случайного успеха, о ранней пенсии с ее неизбежной экзистенциальной тоской. Если вы действительно продюсер, вы никогда не затоскуете.

Как я не хотел становиться продюсером — и стал им

Было бы хорошо эту главу, если не книгу в целом, начать с истории о том, как я мечтал стать продюсером.

Но я совсем об этом не мечтал. Более того, для меня, молодого режиссера-документалиста, слово «продюсер» имело устойчивую негативную коннотацию. По разным причинам: в силу семейного воспитания, благодаря духу времени и общественно-политическим настроениям, отрицавшим материальное измерение искусства.

Поэтому начну с истории о том, как отчаянно я не хотел быть продюсером — и даже обиделся на тех, кто более тридцати лет назад точно прочитал мое будущее.

Это было в 1988 году на кинофестивале в Чехословакии, куда я, 26-летний режиссер, привез свой первый полнометражный документальный фильм «Усталые города». Фильм состоял из нескольких новелл, снятых в крупных индустриальных центрах СССР. Он исследовал жизнь в Советском Союзе как систему уничтожения людей и страны экологически опасным или, попросту говоря, смертельно вредным производством и был, по сути, политически протестным. В последний момент организаторы фестиваля решили «Усталые города» в силу политических опасений не показывать. Потом все-таки показали, но не в прайм-тайм, что сыграло с организаторами злую шутку: прослышав про почти

запрещенный фильм, публика, живо помнившая 68-й, остро им заинтересовалась.

Накануне закрытия фестиваля в мой номер заглянул директор со словами: «Вы получили приз, но у нас к вам просьба: не могли бы вы не приходить на вручение? А приз мы вам передадим, и деньги тоже...» Речь шла о главном призе. Я так удивился, что даже спросил: «А что случилось-то?» Он не ответил. Сейчас бы я, наверное, уже не спрашивал.

Но тогда я жил в предвкушении подвига. Совершить его было несложно: вот я сделаю фильм, и его не примут. В смысле — не затрут как студийную производственную единицу, положат на полку и, возможно даже, «смоют на серебро». В моей семье, семье документалистов, постоянно обсуждали, как у таких-то замечательных людей цензура-студия-министерство не приняли фильм, дали сто замечаний... Это было показателем безусловного качества. Поэтому, когда меня официально критиковали, демонстративно не замечали, фильмов моих не понимали, я чувствовал: жизнь удалась.

На этом патетическом фоне произошло удивительное, если не сказать страшное, и весьма знаменательное для меня событие. Я шел по пражской улице — и вдруг услышал за спиной женский голос: «Петя, да посмотри на него! Он же вылитый продюсер!» Ошибки быть не могло: продюсером называли меня. Меня, документалиста, режиссера, получившего вот только что международное признание, публициста, борца и, не исключено, даже бунтаря. Как они могут так заблуждаться на мой счет? Я и деньги? Я и диктат? Я и... А главное кто! Продюсером меня назвала Ирина Рафаиловна Курдина — сотрудница революционного на тот момент Союза кинематографистов, куратор неигрового кино, яркая, красивая, умнейшая женщина, к тому же обладательница неповторимого голоса: низкого, глубокого, «ермоловского»... Женщина «большого стиля», так редко встречавшегося среди гражданок Советского Союза. Женщина, мнению которой я безоговорочно

доверял. «Вылитый продюсер!» Гром среди ясного неба. А Петя, к которому она обращалась, — это Петр Щедровицкий, философ, провозвестник новой общественной мысли, умница, всегда готовый к решению любых интеллектуальных задач посредством методологии (философская теория, тогда казавшаяся нам неким сакральным знанием). Я был глубоко оскорблен.

Вот с этим мрачным ощущением от слова «продюсер» я и остался. Оно прекрасно сработало в паре с опасением моей мамы: мама боялась, что я займусь каким-нибудь непотребным делом, например зарабатыванием денег, вместо того чтобы творить — делать фильмы. В продюсере ей виделся делец.

И позже мне нужно было многое преодолеть в самом себе, чтобы просто привыкнуть к определению «продюсер», не говоря уже о том, чтобы действительно им стать.

В Советском Союзе продюсеров не было. Эта профессия может существовать только в свободной экономике, в конкурентной среде, которая диктует необходимость отклика на потребности аудитории.

А в СССР до оттепели 50-х кинематограф существовал в соответствии с указами ЦК КПСС и по его же заказам. С того момента, как государство получило безраздельную власть над кинематографом, даже зрительское, сугубо «потребительское» кино делалось в том количестве и так, чтобы соответствовать потребностям тоталитаристской идеологической машины. Безусловные, как мы бы теперь сказали, рекордсмены бокс-офиса, позже ставшие нашей классикой, создавались по прямому постановлению «партии и правительства». Например, фильм «Свинарка и пастух» Ивана Пырьева — дитя сталинского указания о пропаганде слияния города и деревни.

Мой дед, старый киносценарист, редактор и ветеран Украинской студии документальных фильмов, рассказывал, что после

войны директором студии им. Довженко стал бывший моряк, который очень ценил ее производственный потенциал. По его мнению, цех декораций мог бы изготавливать мебель или гробы, вечно востребованную продукцию. А гараж мог бы оказывать услуги по доставке и авторемонту. И все бы это было возможно, «если бы кино это сраное не приходилось делать». Иными словами, если бы работать не на идеологию, а на реальность.

Но прошло всего каких-нибудь два десятилетия, и к концу 50-х годов выяснилось, что кино может работать и на реальность, как хотелось вчерашнему матросу-хозяйственнику. Что оно способно волновать миллионы. Что оно приносит в экономику деньги, на которые существуют медицина и образование. Уже в 60-е на кинематограф начали смотреть как на донорскую отрасль, а значит, и как на индустрию. Возникла задача соответствовать потребностям разных групп зрителей. Естественно, при этом и речи быть не могло, чтобы государство упустило контроль над содержанием кинопродукции: она по-прежнему должна была быть идеологически выдержанной. И партийные критики утюжили зрительские мозги разговорами, например, о мелкотемье — когда на киноавансцену вышли сугубо человеческие истории,



а «эшелоны», поддерживающие ход идеологической машины, оказались на периферии зрительского внимания.

Еще любопытнее, что и друзья Советского Союза, западные левые интеллектуалы, воодушевленные пролетарским искусством, восприняли перемены в штыки. В начале 60-х даже появился оскорбительный термин «ось Голливуд — “Мосфильм”» (по ассоциации с агрессивной гитлеровской «осью Рим — Берлин — Токио»). Борьба за мозги советского человека активизировалась, чтобы он не забыл, что с идейной точки зрения правильно и важно, а что мелко и уводит со «светлого пути». Но хотя идея воспитания его в коммунистическом духе по-прежнему являлась основополагающей, в 60–70-е уже было понято: зрители разные и фильмы им нужны разные. Детям — сказки про Кощея и Василису Прекрасную, а одиноким женщинам — про продвинутого слесаря Гошу. Расширилась жанровая палитра советского кино, оно почти вступило на конкурентно-рыночный путь. При известном своеобразии ситуации, конечно. Американские, скажем, фильмы для нашего проката покупались чрезвычайно избирательно. Мои сверстники наверняка помнят то незабываемое кино: например, нечто под брутальным названием «Жестокое лицо Нью-Йорка», обличающее беспощадные нравы Города желтого дьявола. А французские комедии, гламур нашего детства, пополняли кассу советских фильмов — их сборы попросту приписывали отечественным картинам особой идейной значимости.



Но все-таки советский кинематограф получил некоторые очертания индустриальной, а не только идеологической отрасли, пытаясь соответствовать аудитории, а не только пожеланиям ЦК КПСС. Вот и ответ на вопрос, откуда в 60-е взялось столько новых имен, столько самобытных талантов: и Тарковский, и Кончаловский, и Панфилов, и Хуциев, и Климов, и Шукшин, и Бондарчук. Просто их рекрутировали сами общественно-экономические обстоятельства для достижения новых целей — по сути продюсерских.

Я не хочу сказать, что коммерческий кинематограф, в котором узловая фигура, безусловно, зритель, чужд идеологии. В США власть не может навязать творцу свою волю, но может привлекать кинематографистов в ряды своих сторонников.

Например, в ноябре 2001 года, после терактов в Нью-Йорке и Вашингтоне, специальный помощник Джорджа Буша Карл Роув прилетел в Лос-Анджелес, чтобы встретиться с сорока ведущими продюсерами, главами студий и кинокомпаний. Роув просил их о помощи в том деле, которое у нас принято называть «патриотическим воспитанием». Он убеждал кинематографистов воодушевить страну на борьбу с международным терроризмом. Голливуд прислушался к просьбе Белого дома: после той встречи сорок пять фильмов, сюжеты которых были связаны с терроризмом и деятельностью спецслужб, «попали под раздачу». Некоторые были досняты и перемонтированы, другие (например, экранизация романа Грэма Грина «Тихий американец») отложены в прокате.

Однако это было скорее исключение, чем правило. Спустя несколько лет чувство единения и готовности к активным действиям, охватившее американцев после терактов, сменилось усталостью и разочарованием (а за ними и желанием понять, как именно администрация Буша сумела втянуть страну в две войны). Тогда изменились и фильмы. Немало картин рассказывали об ужасах и несправедливостях войны в Ираке, несколько

крупных теле- и кинопроектов — об ошибках и даже преступлениях администрации Буша.

У американских политиков есть неофициальное правило: в ходе предвыборной кампании кандидат в президенты должен выступить в нескольких знаковых, с точки зрения аудитории, местах, среди которых есть и Голливуд. Как правило, в Голливуде кто-то из первостепенных режиссеров или продюсеров организует в честь демократического кандидата званый вечер, на котором собирают деньги для его поддержки. В 2008 году такая вечеринка в честь Обамы в Голливуде принесла \$9 млн.

Отношение Голливуда и его передового продюсерского «отряда» исключительно важно для кандидатов в президенты. Важность эта объясняется статусом продюсера в американском обществе и его местом в американском общественном сознании. Поэтому политики очень внимательны к продюсерскому цеху, и тот платит им взаимностью: так, Билл Клинтон не раз становился прообразом главных героев картин. При этом никакой идеализации Клинтона в фильмах не наблюдалось. Кстати, кинематографисты США традиционно сочувствуют Демократической партии. Республиканцев Голливуда можно пересчитать по пальцам: это, например, Джерри Брукхаймер, Джон Войт, Роберт Дюваль.

Итак, 60-е и 70-е для отечественного кино были прообразом 90-х: ломка при изменении экономической парадигмы. В 90-е, когда государственный советский кинематограф как институт и экономическая модель приказал долго жить, у тех, кто хотел остаться в профессии, была лишь одна возможность: самим сформировать среду, в которой эта профессия может существовать. Начинать надо было с создания самостоятельных производственных компаний взамен выдохшихся студий.

Так получилось, что свою первую по-настоящему самостоятельную продюсерскую компанию я организовал в Германии. В те годы на Западе возникла потребность в честной, без идеологии информации о жизни в странах бывшего СССР, потребность услышать живые голоса людей, еще вчера заглушенные железным занавесом. Советская система финансирования кинематографа осталась в прошлом. Тут и началось настоящее продюсирование — нам пришлось самостоятельно создавать не столько новые фильмы, сколько новую жизнь, новые обстоятельства для своей работы.

Я продолжал снимать документальное кино, но для телевидения, причем не для российского и не для украинского — их в начале 1991 года еще и не было. И не для советского: пока существовал СССР, мои фильмы по телевидению показывали лишь несколько раз. Государство распалось, идеология исчезла, но телевидение по содержанию, по способу вещания, по оформлению и, что самое важное, по сути своей еще долго оставалось советским. Я себя в подобной среде не видел. И поэтому документальное телевизионное кино я начал снимать для немецкого ZDF, очень влиятельного консервативного общественного канала Германии.

Мне повезло: я был замечен на одном из многочисленных фестивалей (Берлин, Лейпциг, Валенсия, Нионн, Оберхаузен), в которых принимали участие и часто награждались мои фильмы, и приглашен работать на ZDF.

Я начал работать как раз тогда, когда на ZDF были запущены фундаментальные процессы преобразования общественного телевидения в коммерческое. Руководители канала заговорили не только о вкусах и желаниях аудитории, но и о рейтингах, цифрах и показателях эффективности. Я пришел на телеканал в то время, когда ломали старый телевизионный формат, и успел поработать на две редакции: консервативную *Zeitgeschichte* («Время/История») и экспериментальную *Das kleine Fernsehspiel* («Малый телетеатр»), занимавшуюся производством разножанровых телепрограмм

и фильмов). Вторая имела в своем багаже сотрудничество с Вернером Райнером Фассбиндером, Александром Ключе, Аньес Вардой, а позже открыла Дерека Джармена, Патриса Шеро, Питера Гринуэя и Джима Джармуша, став сопродюсером их фильмов. Постепенно я начал понимать, что такое продюсер.

Тогда в Германии формировалась структура киноподдержки — европейская, по сути, система кинофондов. В каждой немецкой земле появились или фильм-бюро, или фонды, финансирующие независимые (в том числе документальные) проекты. Уже тогда в Германии производством документальных картин занимались независимые компании. Снимая очередное документальное кино по заказу ZDF, я задумался: может быть, пора и мне создать свою студию?

В каком-то смысле мне повезло. Все сошлось: мое сотрудничество с ZDF и то, что именно в Германии жил мой двоюродный брат Борис Фуксман, которого я убедил рискнуть деньгами и открыть компанию по производству документальных фильмов. Какие могли быть сомнения? За спиной оставались развалины советской киноиндустрии и безработные коллеги-кинематографисты, впереди — новый мир европейских фондов и институций, который больших доходов не сулил, но давал шанс реализовывать идеи — и мои, и друзей.

Четыре года я был независимым европейским продюсером. Вернее, я ежедневно учился им быть на собственных ошибках. У меня не было теории, была только практика. И кое-чего я добился. Может быть, я не стал слишком успешным, но определенно стал самостоятельным. Я стал продюсером, и, к моему удивлению, мне понравилось. Наверное, именно тогда я впервые почувствовал азарт игрока, кем, по сути, продюсер и является. Ведь кино — ненадежный бизнес, высокорисковый. Ты делаешь выигрышный фильм — или провальный, держишься на плаву — или тонешь.

Но, почувствовав вкус риска и самостоятельности в кино, я, как ни удивительно, по-настоящему увлекся идеей телевидения. Я говорю именно об идее. Потому что впоследствии реализовывал телевидение идей.