

Записки продюсера

Г. ПОЛЕЩУК, кандидат экономических наук, Москва

В статье автор, имеющий богатый опыт создания новых компаний в различных сферах экономики, рассказывает о своем опыте продюсирования музыкального проекта.

Ключевые слова: опера, музыкальный проект, продюсер, Австралия, Россия

Я люблю человеческий голос.

Одинокий человеческий голос, измученный любовью.

Федерико Гарсиа Лорка

Г.Н. Полещук – выпускник специализированной физматшколы, которую считает своим базовым образованием для всей последующей жизни. В бизнес пришел из Академии наук, где руководил экономической службой межотраслевого научно-технического комплекса институтов и производственных предприятий. Имеет богатый практический опыт создания новых компаний и управления в различных отраслях экономики: в сфере высоких технологий, экспортно-импортных операциях, строительстве, в области финансов и фондового рынка, управленческого консультирования, мультимедиа, электронной коммерции и интернет-приложений, а ныне – и в продюсировании музыкальных проектов.

Прежде всего, я хотел бы предупредить читателя, что это не научная статья. Здесь не будет теорий, анализа литературы, математических моделей, но будет обобщающий вывод в конце.

Что может быть глубокомысленного в продюсировании оперы, балета и классической музыки? Ничего! Как, впрочем, ничего глубокомысленного за последние годы не было создано в экономической теории. Мы по-прежнему не знаем, где мы, что мы и куда нам идти. Так что, коллеги-экономисты, по крайней мере, в этом мы похожи.

Итак, продюсер и продюсирование, – что это и для чего? В новейшее время люди все меньше что-то производят и все больше оказывают друг другу услуги. Работает народ все меньше, доходы растут, свободного времени все больше, поэтому тянет на развлечения. Это огромный растущий рынок. Возьмем для

примера Австралию, где доходы от продажи билетов на массовые зрелища за последние 10 лет выросли более чем вдвое*. При этом развлечения становятся все проще (достаточно включить основные каналы российского телевидения), много спортивных зрелищ, но есть ниша и у классического музыкального искусства, и она не маленькая. В 2012 г. в Австралии на концерты музыки (кроме современной), танца и музыкального театра было продано билетов на 400 млн австралийских долларов, что немало для страны с населением более 20 млн человек. А продюсер для того и нужен, чтобы подать искусство как развлечение или, если хотите, продать искусство публике как способ проведения свободного времени.

Чтобы придать статье некоторую научность, но не претендуя на многое, рассмотрим принципы продюсирования и то, как это делалось, на конкретном примере.

Первое, как и в любом бизнесе, нужен **продукт на продажу**. Здесь важно понять или почувствовать, что будет востребовано публикой. Развлечение или представление – это товар, очень мало эластичный по цене. Если спектакль или концерт не нравится публике, ее туда не заманишь дешевыми билетами. Люди не пойдут, даже если им будут приплачивать. Полезно, конечно, знать тенденции, которые могут быть выражены статистически и отложиться в восприятии рынка профессионалами. Например, в Австралии за последние 20–30 лет заметно упал интерес к народным танцам, но вырос – к классическому балету.

Выбор жанра. Обычно люди работают с тем, что знают. Иногда продюсер пробует новый жанр, основываясь на интуиции, внешнем заказе или общем представлении о рынке. Выводы, основанные на маркетинговых исследованиях, на мой взгляд, бывают спорны.

Очень важен **формат**, он должен хорошо ложиться на восприятие публики и быть технологичным. Яркий пример удачного формата – Цирк дю Солей (Cirque du Soleil). Технологичен – отказ от животных, которые привлекали детей, но дороги в эксплуатации. Представление цирка в виде шоу – выход на взрослую, более молодую, широкую и состоятельную аудиторию.

* Ticket Attendance and Revenue Survey 2012., Live Performance Australia.

К тому же вкусы публики меняются с течением времени. Анализируя, можно определить форматы, выходящие из моды, и те, которые становятся успешными. Введение нового формата или даже модификация существующего – это всегда результат предположений, которые могут оказаться и ошибочными.

Выбор жанра и формата в большой степени определяет целевую аудиторию. Это желательно знать для последующего продвижения и рекламы концерта (спектакля). Жанр и целевая аудитория существенно влияют на выбор места, и в какой-то степени – времени представления. Существуют места, куда ходит определенная публика. Есть залы, «заточенные», например, на классическую музыку и, соответственно, публика, которая привыкла ходить в эти залы. То же самое относится к опере или современной музыке. Время тоже имеет значение: пенсионеры предпочитают дневные спектакли, а молодежь любит собираться ближе к ночи.

Дальше начинается большая рутинная работа продюсера:

- **юридическое оформление:** контрактов, лицензий, соглашений, разрешений на работу, оформление виз, страховок и т.д.;
- **техническое обеспечение** (оборудование, реквизит, музыкальные инструменты и пр.),
- **логистика** (трансфер, фрахт, гостиницы, питание, развлечения).

Отдельная работа – выстраивание финансирования проекта. Это всегда проекты более или менее длинного цикла. Сначала идут инвестиции, а в конце – они возвращаются. Объем продаж не гарантирован, товар слабо эластичен по цене. Часто привлекаются заемные средства, что непросто, так как традиционные схемы банковского кредитования практически недоступны: нет залога. Как правило, возможны только частные кредиты или соинвестирование. Не все это любят. Один опытный продюсер как-то поделился: «Я не люблю брать деньги со стороны. Если проект окажется успешным, мне жалко делиться прибылью, а если нет – трудно будет возвращать». Но все же зачастую приходится идти на это.

Отдельный возможный источник финансирования – спонсорство. Для нового проекта спонсоров найти крайне трудно, многое зависит от личных контактов, а в России – исключительно от

них, поскольку как институциональная область деятельности спонсорство искусства в России еще не сформировалось.

Если предлагается продукт с известным брендом или если в представлении участвуют «звезды», то больший упор делается **на рекламу**, на информирование публики о том, где и когда произойдет такое событие.

Если бренд не раскрыт и нет «звезд» в медийном смысле этого слова, то большое внимание приходится уделять **PR (publicity)**. Ведь можно не только проинформировать, но и всесторонне рассказать публике о представлении и участниках, о том, что ожидает зрителя. В массе своей люди не любят сюрпризов и не хотят тратить деньги на неизвестное. PR – это отдельная задача, которая требует затрат, но за деньги не решается, особенно в тех странах, где статьи на платной основе не публикуют. Чтобы журналисты и издатели заинтересовались материалом, его надо сделать новостным и интересным. А для этого – найти средства массовой информации и журналистов, которых это привлечет.

Вот как происходило **продюсирование интересного проекта Operamania**, который реализовывался в 2012–2013 гг. в России и Австралии. Это крупный гастрольный проект, в котором были задействованы около 100 человек, в том числе творческий коллектив из 70 человек. Это синтетический проект, в нем были представлены опера (вокал), классическая симфоническая музыка, балет, костюмы и изобразительное искусство. Интересна и география: Россия и Австралия, и какие они разные!

Выбор формата и места во многом случаен, как все в нашей жизни. Признаюсь, я не анализировал рынки, не строил графики и диаграммы. Австралию выбрал, потому что хорошо знаю эту страну, я там жил, и у меня там много друзей. Московский театр «Новая Опера» оказался в качестве основного партнера, потому что автор идеи, концепции и формата спектакля – режиссер Валерий Раку, работал тогда в этом театре. То есть отправной точкой был все-таки человек.

Было желание прикоснуться к миру классической музыки – дело доброе, интересное, и народ там восприимчивее. Стали думать о формате. Думал, конечно, не я, но окончательное решение принимает продюсер, на нем финансовые, организационные и репутационные риски.

С точки зрения подбора команды при работе в искусстве есть один плюс, есть критерий, который облегчает выбор: надо работать с талантливыми людьми, талантливые тяготеют к тому, чтобы сделать работу хорошо. Это кажется очевидным, но в большинстве видов профессиональной деятельности важны, прежде всего, знание и опыт, а не талант.

Итак, формат. В начале, как известно, было слово, и у нас этим словом было *Operatania*. Слово, как водится, было произнесено в бане между венником и пивом или после ныряния в снег и заходом в парную, где-то в процессе наибольшей активизации мозгового кровообращения. Возникла идея на базе оперы создать музыкальный спектакль, интересный не только утонченными знатокам, но и всем, кто любит музыку, а таких – абсолютное большинство. Почему на основе оперы? Опера – жанр, в котором есть все: музыка, драма, танец, изобразительное искусство, костюмы и, наконец, уникальная красота человеческого голоса. К тому же опера – это всегда о любви, а что может быть прекрасней и занимательней этого?

В наше время народ стремительно перестает читать, уходит в Интернет, не хочет и не может долго концентрировать внимание на одном предмете. И даже в Интернете, по результатам одного из исследований, за последние три года среднее время чтения (разглядывания) одной страницы сократилось с 23 до 18 секунд. Было решено сделать на базе оперы как жанра музыкальный спектакль, состоящий из коротких, 3-5 минут, узнаваемых музыкальных отрывков из опер, балетов и музыкальных произведений. Подать это в правильной пропорции и с высочайшим качеством.

На Востоке, где-нибудь в Японии, обычный предмет или движение, доведенное до совершенства, превращается в высокое произведение искусства. Простая глиняная чайная чашка, если она сделана мастером, может быть красивее античной статуи. Высокое качество исполнения даже неискушенному, непрофессиональному зрителю дает внутреннее понимание красоты и пропорции. Не нужно быть специалистом и разбираться в музыке, но если человек слышит арию в живом звуке, исполненную с высоким качеством, он чувствует и понимает, что это красиво. То же – с балетом и музыкой.

При попытке представления классической музыки для широкой аудитории есть опасность, что неподготовленный зритель будет уставать от ее обилия, что, например, при первых посещениях оперы обычно и происходит. Известно немало случаев, когда неподготовленные слушатели засыпали на опере. Поэтому в формате Operamania мы не даем публике уставать, используя короткие части произведений, меняя жанр, картинку и эмоциональный тип эпизода: от грусти к радости, трагический отрывок сменяется комедийным, после оперной арии идет танец, и все это перемежается музыкальными номерами.

Замечательной особенностью Operamania является быстрая смена картин – музыки, костюмов, действий, света, и именно это дает шанс насладиться драгоценными отрывками классических произведений. В каком-то смысле это клиповый, интернетный способ подачи материала. Это – как увлекательное приключение по различным странам, местам и эпохам. В итоге мы «попали в формат», у нас получился синтетический музыкальный спектакль – об опере, ее красоте и многообразии, сыгранный красиво, классически, нескучно, который нравится всем.

У меня не было готовой структуры по организации театральных гастролей, эдакого Росконцерта. При возможности сетевой организации управления это и не нужно. Как и для создания театральных продуктов (спектаклей, концертов), для их проката формируется команда, которая организует проект, представляет его зрителю и распускается. Финансирование тоже выстраивается под каждый отдельный проект. При этом очень важна свежая центральная идея, вокруг которой сосредоточиваются интересы творческой группы, организаторов и спонсоров. У нас такой идеей была подача классической оперы в новом формате

В сущности, **продюсирование – это бизнес-проект**. У меня был опыт успешной реализации бизнес-проектов с нуля, так что я не боялся начать что-то совершенно новое для себя, потому что знаю, как развивается динамика подобного рода процессов. Начал я один, а к концу проекта его организацией, координацией и продвижением только в Австралии занимались более 20 человек.

Поскольку планировалось осуществить первые в истории гастролы русского оперного театра в Австралии, то для меня важно было, чтобы они выглядели достойно с точки зрения мест

их проведения. Предполагалось выступить в лучших залах всех главных городов Австралии, задействовав в свою пользу фактор места.

Первой проблемой было законтрактовать залы. Сложность в том, что лучшие залы, как правило, востребованы, а они нужны были в определенные дни – их использование нужно было выстроить в цепочку так, чтобы не было больших простоев между городами и выступлениями. После сотен писем, разговоров и переговоров то, что казалось практически невозможным, – удалось. Мы получили лучшие залы с изумительной акустикой в Аделаиде, Перте, Сиднее, Ньюкасле, Мельбурне, Канберре и Брисбене. Некоторые из этих залов считаются лучшими по акустике в Южном полушарии.

Проведение гастролей оперного театра даже в соседнем городе – дело сложное, дорогостоящее и трудоемкое, а в Австралии – тем более. Долететь туда можно только самолетом и только с пересадкой, дорога в один конец занимает больше суток. Нужно было найти авиакомпанию, чтобы прилететь в город начала тура и вылететь из города, где тур заканчивался, купить билеты для 67 пассажиров (и еще четыре – для перевозки виолончелей).

Австралия кажется маленькой только на школьном глобусе, а в реальности преодолеть расстояние между городами можно лишь на самолете. Для примера: полет из Перта до Сиднея занимает около 5 часов, из Москвы до Новосибирска – 3,5 часа. Пришлось организовывать перелеты около 70 человек с инструментами между городами Австралии. Ни один оперный театр из России не приезжал до этого в Австралию в рамках турне, именно из-за сложностей передвижений и затрат.

Отдельная проблема – это разрешение на временную работу. Разрешение на получение временных рабочих виз нужно согласовать с местными профсоюзами. Особенно упрямый – профсоюз музыкантов. Люди они изначально организованные и свои права знают. Кроме того, Россия считается страной повышенного риска, что усложняет и удлинняет процедуру рассмотрения документов. Но в итоге все обошлось, я привлек на помощь Ассоциацию работодателей в сфере исполнительского искусства, и все вовремя получили визы.

Творческий состав считает, что главная и, возможно, единственная задача продюсера – организовать комфортную жизнь участникам гастролей. Но у продюсера есть еще задачи – пробудить интерес к спектаклю и привлечь зрителей, продать билеты, обеспечить, по крайней мере, окупаемость залов.

Австралия – благодатная страна. Народ там любит жизнь как таковую, живет спокойно, без излишнего напряжения, с британским правосудием и парламентаризмом, не создавая себе искусственных проблем, чтобы потом их стоически преодолевать. Больше всего там в почете спорт, слой любителей оперного искусства тонок везде, и Австралия не исключение. Кроме того, в Австралии если и знают, то только два оперных русских театра: Большой и Мариинский (Кировский). Любой другой, хоть московский, хоть урюпинская филармония, – одинаково неизвестны. Возникает проблема рассказать о незнакомом театре так, чтобы заинтересовать потенциального зрителя. Хорошо помогает цитирование отзывов о предыдущих гастролях, но их не было. Московский театр «Новая Опера» хоть и гастролировал за рубежом, но как-то не озаботился, чтобы о нем написали, за границей он оказался практически неизвестен. Единичные, очень давние упоминания в зарубежной прессе о гастролях театра не спасали ситуацию.

Для того чтобы получить хорошие отзывы в прессе – мало иметь хорошую программу, необходимо пробудить внимание средств массовой информации, подготовить интересный материал о представлении и его участниках и заинтересовать им журналистов и издателей. Этим занимаются специальные люди, специалисты по PR, или, как их называют в Австралии, – публицисты (publicists). Сами они ничего не пишут, а только помогают опубликовать. Тексты для них, не говоря уже о рекламных материалах, нужно предоставить в готовом виде.

У театров, которые нацелены на гастроли, проблем с презентационными материалами не должно возникать. Хочется надеяться, что со временем русский театральный менеджмент изменится в лучшую сторону. Наша рекламная кампания в Австралии отчаянно буксовала из-за того, что мы достаточно поздно смогли получить от театра и отправить фотографии, видео- и аудиозаписи, соответствующие требованиям по качеству.

Практически весь текстовый материал был подготовлен нашей командой в Москве.

Надо заметить, что австралийский английский несколько отличается от американского или «английского» английского. Эти особенности, которые не важны при общении, имеют большое значение для рекламных и публицистических текстов, где вес каждого слова и нюансы смысла могут иметь критическое значение. Для адаптации текстов на австралийский английский и консультирования по организации тура я привлек Энтони Стилла (Anthony Steel), с которым впервые познакомился в Австралии еще в 1990-х годах.

Это совершенно исключительный человек, и я хотел бы сказать о нем несколько слов. Фамилия его «Steel» (сталь), что соответствует корням его характера. Родился Энтони в Англии, в солидной музыкальной семье, хотя в их роду был букмекер, который и заложил основу семейного благополучия. Прадедушка, начав с нуля, в расцвет карьеры, помимо прочего, был личным букмекером принца Уэльского, будущего короля Эдуарда VII. В молодости Энтони на службе в армии хорошо изучил русский язык, работал в семейном сталелитейном бизнесе, затем профессионально увлекся музыкой, играл в Лондонском симфоническом оркестре. В середине 1970-х Энтони стал первым директором Аделаидского фестивального центра и по праву считается «отцом» австралийских фестивалей. Это легендарный человек, который издавна хорошо знаком со многими великими музыкантами и в свои 82 года полон энергии и знает все о музыкальной жизни Австралии. Его советы и участие в проекте нам очень помогли. После общения с Энтони я, наконец, понял, почему англичане создали в свое время империю, над которой никогда не заходило солнце, и почему, например, австралийцы вряд ли ее создадут: все дело в людях, а точнее – в характере истинного англичанина.

В общей сложности PR-кампанией в проекте *Orgermania* в России и в Австралии занималось 14 человек. В результате мы получили освещение в центральных теленовостях, 23 материала на радио, 19 рецензий в различных изданиях, несколько десятков публикаций в СМИ и многочисленные отзывы зрителей на странице *Orgermania* в Facebook. Думаю, что в следующий раз

наш проект станет уже известным русским брендом на австралийском континенте.

Спектакль был очень хорошо принят в Австралии. Австралийская публика по-британски сдержанная, сильно не хлопает, не кричит и цветов не дарит. Нам удалось поколебать эту традицию. Во всех городах, на всех выступлениях публика аплодировала стоя, иногда уже после первого отделения. В Брисбене, на последнем выступлении, маленькая старушка лет за 80, узнав, что я продюсер, сказала мне: «Знаете, из всех моих посещений этого зала, это был лучший спектакль, который я видела».

Мне, естественно, было интересно узнать причину такого восторженного отношения к спектаклю. Из расспросов профессионалов и зрителей выяснились главные причины. Спектакль был грамотно выстроен, грусть сменяла радость, что приводило к напряжению и расслаблению эмоций в правильной пропорции. Было не скучно. Впечатляло также высокое качество исполнения. И что особенно приятно – артисты работали с удовольствием, с задором, им нравилось то, что они делают на сцене, и это находило отклик в зале.

О нас много и хорошо писали и нам много писали зрители. Один комментарий я, пожалуй, приведу: *I was blown away by the performance last night whenever you come back I will be there!* («Я была потрясена выступлением, и когда бы вы ни вернулись, я обязательно приду»). *Lloyd Rebecca. – 2013. – 29 April. Brisbane, Australia.*

Итак, если вы решили заработать денег продюсированием высокого искусства – забудьте об этом.

Если вы хотите попробовать себя в новом деле, испытать удачу, сделать доброе дело, окунуться в мир высокого искусства, увидеть этот мир изнутри и, возможно, сделать бизнес, – тогда пробуйте.

С чего начать? Всегда начинайте с людей, как в любом бизнесе. Бизнес – это особая форма общения. Выбирайте в качестве партнеров людей талантливых, вам с ними придется много общаться, в общении будет создаваться и продвигаться на рынок продукт. Если и не заработаете денег, то проживете замечательный кусок жизни в общении с интересными людьми. Для продюсирования классического искусства это в особенности важно.