

Виктор С. Чибисов

Формула продюсирования:

История продюсирования
от начала и до наших дней

Цикл лекций о том,
как профессия научилась
выживать, зарабатывать
и не сходить с ума



Виктор Чибисов

**Формула продюсирования:
от начала до наших дней**

«Автор»

2026

Чибисов В.

Формула продюсирования: от начала до наших дней /
В. Чибисов — «Автор», 2026

Цикл лекций — это история профессии продюсера в кино и на телевидении как истории выживания: в условиях дефицита денег, давления сроков, капризов технологий, цензуры, конкуренции и непрерывно меняющейся моды. От первых кинопредпринимателей и студийной системы до эпохи независимых продакшенов, телеканалов и стримингов книга показывает, как продюсирование формировалось не столько как «работа про бюджеты», сколько как искусство договариваться, собирать команды и управлять рисками. На исторических примерах разбирается, какие решения спасали проекты, а какие — разрушали их, и как менялись инструменты продюсера при почти неизменной человеческой природе. Цикл лекций предназначен для начинающих продюсеров, линейных продюсеров, координаторов, редакторов и всех, кто хочет понять логику индустрии: как рождаются проекты, на чём держится доверие, где появляются риски и что делает продюсер, чтобы проект не развалился — и чтобы сам продюсер не сошёл с ума.

© Чибисов В., 2026

© Автор, 2026

Виктор Чибисов

Формула продюсирования: от начала до наших дней

От всего сердца благодарю всех, кто оказал поддержку в подготовке цикла лекций для будущих продюсеров и тех, кто лишь вступает на этот нелегкий, но увлекательный путь. Хочу выразить особую признательность своим выпускникам, успешно зарекомендовавшим себя в медиаиндустрии, чьи советы и помощь были незаменимы при проведении ряда ценных интервью.

Посвящается тем, у кого уже есть то, что нельзя купить ни за какие бюджеты: внутреннее беспокойство. Желание не просто работать, а запускать, собирать, выводить в люди, доводить до результата. Это и есть продюсерская искра – та самая, из-за которой кто-то годами «пробует», а кто-то однажды делает проект и просыпается в новой профессии.

Аннотация

Цикл лекций – это история профессии продюсера в кино и на телевидении как истории выживания: в условиях дефицита денег, давления сроков, капризов технологий, цензуры, конкуренции и непрерывно меняющейся моды. От первых кинопредпринимателей и студийной системы до эпохи независимых продакшенов, телеканалов и стримингов книга показывает, как продюсирование формировалось не столько как «работа про бюджеты», сколько как искусство договариваться, собирать команды и управлять рисками.

Читатель увидит, почему многие современные продюсерские конфликты и провалы – не новость, а повторяемые сценарии: перерасход и недофинансирование, неверные ожидания заказчика, слабый кастинг, борьба за контроль, «звёздные» договорённости на словах, юридические ловушки, выгорание. На исторических примерах разбирается, какие решения спасали проекты, а какие – разрушали их, и как менялись инструменты продюсера при почти неизменной человеческой природе.

Цикл лекций предназначен для начинающих продюсеров, линейных продюсеров, координаторов, редакторов и всех, кто хочет понять логику индустрии: как рождаются проекты, на чём держится доверие, где появляются риски и что делает продюсер, чтобы проект не развалился – и чтобы сам продюсер не сошёл с ума.

Об авторе

В медиасреде быстро меняются форматы, платформы и инструменты. Но есть то, что не устареет: способность превращать идею в продукт, продукт – в событие, событие – в устойчивую систему, которая приносит аудиторию, деньги и репутацию. Именно этому посвящена книга Виктора Семеновича Чибисова – и именно в этом ее главная ценность для медиаспециалистов.

Биография автора – не набор громких строк, а редкая траектория человека, который прошел все ключевые роли индустрии: продюсер, управленец, преподаватель, консультант, издатель. С 1986 года он управляет командами и проектами, занимается предпринимательством, работает как продюсер, обучает как бизнес-тренер, выстраивает процессы как консультант, и знает издательскую кухню изнутри. Такой «поперечный» опыт встречается крайне редко – и именно он позволяет говорить о медиа не теоретически, а как о живой системе: с экономикой, психологией, дисциплиной производства и реальной ценой ошибок.

Виктор Чибисов умеет собирать аудиторию и удерживать внимание – потому что делал это задолго до эпохи соцсетей и алгоритмов. Первая Нижегородская школа моделей и театр моды 90-х, телепроекты для женской аудитории на ВГТРК «Нижний Новгород», продюсирование фестивалей, конкурсов, шоу – это практика продюсерского мышления в чистом виде: когда результат измеряется не словами, а залом, эфиром, рейтингом, контрактом, откликом. А опыт издателя журнала и создателя медийных продуктов добавляет то, чего часто не хватает авторам отраслевых книг: понимание, что контент – это производственный процесс, где важны не только идеи, но и технология, сроки, бюджет и команда.

Отдельно подчеркнем: Виктор Чибисов – не только человек сцены и редакции, но и человек рынка. Его профессиональная география охватывает сферы от элитной недвижимости и интернет-услуг до гостиничного бизнеса, выставок, PR и политического консультирования. Это делает книгу особенно полезной тем, кто работает на стыке медиа и продаж, личного бренда и коммерции, контента и продуктовой воронки. Здесь нет разрыва между «как красиво» и «как продается»: автор говорит о медиапроизводстве как о системе, которая обязана быть жизнеспособной.

Наконец, важнейший слой – преподавательский и методический. Автор читал лекции в НГЛУ им. Н. А. Добролюбова, НИУ ВШЭ, выступал в Тольяттинской Академии Управления и МГУ им. М. В. Ломоносова, является автором курса по психологии продаж ВШЭ. Это означает, что перед вами не «истории из практики» в произвольной форме, а знание, которое прошло проверку аудиторией, структурировано и пригодно к применению – в редакции, агентстве, продакшене, пресс-службе, образовательном проекте.

Мы рекомендуем этот цикл лекций потому, что они помогают медиаспециалисту сделать следующий профессиональный шаг: перейти от тактики к управлению, от отдельного материала – к продукту, от хаотичных задач – к процессу, от разовых продаж – к системной монетизации. В ней ценен не набор приемов, а продюсерский способ думать: видеть целое, выстраивать цепочку ценности и не терять человека – аудиторию, клиента, команду – за цифрами и форматами.

Эти лекции написаны человеком, который десятилетиями соединяет креатив и ответственность. И именно поэтому она будет полезна тем, кто хочет делать медиа, которые живут дольше одного инфоповода.

И наконец – про главную интонацию. Главное отличие лекций Виктора Чибисова от других в том, что действительно продолжают мысль Антуана де Сент-Экзюпери: «Если ты хочешь построить корабль... Надо заразить людей стремлением к бесконечному морю». Для него продюсирование – это про то, как создать пространство, где люди понимают смысл общего дела, видят цель, чувствуют опору и потому способны сделать невозможное возможным. В этой книге «бесконечное море» – это идея проекта и уважение к профессии; а сроки, деньги, графики и расчеты – не цепи, а каркас корабля, который позволяет мечте действительно выйти в плавание.

– **В. Б. Кожанков**, базовый редактор агентства ProPress.

Пролог

«Если идея классная, то почему бы её не донести до большего количества людей?».

– **Воля Чайковская**, продюсер, программный директор фестиваля кино Северных и Балтийских стран.

У вас в руках цикл лекций по истории продюсирования кино и телевидения не для того, чтобы запомнить даты, как на контрольной по истории. Вам это нужно, чтобы выживать и выигрывать. История продюсирования – не музей с табличками «руками не трогать», а аптечка первой помощи, которая всегда под рукой. Начинающему продюсеру сегодня важно понимать,

что почти любой конфликт на площадке и почти любая странность в договорах уже случались раньше. Просто тогда вместо цифровых камер были тяжёлые кинокамеры, вместо потоковых показов были очереди в кинотеатры, а вместо чатов – записки и телефонные разговоры. Люди при этом были теми же самыми: амбициозными, уставшими, вдохновлёнными, жадными, щедрыми, боящимися провала и мечтающими о славе.

Исторические модели продюсирования напрямую влияют на сегодняшние денежные потоки, договоры и переговоры, даже если вы об этом не догадываетесь. Почему у вас в договоре так много пунктов про права? Потому что когда-то права «не замечали», а потом внезапно обнаруживали, что фильм живёт дольше продюсерской памяти и приносит деньги тем, кто в нужный момент оказался юридически проворнее. Почему в смете есть странные строчки, которые режиссёр называет «лишними», а бухгалтер – «спасительными»? Потому что в истории кино и телевидения слишком много примеров, когда проекты разваливались не из-за плохой идеи, а из-за того, что их никто не подстраховал на случай неизбежных непредвиденных обстоятельств, которые случаются в любом проекте. Почему переговоры с инвестором напоминают разговор с родственником, который одновременно любит вас и не доверяет вам? Потому что так было всегда: деньги приходят с ожиданиями, страхами и желанием контроля.

Предлагаю смотреть на историю продюсирования как на набор рабочих схем и предостережений. Не «когда был изобретён телевизор», а «какая продюсерская логика возникла в ту эпоху и что из неё торчит в вашем сегодняшнем проекте». В ней будет много живых историй и разговоров – потому что профессия продюсера живёт не в учебниках, а в столкновении характеров. И там, где кажется «ну сейчас-то всё по-новому», история обычно вежливо кашляет и говорит: «Дорогие мои, я это уже видела».

Продюсерская профессия начиналась как роль «денежного мешка». Человек, который принёс средства, и дальше ждёт, когда ему принесут успех на блюдечке. Но со временем стало ясно, что кино и телевидение – это не лавка, где достаточно оплатить товар, чтобы его получить. Это скорее ресторан, где нужно придумать меню, найти шеф-повара, собрать команду, договориться с арендодателем, выдержать проверки, привлечь гостей и не дать кухне сгореть. Поэтому продюсер эволюционировал в руководителя, который отвечает и за смысл, и за результат. Не потому, что ему так приятно, а потому что иначе проект разваливается. И здесь есть тонкий момент, который начинающие часто не любят: продюсер – это не тот, кто «мешает творчеству», а тот, кто бережёт творческий результат от хаоса. Даже когда все вокруг уверены, что хаос – это «особая атмосфера искусства».

Давайте объясню роль продюсера бытовой аналогией. Продюсер – это организатор свадьбы, где гости – зрители, а банкет оплачивают сразу несколько родственников с разными ожиданиями. Один родственник хочет «как у людей, но прилично». Второй – чтобы было «богато», и чтобы все знали. Третий – чтобы никого не обидеть, и чтобы играла любимая песня молодожёнов. А молодожёны, то есть авторы проекта, хотят, чтобы это было «по-настоящему» и «со смыслом». При этом всем хочется одно и то же: чтобы получилось хорошо. И всё равно в какой-то момент кто-нибудь спросит вас: «А разве обсуждали этот салат?», «А, где торт?», «А почему фотограф не снимает меня с моего выгодного профиля?» И это будет не про салат и не про торт. Это будет про ожидания и контроль. То есть про продюсирование.

Сцена, которую вы узнаете даже если ещё не снимали ни одного фильма, выглядит примерно так. Режиссёр, с горящими глазами: *«Мне нужен шедевр – причём настоящий! Чтобы зритель рыдал и выходил из зала другим человеком!»* Бухгалтер, тихо и устало: *«Мне нужна предсказуемость, чтобы никто ничего не менял после утверждения сметы и чеки приносили вовремя.»* Зритель, из будущего, но уже очень требовательный: *«Мне нужен отдых. Я пришёл после работы. Я хочу, чтобы было понятно, интересно и не стыдно.»* И все одновременно смотрят на продюсера. Продюсер, тоже тихо, но твердо говорит: *«Хорошо. Тогда давайте дого-*

воримся, что шедевр мы делаем в рамках реальности, тишину мы обеспечиваем дисциплиной, а отдых зрителя – уважением к его времени и вниманию.»

Вот почему история важна: она помогает продюсеру не паниковать, когда на него смотрят так, будто он должен уметь всё. История показывает, что продюсер действительно должен уметь многое – но главное не «всё», а главное – держать систему. Деньги, права, творчество и ответственность. Эти четыре слова – как четыре ножки стула. Если одну ножку подточить, вы можете сидеть ещё минуту, но в самый неподходящий момент окажетесь на полу.

И еще об одном простом наблюдении: ошибки прошлого повторяются, потому что меняются камеры, но не меняются амбиции, страхи и жадность. Камеры становятся легче, монтаж быстрее, показ удобнее, а человеческая природа остаётся той же. И продюсеру важно научиться видеть за модными словами старые сюжеты. Когда вам говорят «у нас уникальная схема финансирования», часто это означает «мы собираем деньги по частям и потом будем спорить, кто главный». Когда вам говорят «мы всё сделаем на энтузиазме», часто это означает «кто-то будет работать какое-то время бесплатно, а потом обидится и уйдет». Когда вам говорят «права – потом», история обычно отвечает: «Потом будет поздно».

Чтобы вам было удобно учиться и применять, расскажу, как будет устроена каждая Лекция. Сначала – цитата, чтобы задать тон. Потом короткое объяснение, зачем этот исторический этап нужен начинающему продюсеру сегодня. Затем история эпохи через один-два ярких примера, чтобы у вас появились лица, конфликты и решения, а не только термины. Потом разбор продюсерской модели: деньги, права, команда, реклама, прокат или показ. Затем – ошибка: то, на чём чаще всего «ломались». И следом – как бы поступил «аккуратный» продюсер, который знает историю и не хочет платить за чужие уроки своими деньгами и нервами.

Проведем параллели с сегодняшним днём. Поговорим с современным продюсером, которая делает сериалы для телевидения и больших интернет-площадок:

Автор: *«Скажите, зачем занятому продюсеру, история продюсирования?»*

Продюсер (смеётся): *«Чтобы не верить на слово. История учит простому: если кто-то говорит «так не бывает», значит, он просто не видел, как это уже было.»*

Автор (уточняет): *«А как это помогает в переговорах?»*

Продюсер (серьёзно): *«Везде. Когда обсуждаем права, я сразу вспоминаю, как раньше теряли контроль над проектом из-за невнимательности. Когда собираем финансирование из нескольких источников, я понимаю, что конфликт интересов неизбежен, и его нужно не «гасить по факту», а прописывать заранее. История даёт спокойствие. Ты не паникуешь, ты выбираешь инструмент.»*

Автор: *«Правильно ли я понял, что история – это не «знания ради знания»?»*

Продюсер: *«Знание истории полезно, но главное – это техника безопасности. Продюсер без истории как водитель без правил дорожного движения. Он может ехать быстро, но недолго.»*

Этот разговор, чтобы вы почувствовали, что это не «про прошлое», а про ваш ближайший рабочий день.

Дальше будем разбирать эпохи так, будто вы собираете собственный набор инструментов: для денег, для прав, для работы с авторами и для ответственности перед зрителем. И да, иногда будет смешно. Потому что продюсерский труд без юмора превращается в трагедию, а нам с вами нужны проекты, которые доживают до премьеры и живут долго после неё.

Первая лекция

Зарождение продюсирования

Кино – это не только искусство. Это ещё и ремесло организатора: собрать людей, место, аппарат и интерес.

– Жорж Мельес, предприниматель и режиссёр, один из первых, кто превратил показы в регулярное дело.

Начинающему продюсеру полезно заглянуть в конец XIX – начало XX века по одной простой причине: тогда кино ещё не притворялось “высоким”. Оно честно было ярмарочным трюком, а продюсер – лавочником

И именно поэтому там отлично видно, из чего на самом деле сделана продюсерская профессия. Не из вдохновения, хотя без него скучно. А из умения собрать цепочку: деньги, техника, место, публика, касса, повтор. Если сегодня вы запускаете сериал, документальный проект или канал, вы делаете то же самое, только вместо балагана у вас – площадка, вместо шарманки – реклама, а вместо коробки с плёнкой – файл, который тоже кто-то уже считает “своим”.

Тогдашний зритель приходил не “на фильм”, а “на чудо” с движущимися картинками. Выйти из дома, заплатить монету и увидеть, как рабочие выходят с завода или поезд подъезжает к перрону, – это было как сегодня впервые надеть очки виртуальной реальности. А продюсер в ту эпоху часто был не “человеком искусства”, а лавочником в лучшем смысле: он держал нос по ветру, понимал, где толпа, где деньги, где удачная площадка, и не стеснялся начинать с малого. Его логика звучала примерно так: если люди платят за пять минут удивления, значит можно показать десять минут – и взять вдвое больше. Если платят разово – можно сделать расписание. Если расписание работает – можно ехать в соседний город. Если соседний город тоже платит – можно нанять помощника и купить второй аппарат. Так рождается не легенда, а бизнес.

Самое важное открытие той эпохи было тихим и почти бытовым: на движущихся картинках можно строить регулярный доход, а не разовую удачу. Для этого нужно было не столько “снимать”, сколько организовывать. Найти деньги на аппарат и плёнку, договориться с владельцем зала или ярмарочной площадки, обеспечить электричество и безопасность, придумать, как собрать людей, продать билеты, выдержать очередь, сделать так, чтобы показ начался вовремя, а потом... повторить. И вот из этого повторения, как из теста, и поднялась профессия продюсера.

Но как только в деле появляются деньги и техника, появляются и конфликты. И здесь на сцену выходит Томас Эдисон – не как “волшебник света”, а как человек, который понимал силу патента. Его модель была простой и жёсткой: если я контролирую аппарат и права на ключевые технические решения, то я контролирую рынок. Не обязательно бегать по городам с афишами. Достаточно сделать так, чтобы без твоего разрешения никто не мог законно снимать и показывать. Для начинающего продюсера в этом эпизоде есть урок, который не стареет: тот, кто держит “кран” технологии, часто считает, что он главный в проекте. И иногда он действительно главный – до тех пор, пока рынок не найдёт обходной путь.

В те годы первые кинопредприниматели быстро поняли: показы – это касса, а касса требует стабильности. Поэтому борьба шла не только за зрителя, но и за правила игры. Кто имеет право на аппарат? Кто имеет право показывать? Кто забирает деньги? Кто отвечает, если что-то сломалось? Кто решает, какой именно “сюжет” будет на экране? Кажется мелочью, но на этих “мелочах” потом выросли контракты, прокатные схемы и студийные системы. Тогда всё это обсуждалось проще, иногда почти на уровне базарного торга: “Аппарат мой – значит, я решаю”. “Зал мой – значит, я решаю”. “Публика моя – я её привёл – значит, я решаю”. И продюсеру приходилось быть уже не романтиком, а переговорщиком.

Для контраста – братья Люмьер. Их подход можно назвать “показ как событие”. Они продавали не плёнку как товар, а впечатление как праздник. Публичный сеанс становился номером программы, как иллюзионист или певец. Плюс к этому они активно использовали гастрольную модель: показы можно возить, как цирк. Аппарат, оператор, набор коротких сюжетов, объявление, зал, касса – и снова в дорогу. Это очень продюсерская логика: не ждать, пока зритель

придёт к тебе, а ехать туда, где зритель уже есть. Сегодня вы узнаете в этом гастрольном подходе и выездные премьеры, и фестивальные туры, и показы с обсуждением, и даже презентации проектов на площадках, где “уже собрана аудитория”.

Именно в столкновении таких подходов – “контроль через патенты и аппаратуру” и “показ как событие и гастроли” – стала оформляться продюсерская функция. Появился человек, который не обязательно изобретает, не обязательно снимает, не обязательно стоит у экрана, но связывает всё это в работающую схему. Он понимает, что аппарат без публики – просто железка. Публика без организации – просто толпа. А “талантливая группа” без денег – просто энтузиасты, которые скоро устанут.

Чтобы не оставлять историю в воздухе, зафиксируем самую раннюю цепочку денег – ту, с которой и началось продюсирование как ремесло организации. В реальности она часто была кривой, с руганью и долгами, но принцип работал. Иногда организатор и владелец аппарата были одним лицом, и тогда человек искренне считал себя королём мира. Но стоило разделить роли, как начинались вечные споры: “Почему ты забираешь больше, если аппарат мой?” – “Потому что без моего зала ты бы показывал в сарае.” – “А без моей афиши к тебе никто бы не пришёл.” Узнаваемо, правда? Это то самое бессмертное: владелец оборудования думает, что он главный. И в начале кино это было особенно остро, потому что аппарат был редким, дорогим и капризным, как породистая лошадь. Так что, кто держит поводья – тот и командует.

Отсюда вывод из всего вышесказанного, что истоки профессии продюсера — не в кабинете, а в кассе. Не из “мечты о кино”, а из задачи сделать показ завтра, послезавтра и через неделю – так, чтобы зритель снова принёс деньги, а партнёры не подрались раньше времени. Дальше разберём, как именно эти модели работали на практике, почему “патентная дубинка” Эдисона стала уроком для всех, и как “событийность” Люмьеров превратила кино из фокуса в привычку зрителя.

Вторая лекция

Рождение студийной системы: когда фабрика победила кружок умельцев

Кино – это не только вдохновение, это прежде всего организация.

– Ирвинг Тальберг, руководитель производства крупной киностудии.

Для начинающего продюсерам почти все его сегодняшние боли – календарь, перерасход, “звезда заболела”, “локация сорвалась”, “деньги пришли поздно”, “показатели требуют ещё” – уже случались сто лет назад, только вместо чатов были записки, вместо таблиц – конторские книги, а вместо “платформ” – владельцы кинотеатров. В 1910–1920-е профессия продюсера резко повзрослела: от человека, который “договорился и снял”, к человеку, который строит систему. И именно тогда родилась простая мысль, на которой держится индустрия до сих пор: кино можно делать как ремесло, а можно как производство. Голливуд выбрал производство – и выиграл.

Историю эпохи лучше всего иллюстрируют два ярких примера. Первый пример – это побег за солнцем и предсказуемостью. Представьте небольшую труппу: режиссёр, оператор, пара актёров, помощник, который одновременно и реквизитор, и водитель. Они снимают в Нью-Йорке или Чикаго, и каждый съёмочный день – как игра в рулетку. Дождь, туман, ранняя темнота, холод, а ещё городские власти, которым не нравится, что на улице бегают “бандиты” с бутафорскими пистолетами. Немые фильмы зависели от света буквально физически: плёнка требовала яркого освещения, а прожекторы тех лет были капризные и слабые. День без солнца – день без материала, а день без материала – деньги на ветер.

И тут кто-то произносит фразу, которую любой продюсер узнает сердцем: “А давайте переедем туда, где погода не срывает график”. Южная Калифорния оказалась почти идеальной: много солнечных дней, разнообразные пейзажи рядом, земля дешевле, строить павильоны

проще. Съёмочный день стал предсказуемым, а предсказуемость – это валюта продюсера. Когда ты можешь обещать инвестору сроки, ты уже не кружок энтузиастов, ты предприятие.

Второй пример про то, что как студия становится “комбинатом”. На заре кино его производство было похоже на мастерскую умельцев: собрались, придумали, сняли, разъехались. Но спрос рос, кинотеатры просили новые фильмы постоянно, и у продюсеров появилось открытие, которое звучит скучно, но делает кассу: если у тебя постоянная команда, постоянные декорации, склад костюмов и расписание, ты выпускаешь больше картин, быстрее, ровнее по качеству и – главное – управляемо по затратам.

Так возникла студийная система: большие компании начали держать у себя режиссёров, актёров, операторов и мастеров – как хорошая фабрика в штате. В павильонах стояли декорации, которые можно было “перекрасить” из салуна в гостинный зал, а из гостинного зала – в кабинет банкира. Костюмы жили в кладовой и не спрашивали гонорар каждый раз заново. Съёмочный календарь стал священной книгой: сегодня снимаем сцену у окна, завтра – драку, послезавтра – крупные планы.

Еще одна бытовая аналогия. Студия – это кухня столовой: вкус может быть разный, повара меняются, рецепты тоже, но порции выходят по расписанию. Зритель приходит голодный каждый день, и столовая не может сказать: “У нас вдохновение, приходите через месяц”. Продюсер в студии становится заведующим производством, который следит, чтобы суп был горячим, котлеты посчитаны, а повар не устроил эксперимент с селедкой в шоколаде в разгар обеденного часа.

Продюсерская модель эпохи в том, что деньги в эти годы перестали быть “собранными по знакомым” и стали уже похожи на оборот производства. Студия вкладывала в павильоны, технику и штат, а фильмы выпускала сериями, чтобы затраты “размазались” по объёму. Продюсер учился считать не только стоимость картины, но и стоимость простоя. Простой – главный враг: если павильон стоит пустой, а актёры ждут, деньги сгорают тихо и без спецэффектов.

Права постепенно превращались в настоящий рычаг. Студии стремились удерживать контроль над фильмами, над именами исполнителей и над показом. Важнейшая идея для продюсера тех лет звучала так: недостаточно снять – нужно обеспечить, чтобы это дошло до зрителя на условиях, выгодных производителю. Именно тогда начали складываться долгие отношения с владельцами кинотеатров и посредниками по прокату, а продюсер всё чаще думал не “какую историю снять”, а “как эта история будет жить после съёмки”.

Команда в студийной модели стала похожа на оркестр, но с дирижёром, который отвечает перед владельцами зала. Постоянные отделы делали работу быстрее: отдел декораций, костюмов, реквизита, монтажные, лаборатории. В мастерской умельцев ты каждый раз заново собираешь людей; в “комбинате” ты управляешь цехами. Для начинающего продюсера урок простой: рост масштаба неизбежно меняет стиль управления – от “уговорить” к “настроить”.

Реклама и продвижение сделали неожиданный поворот: продавать начали не только сюжет, но и человека. Так родилась система звёзд. Зрителю легче запомнить лицо, чем название студии, и продюсеры это поняли. Имя актёра стало как вывеска у столовой: “У нас сегодня котлеты от известного повара”. Плакаты, заметки в газетах, публичные появления, специально придуманные легенды и “случайные” новости – всё это превращало исполнителя в событие. И тут появляется важная продюсерская хитрость: если у тебя есть звезда, тебе проще и деньги собрать, и прокат убедить, и зрителя привести. Звезда становилась частью пакета.

Прокат и показ встраивались в производство всё плотнее. Продюсер начинал думать “пакетами”: есть история, под неё выбирают исполнителя, под исполнителя легче договориться о показе, а под показ проще привлечь деньги. Конечно, это было ещё не так аккуратно оформлено, как позже, но логика уже работала. Пакет – это когда проект продаётся не обещаниями, а комплектом доказательств: вот что снимаем, вот кто играет, вот где покажем. Для продюсера

это как прийти к партнёру не с идеей “хочу кафе”, а с арендой, меню, шефом и договорённостью о поставщиках.

Роль продюсера в немом кино постоянно балансировала между строгим контролем бюджета и сроков и уважением к художеству. Немое кино было территорией экспериментов: язык кино ещё складывался, и режиссёры пробовали всё подряд – композицию, монтаж, трюки, ритм. Продюсеру приходилось быть одновременно бухгалтером, психологом и “переводчиком” между творческой командой и людьми, которые дают деньги. Одни кричали: “Надо рискнуть, иначе не получится!”, другие спрашивали: “Почему на это нужно ещё две недели?”. И продюсер стоял посередине, как человек, который должен накормить зал по расписанию и не поссориться с поваром, который мечтает о высокой кухне.

Главная ошибка студийной молодости в вере том, что конвейер всегда сильнее личности. Когда система стала приносить деньги, возникло искушение: “Зачем нам сложные авторы? Зачем эти капризы? Давайте делать одинаково, потому что одинаково продаётся”. В итоге часть студий начала душить риск, а вместе с ним – новое. Там, где продюсер превращался в надзирателя, кино становилось предсказуемым до зевоты. Зритель, конечно, может стерпеть многое, но скуку он переносит хуже всего.

Продюсер-профессионал уже тогда понял: порядок нужен не для того, чтобы убить живое, а чтобы дать живому шанс. Он держал железный календарь и честную смету, но оставлял в плане место для эксперимента. Он вводил правило: любые художественные запросы творцов – только после ответов на вопросы с понятными решениями: сколько дней? Сколько денег? Какой эффект для зрителя, проката, и главное – зачем?

И ещё он бы защищал сильных создателей, но не словами “потерпите”, а условиями: заранее оговорёнными сроками, резервом и понятными границами. Творчество легче, когда рамка не шатается.

Проведем параллели с сегодняшним днём. Сегодня многие думают, что студийная система – это музей: мол, тогда были павильоны и плакаты, а сейчас всё иначе. Но, по сути, вы каждый день решаете те же задачи: как снизить зависимость от погоды и случайностей, как собрать постоянную команду, как хранить и пересмотреть использование ресурсов, как выстроить календарь, как упаковать проект так, чтобы он выглядел надёжно.

Разговор с современным продюсером об «исторических параллелях»:

Автор: *«Что из 1910–1920-х больше всего похоже на нашу реальность?»*

Продюсер (смеётся): *«Да практически всё. Мы тоже воюем за предсказуемость. Только у них враг – погода, а у нас – ещё и пробки, разрешения, занятость актёров, и то, что “вчера было можно, а сегодня нельзя”.*

Автор: *«Тогда поясни. Студия как комбинат – это про что сейчас?»*

Продюсер: *«Про повторяемость. У нас есть постоянные цеха, свои люди, свои наработки. Когда проект за проектом, выживает не тот, кто талантливее всех, а тот, кто стабильнее. И да, ресторан” – это точное сравнение. Мы можем сделать из одного набора продуктов разные блюда, но, если обед в час, значит в час. И где здесь продюсер? Как всегда, между. Я обязана защитить качество, но я же отвечаю за сроки. Если режиссёр говорит: “Мне нужно ещё три смены”, я не говорю “нет”, я спрашиваю: “Что зритель получит за эти три смены, и что мы снимем быстрее, чтобы их оплатить”.»*

Продюсерская профессия стала профессией по-настоящему, когда научилась превращать хаос в управляемый производственный процесс, сохраняя при этом живую душу кинематографа. Отсюда вывод, что Голливуд родился не только из мечты, но и из расписания.

Лекция третья

1930–1950-е. Золотой век Голливуда: студия как фабрика мечты и машина договоров

«Если ты собираешься рискнуть деньгами, не рискуй ещё и управлением».

– Дэвид О. Селзник, продюсер

Начинающему продюсеру сегодня трудно поверить, что когда-то кино было устроено проще: зритель приходил в зал почти автоматически, а студия могла контролировать путь фильма от павильона до кассы. Но это “проще” было, с другой стороны, сложнее: всё держалось на договорах, дисциплине и на умении договариваться с десятками людей, которые считали себя главными. Эта эпоха полезна как карта типовых рисков. Здесь ясно видно, что продюсер зарабатывает не «на вдохновении», а на контроле цепочки: кто платит, кто владеет правами, кто решает, кто отвечает, как удержать звезду, как не дать цензору разорвать фильм пополам и как «не захлебнуться собственным успехом».

В тридцатые и сороковые Голливуд стал похож на фабрику. Студии владели павильонами, штатными цехами, актёрами, авторами, и, самое важное, цепью проката и залов. Это называли вертикальной интеграцией, но по сути это было простое продюсерское желание: не отдавать чужим людям последний, самый денежный шаг. Когда студия контролирует производство, прокат и показ, она контролирует расписание, цены, рекламу, а значит – привычку зрителя. Она может назначать “обязательные наборы” для залов, проталкивать средние фильмы за счёт сильных, и превращать выпуск картин в регулярную торговлю, а не в азартную игру.

Ярким примером эпохи могут служить «Унесённые ветром». Дэвида О. Селзника. Он был продюсером такого типа, которого команда одновременно боялась и уважала. Он не просто “нанимал режиссёра”, он режиссировал процесс: переписывал, переснимал, менял решения на ходу и держал в голове главный закон фабрики мечты: фильм должен получиться, даже если путь к нему похож на череду жестких испытаний. Легенды о его бесконечных записках и вмешательствах – не про каприз, а про ответственность. В студийной системе продюсер отвечал не только перед инвестором, но и перед машиной проката: у фильма была дата, у сети залов было расписание, у рекламы – оплаченные полосы, у звезды – контрактные обязательства, а у цензуры – ножницы наготове. Селзник вёл проект как военную кампанию: сегодня – переговоры о правах на роман, завтра – борьба за актёрский состав, послезавтра – пересъёмки, потому что предварительные показы показали, что зритель “не верит” этому финалу.

Второй не менее яркий пример – это Уолт Дисней, который в этой же эпохе построил совсем другой тип продюсерской власти: власть стандарта качества. Конечно же Дисней не был “мягким” продюсером, просто его дисциплина выглядела как забота о чуде. Он строил миры, где всё подчинено одной мысли: зритель должен доверять экрану. А доверие покупается не обещаниями, а повторяемой точностью. Дисней создавал систему, где художники работали как оркестр, а не как сборище гениев, и где “качество” было не словом для пресс-релиза, а производственным требованием. Его продюсерская логика была проста и жестока: лучше отменить, переделать, разориться сегодня – чем приучить зрителя к мысли, что тебе нельзя верить завтра. Эта логика потом сделает возможным все то, что мы теперь называем “Вселенной Диснея”, хотя тогда выглядело как упорство одного человека.

Теперь разберём модель того времени по частям, как её видел бы продюсер. Деньги в студийной системе приходили не из одной точки. Это была смесь собственного капитала студии, кредитов, доходов от сети залов и договорённостей с прокатом. Самое ценное – не “деньги на фильм”, а возможность выпускать фильмы регулярно, чтобы касса одного от проката одного фильма перекрывала провал другого. Продюсер в такой системе меньше похож на человека, добывающего единственное финансирование, а больше – на управляющего портфелем. Он должен думать не только о смете, но и о календаре релизов, и о том, как не перегрузить рынок собственными же картинами.

Студия стремилась владеть всеми правами без исключения, что может приносить доход: сценарий, исполнение, музыка, образ, реклама. Договоры писались так, чтобы быть единственными обладателями и поэтому если у автора оставались права, это воспринималось как ущерб,

а если актёр мог уйти – это считалось угрозой графику и репутации. Поэтому звёздные контракты стали отдельной наукой: студия не просто нанимала актёра, она “покупала” его публичный образ на несколько лет вперёд. Звезда превращалась в актив, который нужно обслуживать: подбирать роли, регулировать прессу, тушить скандалы, иногда – прятать личную жизнь за красивой легендой. Продюсер становился не только финансовым менеджером, но и хранителем репутации, потому что в касса наполнялась не от абстрактной “аудитории”, а конкретной привычки зрителя, а он ходил “на имя”.

Голливуд жил так же, как любая фабрика того времени со своими штатами и цехами. Люди были взаимозаменяемы, но не до конца: режиссёров можно было менять, сценарии переписывать, декорации перестраивать, а вот настроение на площадке и доверие к продюсеру заменить сложнее. Продюсерская власть в студии держалась на двух вещах: на ясности правил и на личной способности “дожимать” без унижения. В этом и парадокс: студия была фабрикой, но делала товар, который рождается из человеческой психики. Поэтому продюсер учился не сходить с ума в постоянном конфликте: “надо по плану” против “по-человечески так не работает”.

Это не могло не отразиться на рекламе и работой с прессой. Тут родился целый набор хитростей. Предварительные показы стали инструментом не “чтобы услышать зрителя”, а чтобы измерить риски и вовремя изменить что-то в фильме, пока ещё можно. Пересъёмки превратились в норму не потому, что продюсеры любили тратить деньги, а потому что цена провала в прокате была выше, чем цена дополнительной недели работы. Пресса стала партнёром и угрозой одновременно: можно было разогреть ожидание, а можно было похоронить проект одним скандалом вокруг звезды. И поэтому продюсерские отделы по работе с прессой фактически стали неотъемлемой частью производства.

Самое важное и неизбежное для продюсера в золотой век – это переговоры с прокатом, даже если формально этим занимался отдельный отдел. Потому что от условий проката зависело многое если не всё: какие залы, какие даты, какие рекламные обязательства, как долго фильм держат, как быстро его снимают, на каких условиях ставят в “пакет” к другим картинам. Вертикальная интеграция позволяла студиям диктовать условия, но она же требовала постоянного контроля за сетью залов, без которого они могли превратиться из преимущества в проблему.

В это же время появляется еще одна проблема для студий – это введение цензуры и появление кодекса Хейса, – этического свода правил для голливудских фильмов. Это был не просто список запретов, а новая реальность договоров. Продюсеру приходилось думать о том, что можно показать, что придётся вырезать, а что вообще нельзя снимать, потому что не выпустят. Возникло искусство намёка, символа, “двойного дна”. О запретах говорили через детали, взгляды, паузы, метафоры, через то, что взрослый зритель считывал смысл, а контролёр не мог доказать “прямое нарушение”. Ограничения действительно часто повышали изобретательность: сценаристы и режиссёры учились быть точнее и умнее. Но для продюсера это всегда усложняло договоры: больше правок, больше согласований, больше риск “доснять – переснять”, больше конфликтов с авторами, которые считали, что в их работах выхолащивают смысл. Продюсер становился переводчиком между моральной комиссией, кассой и художественными амбициями.

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.