

АЛЕКС БРЭЙЛОН

ДО ТОГО, КАК НАЧНЕТСЯ ШОУ

НЕВИДИМАЯ ИНДУСТРИЯ ЖИВОЙ МУЗЫКИ

О СОВРЕМЕННОЙ МУЗЫКАЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ, ПРОДАКШЕНЕ, АРТИСТАХ,
ТЕХНОЛОГИЯХ, ДЕНЬГАХ И ЛЮДЯХ, КОТОРЫЕ СОЗДАЮТ СОБЫТИЯ.

Aleks Braylon

До того, как начнется шоу

<https://litres.ru/74334162>

SelfPub; 2026

Аннотация

Что происходит до того момента, когда в зале гаснет свет и звучит первая команда «Go»?

Эта книга о невидимой стороне современной индустрии живой музыки: концертном продакшене, гастролях, артистах, промоутерах, технических командах, билетах, правах, деньгах, безопасности и технологиях.

Автор показывает индустрию изнутри — через реальные профессиональные ситуации, мировые кейсы и собственный опыт работы с живыми событиями. Почему хороший райдер — это не список оборудования? Как одна ошибка в подготовке превращается в кризис на площадке? Почему аншлаг не всегда означает прибыль? Что происходит, когда система отказывает? И почему в эпоху стриминга и искусственного интеллекта люди всё ещё покупают билет и приходят на концерт?

Это книга не о технике как таковой. Она о людях, решениях и системах, благодаря которым несколько часов шоу вообще становятся возможными.

Содержание

Об этой книге	5
ПРОЛОГ	7
ЧАСТЬ I. ДО ОТКРЫТИЯ ДВЕРЕЙ	10
Глава 1. Площадка и райдер: где идея впервые сталкивается с реальностью	11
Глава 2. Эдванс: шоу, которое строится задолго до сцены	20
Глава 3. День монтажа: вес, время и доверие артиста	25
ЧАСТЬ II. АРТИСТ КАК СИСТЕМА	29
Глава 4. Артист как система: человек, права, команда и ответственность	30
Глава 5. От прослушивания к фанату: новая экономика внимания	36
Глава 6. Независимость, права и цена контроля над собственной карьерой	43
ЧАСТЬ III. ЖИВОЕ ШОУ КАК БИЗНЕС	50
Глава 7. Кто рискует деньгами: промоутер, билеты и экономика события	51
Глава 8. Тур: логистическая компания, внутри которой играет музыка	61
Глава 9. Разные форматы живых событий: фестивали, частные события и продакшен-	65

компания

Конец ознакомительного фрагмента.

Aleks Braylon

До того, как начнется шоу

Об этой книге

Эта книга выросла из простой профессиональной привычки: после каждого сложного шоу мысленно возвращаться к началу и спрашивать себя, где всё на самом деле решилось. Почти никогда ответ не находится в моменте, который видел зритель. Он обнаруживается раньше — в письме, которое кто-то прочитал внимательно или невнимательно; в решении не экономить на резерве; в разговоре с артистом; в двух дополнительных часах монтажа; в человеке, который вовремя сказал «нет».

Я не хотел писать учебник по концертному продакшену. Учебники быстро стареют: меняются консоли, протоколы, платформы, способы продажи билетов и даже то, что мы называем артистом. Мне интереснее логика профессии — почему одни команды проходят через проблемы почти незаметно, а другие превращают мелочь в кризис; почему иногда один спокойный человек полезнее ещё одного грузовика оборудования; почему продакшен начинается не с техники, а с ответственности.

Здесь будут звук, свет, видео, гастроли, экономика, стрип-

минг и искусственный интеллект. Но появляться они будут там же, где появляются в реальной работе: внутри людей, решений, ошибок, переговоров и конкретных событий. Документированные истории мировой индустрии я отделяю от собирательных сцен, а источники к ним собраны в конце книги. Там, где я говорю «я видел», речь идёт не о попытке приписать себе чужую историю, а о профессиональном опыте среды: о ситуациях, которые повторяются на площадках снова и снова, меняя имена, города и бюджеты, но почти не меняя человеческую механику.

• • •

ПРОЛОГ

За несколько секунд до команды « Go »

В зале уже темно. Ещё не полностью — аварийный и дежурный свет оставляют пространство в полусне, но зритель уже понимает: скоро начнётся. Шум разговора становится плотнее. На трибунах загораются экраны телефонов. Кто-то допивает воду, кто-то проверяет камеру, кто-то в сотый раз смотрит на пустую сцену, словно артист может появиться раньше только потому, что на него смотрят внимательнее. За кулисами всё воспринимается иначе. Там нет ожидания в романтическом смысле. Есть отсчёт.

Пять минут до начала — это не пять минут. Это короткий производственный цикл, в котором нужно подтвердить десятки вещей. Сцена готова. Артист готов. Плейбэк готов. RF стабилен. Свет в зале ждёт команды. Видео стоит на первом кадре. Световая консоль — в исходной сцене. ФОН получает сигнал. Мониторы получают сигнал. Связь работает. Служба безопасности знает момент запуска. Двери уже открыты, публика внутри — теперь существует только тайминг шоу. В интеркоме никто не рассказывает длинных историй. Чем ближе момент первой команды, тем короче язык.

«Готовность к интро».

«Готов».

Технически за этими двумя фразами может стоять рабо-

та сотен людей, недели подготовки и бюджет, который обычный зритель никогда не увидит. Но в момент запуска всё это сжимается в одну точку.

«Go».

Погасший свет вызывает крик быстрее, чем на сцене появляется первый человек. Иногда публика реагирует не на артиста, а на обещание его появления. В этом и есть странная сила живого события: событие начинается в сознании раньше, чем начинается физически.

Именно этот момент обычно считают началом шоу. На самом деле шоу началось гораздо раньше. Оно началось с письма, отправленного несколько месяцев назад. С первого звонка агента. С переговоров о дате. С предварительной брони площадки. С бюджета. С решения, возможно ли вообще привезти этот проект в этот город. Потом появился договор. Потом технический райдер. Потом бытовой райдер. Потом перелёты, грузовая логистика, визы, страхование, местная команда, отель, наземный транспорт, таможня, репетиции, передача контента, план сцены, схема подвеса, план электропитания, координация RF и общий график.

А иногда всё начиналось ещё раньше — с песни, которую один человек написал в комнате, не зная, что через несколько лет несколько тысяч людей будут петь её одновременно.

Зритель видит финальные два часа. Индустрия живёт в том, что произошло до них. И в том, что произойдёт после. Потому что через несколько часов сцена снова станет набо-

ром компонентов. LED разберут на кабинеты. Световые приборы вернутся в кейсы. Кабели свернут. Стойки сложат. Бэклайн погрузят. В туровом автобусе выключат свет. На площадке останутся следы тейпа и мусор после тысяч людей. Утром здесь может начаться конференция, свадьба, спортивное мероприятие или монтаж другого концерта. Концертный продакшен создаёт миры, которые изначально предназначены для исчезновения.

Наверное, поэтому эта работа так хорошо учит отличать важное от красивого. Красивое — то, что остаётся на фотографии. Важное — то, благодаря чему фотография вообще состоялась.

• • •

ЧАСТЬ I. ДО ОТКРЫТИЯ ДВЕРЕЙ

Глава 1. Площадка и райдер: где идея впервые сталкивается с реальностью

Самое полезное, что делает пустая площадка, — лишает нас иллюзий. На рендере всё обычно красиво: линии чистые, экран идеально висит, приборы светят именно туда, куда нужно, а люди почему-то никогда не стоят в проходе. В жизни первым делом находится дверь, которая на десять сантиметров уже кейса, потолочная балка в самом неудобном месте и человек от площадки, который совершенно спокойно сообщает: «А сюда крепиться нельзя». Именно в такие минуты и начинается настоящая профессия.

Я давно перестал воспринимать это как борьбу с обстоятельствами. Площадка не обязана подстраиваться под нашу презентацию. Она существовала до нас и будет существовать после. Наша задача — согласовать идею с реальностью так, чтобы вечером никто не заметил, сколько компромиссов понадобилось утром. Иногда это напоминает архитектуру. Иногда дипломатию. Иногда игру в тетрис стоимостью в несколько миллионов. Пустой зал — одно из самых честных пространств в индустрии развлечений. В нём ещё нет аплодисментов, ожиданий, статуса артиста и магии света. Нет той социальной энергии, которая позже заставит обычный чёр-

ный подиум казаться центром мира. Есть только архитектура, физика и ограничения.

Первый осмотр быстро превращается в разговор о конкретике: высоте потолка и нагрузках на точки подвеса, электропитании, эвакуационных путях, въезде для грузовика, ширине дверей, доступе к сцене, шумовых и временных ограничениях. Потом взгляд цепляется за расстояние до ФОН, возможность поставить линии задержки, допустимость блокировки кресел, место для LED и пожарные проходы. А под конец почти обязательно выясняется, что единственное подходящее помещение для технических рэков заперто и ключ находится у человека, которого никто не видел с утра. Именно здесь заканчивается презентация и начинается производство.

В визуализации сцена может висеть в воздухе. В реальном здании она должна на что-то опираться. В рекламном ролике прожектор может стоять в любой точке. На площадке в этой точке вполне может находиться спринклер, вентиляция, лестница, VIP-проход или конструкция, к которой запрещено крепиться. Хороший продакшен начинается с уважения к реальности. Это звучит очевидно, пока не видишь, сколько проектов построено наоборот: сначала придумывается эффект, потом команда пытается договориться с законами физики. Профессиональная логика другая. Она не убивает креативность; она даёт ей форму. Можно сделать почти что угодно, если достаточно рано понять, что именно нужно

сделать, зачем и какой ценой.

Осмотр площадки — не прогулка по будущему залу. Это момент, когда идея впервые сталкивается с инфраструктурой. Человек с опытом смотрит на помещение иначе, чем зритель. Зритель видит сцену. Инженер видит траектории сигнала. Риггер — нагрузку. Художник по свету — углы. Видеоинженер — линии обзора и расстояния. Продакшен-менеджер — время. Служба безопасности — потоки людей. Промоутер — количество продаваемых мест. Менеджер площадки — то, что нельзя повредить. И все они правы одновременно. В этом и заключается первая сложность концертного продакшена: не существует одной реальности. Существует несколько систем, наложенных друг на друга.

Креативная система говорит: «Нам нужен большой экран». Архитектурная отвечает, что такой вес здесь не подвесить. Финансовая напоминает, что наземной конструкции в бюджете нет. Операционная требует закончить монтаж до четырёх, а служба безопасности спокойно закрывает проход, который кто-то уже успел включить в красивый рендер. Задача сильной продакшен-команды не выбрать победителя. Задача — собрать решение, в котором каждая система остаётся рабочей. Профессионализм вообще редко выглядит как геройство.

Когда я только начинал, мне казалось, что сильный специалист — тот, кто быстрее всех спасает уже возникшую проблему. С годами мнение почти перевернулось. Самая доро-

гая профессиональная роскошь — сделать так, чтобы спасти ничего не пришлось. Героизм хорошо выглядит в воспоминаниях и довольно плохо — в производственном графике. Геройство начинается там, где план уже провалился. Настоящее мастерство чаще выглядит скучно: приехать заранее, измерить, спросить, проверить документы, получить таблицу нагрузок, уточнить питание, сфотографировать доступ, открыть старые чертежи, позвонить человеку, который работал здесь раньше, и обнаружить проблему за три недели до события. Это не эффектно, зато именно так спасают шоу.

Сцена как временное государство

Во время большого события на площадке возникает почти отдельная форма управления. Есть территория. Есть зоны доступа. Есть руководители направлений. Есть иерархия. Есть язык. Есть временные правила движения, безопасности и принятия решений. Есть люди, которые могут войти в определённую дверь, и люди, которые не могут. Есть предметы, перемещение которых требует разрешения. Есть расписание, которому подчинены сотни действий. На один день появляется временное государство, которое существует до тех пор, пока последний кейс не уедет с площадки. И чем крупнее событие, тем важнее не оборудование, а структура управления — кто имеет право принимать какое решение. Можно купить лучшие системы в мире и проиграть из-за того, что никто не знает, кто утверждает изменение. Можно иметь средний комплект и провести сложнейшее шоу, если

система ответственности ясна.

Пустой зал показывает это особенно хорошо. Пока внутри никого нет, становится очевидно: шоу — это не вещи. Шоу — это связи между людьми, пространством, временем и технологиями. Вечером зритель увидит картинку. Утром продакшен видит систему.

Райдер — не список покупок

Технический райдер часто воспринимают слишком буквально. Если в документе написана модель микшерного пульта, значит нужно найти этот пульт. Если указан конкретный микрофон — заказать микрофон. Если требуется восемь мониторных миксов — предоставить восемь. Если нарисована сцена — повторить схему. Такой подход работает только до первой нестандартной ситуации. Потому что хороший райдер — не перечень предметов. Это документ, описывающий условия, в которых команда артиста считает возможным воспроизвести шоу предсказуемо. Разница принципиальна.

Когда-то я сам читал райдер почти как ведомость: есть строка — значит её нужно закрыть. Со временем стало ясно, что намного важнее понять, какую проблему эта строка предотвращает. После этого переговоры перестают быть спором о брендах и становятся разговором о результате. Правда, иногда до этого понимания приходится дойти уже рядом с открытым кейсом и очень недовольным человеком из гастрольной команды — отличный, хотя и дорогой способ обу-

чения. Если понять цель требования, можно профессионально обсуждать эквивалент. Если видеть только название модели, любое отклонение превращается в спор.

Допустим, гастрольный инженер просит определённое семейство консолей. Причина может быть не в звуковом превосходстве конкретной модели. Возможно, у него есть файл шоу, сцены, плагины, привычная логика автоматизации и ограниченный саундчек. Замена на «пульт классом не хуже» формально может выглядеть разумно, но производственно создаёт риск: нужно перестраивать рабочий процесс в день шоу. Или артист просит конкретную радиосистему. Возможно, это связано с капсулем, привычкой, параметрами координации или совместимостью с гастрольным рэком. Нельзя делать вывод, пока не задан правильный вопрос. Сильная предварительная техническая подготовка — эдванс (advance) — начинается с фразы: «Что именно за этим требованием?» Не для того, чтобы торговаться по каждому пункту. А чтобы понять архитектуру риска.

Жёсткие требования и предпочтения

В большинстве райдеров есть вещи разной природы. Одни требования действительно жёсткие: безопасность, количество входов, необходимая мощность, физические размеры сцены, частотная совместимость, протокол, таймкод, конкретные элементы плейбэка или системы управления. Другие являются предпочтениями. Третьи — историческим следом: документ копировался из тура в тур, хотя шоу дав-

но изменилось. Четвёртые — страховкой. Пятые — просто способом заставить местный продакшен не привезти слишком слабую систему. Опытный технический менеджер должен уметь это различать, но не самовольно. Ключевой принцип — согласование.

Если точной позиции нет, вопрос не звучит «можно ли дать что-нибудь похожее?». Он звучит: «Предлагаем такой эквивалент. Вот его характеристики. Вот как мы закрываем вашу задачу. Подтвердите». В этой короткой процедуре содержится огромная часть профессиональной культуры. Плохой продакшен скрывает замену и надеется, что никто не заметит. Средний продакшен спрашивает разрешение, не понимая, что предлагает. Хороший продакшен предлагает решение и объясняет, почему оно эквивалентно в контексте конкретного шоу.

Райдер как тест на понимание: история коричневых M & M's

В концертной индустрии есть истории, которые настолько хорошо звучат, что постепенно теряют первоначальный смысл. Коричневые M&M's Van Halen — одна из них. Десятилетиями этот пункт райдера пересказывали как образец звёздного каприза: мол, рок-музыкантам было мало сцены, усилителей и лимузинов, поэтому они заставляли кого-то вручную сортировать конфеты.

История оказалась полезнее анекдота. Дэвид Ли Рот, а позже Алекс Ван Хален объясняли, что странное требова-

ние служило быстрым индикатором внимательности принимающей стороны. Райдер группы содержал серьёзные технические требования и требования по безопасности. Если организатор пропускал яркий, легко проверяемый пункт про конфеты, у команды появлялся повод предположить, что он мог так же невнимательно прочитать раздел про питание, сцену или нагрузку.⁹⁰

Разумеется, вывод из этой истории не в том, что каждому артисту теперь нужна собственная система цветовой маркировки драже. Я бы даже сказал наоборот: если для проверки партнёра приходится прятать ловушку в райдере, доверие уже не идеальное. Но сама логика мне близка. **Документ важен не потому, что существует. Важно, способен ли процесс обнаружить, что его не поняли.**

Я не раз слышал фразу: «Райдер получили». И она почти всегда правдива. Файл действительно пришёл на почту. Иногда его даже скачали. Но между «получили» и «поняли», между «поняли» и «подтвердили», между «подтвердили» и «сделали» помещается целая профессия. Особенно смешно это выглядит, когда на площадке десять человек уверенно произносят: «Да-да, это было в райдере», — и каждый имеет в виду разный файл. В такие моменты понимаешь, что PDF сам по себе не является системой управления. Он всего лишь очень спокойный свидетель того, что когда-то кто-то что-то написал.

Райдер — не экзамен на английский язык и не соревно-

вание в количестве страниц. Это договор о будущей реальности шоу. И если менеджер артиста, организатор, площадка и подрядчик читают один пункт четырьмя разными способами, проблема уже существует. Просто пока она ещё не подключена к электричеству.⁹⁰

Райдер как переговоры о доверии

Есть ещё одна функция, которую редко формулируют прямо. Райдер проверяет, насколько местной команде можно доверять. Когда гастрольная команда отправляет документ, она не знает, кто будет стоять на площадке в другой стране. Поэтому бумага становится представителем опыта. Чем меньше доверия, тем детальнее формулировки. Если эдванс идёт качественно, отношение меняется ещё до приезда артиста. Ответы приходят быстро. Отклонения отмечены честно. Чертежи понятны. Патч согласован. План RF существует. Контактный лист актуален. Если чего-то нет — об этом сказано заранее. К моменту приезда гастрольная команда уже понимает: по другую сторону письма находятся люди, которые читают не только названия приборов. В индустрии живых событий доверие почти всегда строится до личной встречи. И разрушается тоже заранее.

Одно письмо «всё будет» вместо конкретного ответа способно сказать о продакшене больше, чем десять страниц презентации компании.

Глава 2. Эдванс: шоу, которое строится задолго до сцены

В этой профессии почти каждая следующая проблема начинается с предыдущего решения. Чем ближе мы подходим к открытию дверей, тем меньше остаётся пространства для теории и тем яснее видно качество подготовки.

Эдванс: шоу строится в письмах и таблицах

У зрителя есть естественная иллюзия: концерт строят на площадке. На самом деле на площадке его собирают. Строят его раньше. Эдванс — одна из самых недооценённых фаз концертного продакшена, потому что у неё нет красивого результата для Instagram. Она состоит из переписки, документов, звонков, таблиц, версий файлов, уточнений и вопросов, которые иногда кажутся чрезмерными. Но каждое уточнение, сделанное на этапе эдванса, потенциально убирает одну проблему из дня шоу.

На эдвансе я обычно начинаю с вопросов, которые на первый взгляд кажутся слишком бытовыми для «большого шоу»: во сколько разрешён заезд грузовиков, есть ли док (dock) для сценического груза, кто откроет нужные ворота, где можно временно оставить пустые кейсы и когда площадка вообще готова принять команду. Такие вещи редко попадают на рендер, зато прекрасно умеют съедать часы.

Потом начинается технический слой: доступные силовые разъёмы, положение ФОН, длина трассы мультикора, ответственность за риггинг, высота подвеса (trim height), интерком, формат видеоконтента, радиочастотные ограничения, рабочие часы персонала, хранение бэклайна и возможность включить РА на рабочей громкости. Рядом с этим идут гостиницы, транспорт, питание и встреча команды. В хорошем эдвансе всё это не конкурирует за статус «важного» — оно просто должно сойтись в один день. Не все эти вопросы технические. В этом и состоит одна из причин, почему управление продакшеном давно стало отдельной профессией. Шоу ломается на стыках.

Звуковая система может быть готова, но сценическая команда задержалась. Видео может быть готово, но контент пришёл в неправильном формате. Артист может быть готов, но транспорт застрял. Площадка может быть готова, но промоутер не согласовал доступ. Риггинг может быть закончен, но силовое распределение нельзя включить без инспекции. Каждая команда оптимизирует свою область. Кто-то должен оптимизировать целое.

В любой индустрии есть шутки, которые слишком похожи на рабочую документацию. В продакшене одна из них — файл с названием `final`, рядом `final\_2`, затем `final\_really\_final`, а через час появляется человек с флешкой и говорит: «Вот теперь точно последняя версия». Смешно ровно до момента, когда две команды загружают разные

файлы шоу. Смешные названия файлов — лишь симптом. Настоящая задача здесь в управлении изменениями. План сцены, список входов, состав команды, плейбэк и видеоконтент неизбежно меняются, поэтому каждое изменение должно оставлять понятный след: какая версия действует, кто её утвердил, кого уведомили и что ещё она затрагивает.

Если артист добавляет песню, это не только музыкальное решение. Может понадобиться другой инструмент, текстовая подсказка, дополнительный видеоматериал, новое световое программирование, изменение бэклайна и ещё несколько минут в уже ограниченном хронометраже. Маленькое творческое решение иногда тянет за собой очень длинный операционный хвост. Поэтому хороший продакшен не отвечает креативной команде автоматическим «нет». Но и безусловное «да» бывает не менее опасным. Самый профессиональный ответ часто звучит так: **«Да. Вот что для этого нужно и на что это повлияет».**

Есть фраза, от которой у меня теперь автоматически включается внутренний калькулятор: «это маленькое изменение». Маленьким оно остаётся ровно до тех пор, пока не начинаешь перечислять отделы, которых оно касается.

U 2 360°: когда творческая идея становится транспортной системой

У больших туров есть момент, в котором художественная идея перестаёт быть картинкой и превращается в физическую проблему. Тур U2 360° — один из самых наглядных

примеров. Продакшен-директор Jake Berry и его команда получили задачу, в которой сама сцена была частью концепции: зритель должен был окружать выступление, а конструкция — работать в стадионах разных стран как повторяемая система.

На собственном сайте Jake Berry Productions описывала масштаб проекта предельно конкретно: стальная конструкция высотой около 164 футов и порядка 120 грузовиков для перевозки. Важно не само число. Важно, что после определённого масштаба тур уже нельзя мыслить как «концерт, который едет из города в город». Это распределённая логистическая операция с жёсткой последовательностью действий, зависимостями, запасами времени и высокой стоимостью любой ошибки.

Такой проект заставляет по-другому читать эдванс. Неверно указанный размер дока — уже не мелкая неприятность. Неподтверждённая допустимая нагрузка может изменить инженерную схему. Ограничение по времени работы площадки способно повлиять на количество смен или даже на маршрут. Пересечение границы перестаёт быть административной формальностью: если один критический компонент не прошёл таможеню вовремя и ему нет эквивалентной замены, остановиться может всё шоу.

В больших турах часто используют схему «перепрыгивающих» комплектов (leapfrog): несколько наборов отдельных элементов движутся по маршруту с опережением, что-

бы конструкцию на одном стадионе ещё демонтировали, пока на следующем её уже начинали собирать. Даже если конкретный тур устроен иначе, принцип полезен для любого масштаба: **скорость дня шоу определяется тем, сколько работы удалось вынести за пределы этого дня заранее.** Карьера Berry тоже показательна. Он начинал барабанным техником, а затем пришёл к руководству продакшеном крупнейших мировых туров. Этот путь разрушает популярную иллюзию, будто продакшен-менеджер — прежде всего человек таблиц. Хороший продакшен-директор понимает таблицу именно потому, что знает цену реальному кейсу, кабелю, подиуму, загрузке грузовика и фразе «это займёт десять минут».

Масштаб здесь ничего не отменяет — он делает базовые принципы безжалостными. Чем больше шоу, тем меньше места для устных предположений. Эдванс становится архитектурой будущего дня, а продакшен-директор — человеком, который переводит творческую амбицию в последовательность выполнимых операций.^{1, 2}

Глава 3. День монтажа: вес, время и доверие артиста

Заезд и монтаж: теория превращается в вес

Есть момент, когда идея становится физической. Открывается грузовой отсек. И то, что ещё вчера существовало в Vectorworks, CAD, Excel, PDF-файлах и переписке, начинает двигаться на колёсах. Монтаж очень быстро показывает качество подготовки. Если транспортировочные кейсы приезжают в неправильной последовательности, нужный оказывается за двадцатью другими. Если сцена должна быть готова до следующего этапа подвеса, но её компоненты находятся в последней машине, весь график смещается. Если вилочный погрузчик не заказан, тяжёлая конструкция перестаёт быть строкой в перечне оборудования и становится очень реальной проблемой. Концертный продакшен любит конкретику. Вес — конкретен. Время — конкретно. Длина кабеля — конкретна. Количество рук — конкретно. Сколько бы креативных слов ни было в презентации, в день монтажа всё переводится в физические величины. **Особое значение здесь имеет критический путь.**

В сильной производственной команде критический путь определяют заранее: это цепочка действий, где задержка одного звена сдвигает всё событие. Если программирование

LED-системы можно продолжать параллельно с другими задачами, это одна категория работы. Если сцену нельзя строить до завершения риггинга, а звуковую систему нельзя устанавливать до готовности сцены, это уже критическая зависимость. Опытный продакшен-менеджер не спрашивает каждые пять минут: «Все работают?» Он спрашивает: «Что сейчас блокирует следующий этап?» Это фундаментальная разница между управлением активностью и управлением результатом. Можно иметь сто занятых людей и всё равно опаздывать. Можно иметь меньшую команду, но выстроить правильную последовательность работ — и идти по графику.

День шоу быстро съедает оптимизм

Одна из самых опасных валют в индустрии — необоснованный оптимизм. За один день легко набирается целая коллекция таких обещаний: «мы быстро сделаем», «там на месте разберёмся», «контент небольшой, загрузится», «кабеля должно хватить», «артист обычно не делает полный саундчек». Каждая фраза по отдельности звучит безобидно. Проблема начинается, когда несколько таких обещаний складываются в один день и каждое срывает в обратную сторону. Шоу-день съедает запас времени быстрее, чем кажется на бумаге. Временной резерв — это ресурс устойчивости, а не потерянные минуты. Если всё идёт идеально, он превращается в спокойствие.

Раньше пустое место в графике казалось мне недоработкой. Сейчас наоборот: если сложный шоу-день расписан без

единого зазора, я начинаю искать, где мы уже потратили будущий резерв. И обычно нахожу. А если не нахожу, значит, его просто забыли заложить.

Саундчек: техническая процедура, психологический контракт

Саундчек нужен не только для звука. Да, мы проверяем структуру усиления (gain structure), настройку системы, микрофоны, инструменты, мониторные миксы, плейбэк, сцены, мьюты, служебную связь, RF и переходы. Но параллельно происходит другое: артист формирует мнение о системе, в которую сейчас отдаст свой вечер. Первые минуты особенно важны. Если вокалист просит больше голоса в мониторе и получает его сразу, доверие растёт. Если каждое изменение требует длинного объяснения, артист начинает контролировать технику сам. Если мониторный инженер слышит проблему раньше, чем музыкант успел сформулировать её, возникает ощущение безопасности. Если ФОН спокойно объясняет ограничение, а не спорит, коммуникация становится рабочей. Для артиста сцена — место большей уязвимости, чем кажется из зрительного зала. Публика видит уверенность, но технически артист зависит от десятков невидимых систем.

Он должен доверить свой голос микрофону и радиочастотной среде, которые настроили незнакомые ему люди. Услышать себя через систему, настроенную другим человеком. Выйти на сцену, где каждый яркий источник света мо-

жет мешать видеть зал. Положиться на плейбэк, который должен стартовать в нужную долю секунды. Знать, что если что-то сломается, кто-то заметит первым. Идеальный саундчек я бы определил иначе: после него артист перестаёт думать о технической стороне и снова думает о музыке.

Время артиста дороже времени системы

Есть профессиональная ошибка, которую особенно легко совершить техническому человеку: считать, что артист обязан ждать, пока инженеры закончат идеальный процесс. Иногда обязан — безопасность и физика не отменяются статусом. Но в большинстве случаев задача продакшена — подготовить максимум до появления артиста. Линейная проверка (line check) существует не для галочки. Виртуальный саундчек существует не ради модной функции. Предварительное программирование нужно не ради красивой схемы, а чтобы максимум вопросов закрыть до появления артиста. Все эти инструменты покупают самое дорогое, что есть в день шоу, — время людей, которых нельзя заменить.

Пятьдесят техников могут подождать определённый процесс. Главный артист иногда физически не может: интервью, встреча с гостями, репетиция, костюмы, отдых, медицинские процедуры, пресс-активности и транспорт. Профессиональный продакшен не требует, чтобы весь мир подстроился под оборудование. Он делает систему готовой к реальному миру.

• • •

ЧАСТЬ II. АРТИСТ КАК СИСТЕМА

Глава 4. Артист как система: человек, права, команда и ответственность

Когда разговор переходит от сцены к музыкальному бизнесу, техника неожиданно перестаёт быть главным предметом. У артиста появляется каталог, права, команда, договоры, данные, аудитория и деньги, которые движутся совсем не так очевидно, как сигнал по кабелю. Чем дольше я работал рядом с артистами, тем яснее становилось: карьера — это тоже система. Она ломается по тем же причинам, что и плохо спроектированное шоу: нет единого владельца решения, зависимость от одной точки отказа, поздняя информация и слишком много надежды на то, что «как-нибудь сработает».

Артист — это человек, интеллектуальная собственность и компания

Романтический образ музыкального бизнеса прост: человек пишет песню, люди её слышат, и если песня хорошая, приходит успех. Реальность, конечно, сложнее. Современный артист существует сразу в нескольких качествах: он автор или исполнитель, бренд, носитель прав, работодатель, контрагент, медиа, а иногда и компания, вокруг которой работают десятки людей. Песня тоже существует в нескольких экономических реальностях. Есть композиция как произве-

дение и конкретная звукозапись. Есть авторские и издательские права, права на мастер-запись, права на публичное исполнение, механические и смежные права, синхронизационное лицензирование (sync), территории, сроки, доли участников и договоры с обществами коллективного управления.

Для слушателя это одна песня. Для индустрии — несколько слоёв собственности, поэтому фраза «песня заработала миллион» почти ничего не говорит о том, сколько получил артист. Чтобы понять реальную экономику, приходится задавать менее романтичные вопросы: кому принадлежит мастер-запись, кто написал композицию и в каких долях, предусмотрен ли возврат аванса, как устроен контракт с лейблом, кто является издателем, какие комиссии получают менеджмент и агентство, и какие расходы уже понёс сам артист. Я давно смотрю на карьеру артиста как на портфель. Сильный современный артист редко зависит от одного источника дохода, и это не жадность, а обычная устойчивость системы.

Записанная музыка может приносить роялти. Концерты — гарантированные гонорары и долю от кассовых сборов. Издательские права — доход от использования произведений. Мерч — маржу на физическом продукте. Партнёрства с брендами — деньги за доступ к аудитории и образу. Синхронизация — лицензирование музыки для кино, рекламы и игр. Частные события могут приносить высокий гонорар за ограниченное количество выступлений. Фан-клубы и подписки дают возможность напрямую монетизировать отноше-

ния с наиболее лояльной аудиторией. Для разных артистов пропорции радикально отличаются. Отсюда простая вещь: бессмысленно говорить о «музыкальном бизнесе» как об одной универсальной модели. Для одного артиста запись — главный продукт, а тур поддерживает релиз. Для другого запись — маркетинг для живого события. Для третьего концертная деятельность почти неважна, но издательские права приносят существенный доход. Четвёртый строит мир вокруг личности и зарабатывает на брендах больше, чем на музыке.

Пятый артист может иметь сильный гастрольный бизнес в определённом регионе и сравнительно умеренные глобальные показатели стриминга. Успешность нельзя измерить одной цифрой.

Beuonc é и Homcoming : развитие артиста как собственная операционная система

Beuoncé давно интересна индустрии не только как исполнительница. Её модель показывает, что на верхнем уровне артист перестаёт быть «клиентом команды» и сам становится центром сложной продакшен-организации.

Homcoming — фильм о её выступлении на Coachella в 2018 году — ценен именно тем, что фиксирует не финальные два часа, а месяцы подготовки. Публичные материалы вокруг проекта описывают длительный репетиционный процесс, возвращение Beuoncé к сценической форме после беременности, работу с большим музыкальным и танцеваль-

ным составом и сознательное построение шоу вокруг эстетики NBCU. Это не набор эффектов, выбранных после готового сет-листа. Концепция определяла аранжировки, хореографию, костюмы, сценический язык и даже то, как выступление будет документировано.

Важный управленческий урок находится в самом устройстве Parkwood Entertainment. Когда артист обладает собственной управленческой и продакшен-инфраструктурой, между творческой идеей и коммерческой реализацией появляется меньше случайных переводчиков. Это не означает, что всё делает один человек. Наоборот: система становится больше. Но ключевые творческие решения по-прежнему принимаются в одном центре.

Нотесоминг показывает и ещё одну современную функцию концертного продакшена — **архивирование**. Большое шоу сегодня существует не только в памяти зрителя на площадке. Репетиционные материалы, многоканальное аудио, изолированные записи камер (ISO), фотографии, права на документальные материалы и контент для социальных сетей становятся отдельным слоем ценности. Продакшен, который заранее не думает о фиксации материала, способен уничтожить будущий продукт ещё до того, как тот был придуман.

Веуонсэ не просто выступила на фестивале и позже выпустила фильм. Она превратила репетиционный процесс, культурное исследование, режиссуру шоу и само выступление в единый повествовательный актив. Для современного му-

зыкального бизнеса это важный сдвиг: одно событие может прожить несколько коммерческих жизней — кассовые сборы, медийный эффект, рост стриминга, фильм, новая волна интереса к каталогу, ценность бренда и долгосрочный культурный капитал. На высоком уровне развитие артиста уже давно не сводится к поиску хорошего материала и стилиста. Нужна система, способная переводить одну идею в музыку, сцену, фильм, контент и бизнес без потери идентичности.^{5, 6}

Кто работает вокруг артиста

Когда зритель видит имя на афише, ему естественно думать, что оно и есть бизнес. Но большая карьера — это сеть специализаций. Менеджер обычно находится ближе всех к общей стратегии артиста. Его задача — не просто «решать вопросы», а связывать решения: музыка, команда, бренд, сделки, расписание, конфликты интересов, долгосрочный вектор. Букинг-агент работает с рынком живых выступлений: где артист может выступать, кто промоутер, каков гонорар, какие территории, какие окна доступны, как выстроить маршрут. Промоутер принимает локальный или туровый риск, организует событие, продаёт билеты и координирует работу с площадкой и продакшеном. Лейбл, в зависимости от модели сделки, финансирует и развивает записанную часть бизнеса: запись, маркетинг, дистрибуцию, продвижение, аналитику и международный охват. Музыкальный издатель управляет и монетизирует права на произведения, помогает с регистрацией, лицензированием и сбором доходов.

Бизнес-менеджер и бухгалтерия отвечают за финансовую дисциплину, налоги, денежный поток, выплаты персоналу и отчётность. Вокруг артиста работает сеть специалистов. Юрист превращает устные ожидания в права и обязанности; тур-менеджер — маршрут в работающую ежедневную систему; продакшен-менеджер — творческий бриф в физически исполнимый тур; технический директор соединяет направления и решения. В итоге команда должна сделать простую на словах вещь: превратить документы в реальность.

Почему роли нельзя смешивать бесконечно

На ранней стадии артист часто делает всё сам. Это нормально. Он отвечает на письма по букингу, публикует короткие видео, загружает релиз, спорит с дизайнером, бронирует билет и вечером выступает. Проблема появляется, когда бизнес вырастает, а структура остаётся прежней. Есть предел тому, сколько решений может качественно принимать один человек. Рост команды — не символ статуса. Это передача ответственности туда, где специализация создаёт больше ценности, чем контроль владельца. Но команда не должна становиться бюрократией. Каждый новый человек должен либо увеличивать качество решений, либо освобождать критический ресурс артиста — время, внимание, творчество, здоровье. Иначе индустрия легко превращается в организацию, существующую ради самой организации.

Глава 5. От прослушивания к фанату: новая экономика внимания

У музыкальной карьеры есть ещё одна особенность: цифры легко выглядят убедительнее людей. Но именно люди в итоге покупают билет, принимают решение, подписывают договор и возвращаются на следующий релиз.

Стриминг изменил не музыку, а карту доступа

Стриминг часто обсуждают только через размер выплаты за прослушивание. Это слишком узко. Главное изменение, которое он принёс, — не конкретная ставка. Он изменил саму географию и скорость доступа к музыке. В 2025 году глобальный рынок записанной музыки достиг 31,7 миллиарда долларов. Стриминг обеспечил 69,6 процента этих доходов, а число пользователей платных стриминговых подписок достигло 837 миллионов. Это уже не канал дистрибуции рядом с другими. Для большей части мира это базовая инфраструктура потребления музыки. Но инфраструктура меняет поведение обеих сторон. Слушатель больше не решает, стоит ли покупать конкретный альбом. Он решает, что слушать внутри уже оплаченного доступа. Стриминг радикально снизил стоимость эксперимента для слушателя: попробовать неизвестного артиста почти ничего не стоит, а переключить его

через двадцать секунд — тоже.

В результате открывать новую музыку становится легче, а удерживать внимание — сложнее. **Ещё одно следствие — глобальность по умолчанию.** По данным Spotify, более половины роялти типичного артиста уже через два года после дебюта могут приходить из-за пределов его домашней страны; в 2025 году артисты, генерировавшие на платформе свыше 500 тысяч долларов роялти, представляли 75 стран. Это данные самой платформы и их нужно читать именно как платформенные, а не как полный финансовый отчёт артиста. Но направление очевидно: локальный запуск больше не означает локальную аудиторию. В старой модели международной карьеры требовалась физической инфраструктуры: лейбла, дистрибуции, радио, прессинга, локальных партнёров. Сегодня песня может стать международной раньше, чем команда готова к международному бизнесу. И вот тут возникает новый тип проблемы.

Аудитория может внезапно появиться в стране, где у артиста нет агента. Контент начинает распространяться на языке и в культурной среде, которые команда вообще не учитывала в первоначальном плане. Затем промоутер видит данные и делает предложение. Внезапно цифровой спрос нужно превратить в физическую реальность: площадку, билеты, визы, налоговую структуру, грузовую логистику и местный продакшен. Стриминг убрал часть географических барьеров для музыки. Но физический мир гастролей остался

физическим. Нельзя стримить грузовик. Нельзя скачать сцену. Нельзя телепортировать команду. Соединение цифровых данных с концертной компетенцией поэтому становится одним из ключевых навыков современной индустрии.

«Магазин пластинок — это не просто магазин пластинок: это арбитр вкуса» — Ричард Брэнсон¹⁰³

До алгоритма был человек у полки с пластинками

В воспоминаниях Ричарда Брэнсона ранние магазины Virgin интересны не только как розница. Выбор пластинок, который делала команда, постепенно стал частью репутации самого места. Люди приходили не просто за носителем. Они приходили туда, где кто-то уже потратил время на отбор и тем самым сделал для них бесконечный выбор немного обозримее.¹⁰³ По сути, это была человеческая рекомендательная система задолго до того, как слово «алгоритм» стало частью музыкального маркетинга. В разные эпохи эту функцию делили продавец в магазине, радиоведущий, музыкальный журналист, A&R, клубный диджей, программный директор и редактор плейлиста. Они не только распространяли музыку — они объясняли слушателю, чему сейчас стоит дать шанс.

Сегодня та же функция масштабирована программно. Рекомендательная система способна за секунды сопоставить поведение миллионов людей и показать неизвестного артиста человеку в другой стране. Это колоссальное преимущество. Но у машины появляется собственная логика: она оп-

тимизирует не абстрактное «качество музыки», а измеряемое действие — продолжение прослушивания, возврат, сохранение, вовлечение. Я не романтизирую старых привратников. Человеческая курация могла быть предвзятой, закрытой, зависимой от знакомств, рынка и банального вкуса одного человека. Алгоритм разрушил часть этих барьеров. Но исчезновения куратора не произошло. Куратор просто сменил форму — и владельца.

Для артиста отсюда следует неприятный, но полезный вопрос: кто сегодня контролирует момент рекомендации? Если вся связь с аудиторией существует только внутри одной платформы, то артист арендует не только дистрибуцию. Он частично арендует сам механизм знакомства с собой. Поэтому прямые каналы — база поклонников, рассылка, собственная коммерция, фан-клуб, концертная история — остаются важны даже в мире идеальных рекомендаций. Алгоритм может познакомить. Карьера начинается в тот момент, когда человек возвращается уже не потому, что система снова подставила трек, а потому что он сам помнит имя.

Аудитория и поклонники — не одно и то же

Миллион просмотров звучит впечатляюще. Но для бизнеса важен следующий вопрос: что эти люди готовы сделать? Связь начинается там, где действие требует усилия: готов ли человек послушать ещё одну песню, подписаться, сохранить релиз, купить билет, проехать два часа до концерта, купить мерч, привести друга и вернуться через год? Каждое следу-

ющее действие требует чуть больше усилия — и именно поэтому говорит о связи с артистом больше, чем случайный просмотр. Внимание и фанатская привязанность находятся рядом, но не являются синонимами. Алгоритм способен подарить артисту огромный объём внимания за короткое время. Но внимание, не перешедшее в отношения, может исчезнуть так же быстро. Фанатство требует повторения. Человек должен не просто встретить песню, а встроить артиста в собственную идентичность, память или социальный круг.

Живой концерт остаётся одним из самых сильных механизмов формирования фанатской связи именно потому, что превращает индивидуальное внимание в коллективный опыт. Стриминг создаёт частое, но обычно индивидуальное взаимодействие. Концерт создаёт редкое, но интенсивное коллективное событие. В зале человек видит не только артиста. Он видит других людей, для которых этот артист тоже важен. Фанатство получает физическое подтверждение.

Самая ценная метрика может отсутствовать в панели аналитики

Цифровая индустрия любит измеримое. Прослушивания. Сохранения. Дослушивания. Подписчики. Время просмотра. Конверсия. География. Возраст. Источник знакомства с артистом. Эти данные полезны. Иногда они позволяют принимать решения, которые раньше делались почти вслепую. Но существует риск начать управлять только тем, что легко измерить. Есть и вещи, которые почти невозможно нормаль-

но показать на панели аналитики: сколько людей будут помнить этот вечер через пять лет, сколько стали фанатами после одного шоу, сколько впервые почувствовали себя частью сообщества и сколько вообще решили заняться музыкой после концерта. Такие последствия редко появляются в отчёте на следующий день. Но именно они строят долгую культуру вокруг артиста.

Экономика внимания устроена жестоко: современный артист конкурирует не только с другими музыкантами, но и с сериалами, играми, спортом, мессенджерами, подкастами, ресторанами, поездками и бесконечной лентой коротких видео. Дефицит просто переместился. Когда-то дефицитным был сам контент; сегодня дефицитно внимание, а завтра ещё более редким ресурсом может стать доверие к происхождению контента. **Отдельным продуктом стал контент вокруг музыки. У артиста появилась новая обязанность**, которой почти не существовало в прежнем масштабе: постоянно объяснять собственное существование между релизами. Короткие видео, закулисные материалы, концертные фрагменты, интервью, истории, студийный контент и общение с фанатами — всё это создаёт непрерывный слой присутствия. Для одних артистов он ограничен. Для других ощущается как вторая работа, конкурирующая с первой. Индустрия иногда отвечает на проблему слишком просто: «Нужно больше контента». Но количество не равно связи.

Если каждый артист ежедневно публикует больше, общий

шум растёт быстрее, чем индивидуальная видимость. Поэтому сильная история бренда и образа артиста становится важнее простой частоты публикаций. Кто этот артист? Какой мир он создаёт? Что зритель должен чувствовать, увидев десять секунд без звука? Что невозможно перепутать с другим? В концертном продакшене этот вопрос проявляется особенно жёстко. Большая сцена увеличивает не только сильные стороны, но и неопределённость. Если у артиста нет визуального языка, LED площадью сотни квадратных метров не решит проблему. Он просто увеличит пустоту.

Глава 6. Независимость, права и цена контроля над собственной карьерой

ЗНАЛИ ЛИ ВЫ? В 1977 году Virgin подписала Sex Pistols после того, как отношения группы с предыдущими лейблами развалились. По воспоминаниям Ричарда Брэнсона, сделка включала £15 000 за британские права и ещё £50 000 за мировое распространение. Важнее суммы другое: Virgin покупала не только запись, но и новую позицию собственного бренда.¹⁰³

Независимый путь больше не означает одиночество

Слово «независимый» в музыкальном бизнесе часто понимают неправильно. Оно не означает, что артист обязан делать всё сам. Оно означает, что структура собственности и контроля отличается от традиционной модели, а услуги можно собирать по частям. Цифровая дистрибуция позволила артисту выпускать музыку глобально без собственного склада, фабрики дисков и физической сети. Социальные платформы дали прямой канал к аудитории. Аналитика сделала спрос измеримым. Удалённая работа снизила часть производственных барьеров. В результате появилось больше про-

межуточных моделей между «подписал контракт с крупным лейблом» и «работаю один в комнате». Можно владеть мастер-записями и работать с дистрибьютором. Можно заключить лицензионную сделку на ограниченный срок или территорию. Можно привлечь маркетинговую команду под конкретный релиз. Можно работать с букинг-агентом только на определённых рынках. Можно передать администрирование издательских прав, сохранив контроль над самими правами.

Можно иметь менеджера, PR-команду и концертную команду, оставаясь формально независимым. Платформенные данные показывают, что такой путь перестал быть маргинальным. Spotify сообщала, что в 2025 году более трети артистов, сгенерировавших на платформе не менее десяти тысяч долларов роялти, были DIY-артистами или начинали как DIY. Это не означает, что каждому независимому артисту теперь легко заработать. Напротив, предложение музыки стало огромным. Но инфраструктура входа стала значительно доступнее.

Свобода увеличивает объём решений

Каждая степень независимости имеет цену. Если никто не забирает часть контроля, значит кто-то внутри команды должен этот контроль осуществлять. Независимость быстро превращает творческую свободу в длинную очередь решений. Кто выбирает дату релиза, ведёт метаданные и проверяет доли правообладателей? Кто составляет контент-план, договаривается о синхронизации, строит концертную стра-

тегию и финансирует маркетинг? И, наконец, кто принимает неприятное решение в тот момент, когда деньги заканчиваются? Большой партнёр часто дорог не потому, что умеет нажимать уникальную кнопку, недоступную другим. Он дорог потому, что соединяет капитал, отношения, инфраструктуру, опыт и масштаб. Независимая модель может быть эффективнее, если артист понимает, что именно он собирает вместо инфраструктуры крупного партнёра. Свобода без системы иногда превращается просто в перегрузку.

Не подписываться — тоже решение, которое нужно заслужить

В музыкальной культуре легко романтизировать независимость и демонизировать крупные компании. Но профессиональный вопрос всегда прагматичнее: какой партнёр увеличивает вероятность нужного результата и какой ценой? Хорошая сделка может ускорить карьеру. Плохая — ограничить её на годы. Хорошая независимая команда может сохранить больше экономической ценности и контроля. Плохая — годами не выйти за пределы собственного круга. Нет морально правильной структуры сделки. Есть структура, подходящая или не подходящая конкретной стадии карьеры.

Мне вообще понадобилось время, чтобы перестать относиться к слову «независимый» как к оценке характера. Независимость звучит романтично, пока не приходит пятница релиза и не выясняется, что кто-то всё равно должен проверить права, метаданные, платежи, рекламу и договоры. Сво-

бода в этой индустрии редко означает отсутствие системы. Обычно она означает, что систему приходится строить самому. Это один из принципов, который повторяется во всей индустрии: не существует лучшей системы вне контекста. Так же как нет лучшего микшерного пульта для всех шоу, нет одной правильной бизнес-модели для всех артистов.

Sex Pistols и Virgin : риск может менять позицию бренда

К середине 1970-х Virgin уже была заметной музыкальной компанией, но у неё была проблема, знакомая многим успешным брендам: рынок слишком хорошо понимал, кто она такая. В воспоминаниях Брэнсона компания прочно ассоциировалась с хиппи-культурой и прогрессивной музыкой. Это приносило деньги — и одновременно становилось ограничением. Новая панк-сцена могла просто не воспринимать Virgin как «своих».¹⁰³

Sex Pistols были почти идеальным способом разрушить это восприятие и почти идеальным способом получить новую головную боль. К моменту сделки вокруг группы уже существовали скандалы, сорванные отношения с другими лейблами и менеджмент, который явно не собирался быть удобным корпоративным партнёром. С точки зрения спокойного операционного бизнеса предложение выглядело сомнительно. С точки зрения позиционирования — почти хирургически точно.

Самое интересное произошло позже. Группа просуще-

ствовала в первоначальном виде недолго, но эффект сделки оказался длиннее самого проекта. По рассказу Брэнсона, после Sex Pistols Virgin стала восприниматься иначе внутри новой музыкальной сцены; к компании повернулись панк-артисты и исполнители новой волны (new wave), среди которых позже появились ХТС и The Human League, а издательское направление заключало новые сделки.¹⁰³ Это хороший пример того, почему нельзя оценивать каждое музыкальное решение только прямым P&L одного релиза. Иногда проект приносит каталожную прибыль. Иногда открывает территорию. Иногда создаёт отношения. Иногда меняет ответ рынка на вопрос «кто вы вообще такие?». Стратегический эффект тоже существует, хотя его труднее положить в одну строку бюджета.

Но отсюда легко сделать опасный вывод: будто смелый риск автоматически является хорошим управлением. Нет. Риск полезен, когда понятно, что именно мы пытаемся купить этим риском — аудиторию, компетенцию, репутацию, новый рынок или скорость. «Мы просто верим» — прекрасная фраза для артиста и довольно слабая для финансовой модели. Я всё больше люблю различать две вещи: проект, который не оправдал первоначальную финансовую гипотезу, и проект, который оказался бесполезным. Это не одно и то же. Иногда неудачная цифра создаёт важную следующую возможность. А иногда красивую историю просто пытаются придумать постфактум, чтобы не признать ошибку. Профес-

сионализм как раз в том, чтобы отличить первое от второго.

Музыка как права: невидимая часть карьеры

Удивительно, насколько творческая индустрия зависит от документов, которые публика никогда не видит. Лист распределения авторских долей (split sheet) не вызывает аплодисментов. Метаданные не появляются на LED-экране. Регистрация произведения не попадает в закулисное видео. Но годы спустя именно эти вещи могут решить, кто получит деньги. В музыке ценность часто создаётся сегодня, а монетизируется много лет. Песня может получить вторую жизнь в сериале. Старый каталог может снова стать популярным из-за короткого видео. Трек может неожиданно начать работать на территории, где артист никогда не выступал. Композицию может записать другой исполнитель. Возникают новые форматы использования, которых не существовало в момент создания. Если права оформлены плохо, рост популярности увеличивает не только доход, но и конфликт. **Здесь важно разделить мастер-запись и композицию.**

Композиция — это сама песня как произведение: музыка и текст. Мастер-запись (мастер) — конкретная зафиксированная версия этой песни. Одна композиция может иметь десятки мастер-записей. Каждая мастер-запись при этом опирается на композицию. Из этого простого разделения вырастает почти весь сложный мир музыкальных прав. Когда трек используется в рекламе, могут потребоваться права и на мастер-запись, и на композицию. Когда другая группа ис-

полняет песню, мастер оригинальной записи может не участвовать, а права на произведение — да. Когда стримится конкретная запись, экономика распределяется по нескольким правовым слоям. Для артиста это важно не только как юридическая теория. Контроль определяет будущую свободу, поэтому права приходится читать как практический инструмент. Можно ли лицензировать запись и перевыпустить её? Кто принимает решение и получает доход, на какой территории и на какой срок? Кому принадлежат данные и какие расходы ещё подлежат возврату из будущих доходов? Эти вопросы становятся особенно важны именно тогда, когда песня начинает жить дольше первоначального релиза.

Музыкальная индустрия любит говорить о хитах. Но каталог — это не только набор хитов. Это актив, срок жизни которого иногда значительно превышает период публичной карьеры исполнителя. Чем глобальнее становится использование музыки, тем важнее права, договоры и процедуры, которые позволяют идее пережить разные рынки без потери смысла.

• • •

ЧАСТЬ III. ЖИВОЕ ШОУ КАК БИЗНЕС

Глава 7. Кто рискует деньгами: промоутер, билеты и экономика события

Промоутерский бизнес снаружи иногда выглядит удивительно просто: купить артиста, продать билеты, оставить разницу. Если бы всё работало именно так, индустрия была бы гораздо спокойнее. В реальности промоутер покупает риск раньше, чем публика покупает билет. А риск, как известно, обладает неприятным свойством: на этапе презентации он почти невидим, зато после открытия продаж становится очень разговорчивым.

Промоутер покупает не концерт. Он покупает риск

Когда артист получает предложение выступить, внимание естественно цепляется за гонорар. Для промоутера это только одна строка в модели события. Вокруг неё быстро вырастают аренда площадки, продакшен, местная команда, безопасность, маркетинг, билетная инфраструктура, страхование, перелёты, проживание, наземный транспорт, гостеприимство, разрешения, налоги, медицинское обеспечение, ограждения, уборка, питание и десятки расходов, которые зависят от страны и формата. Промоутер заранее берёт на себя риск того, что спрос успеет превратиться в выручку раньше, чем расходы превратятся в убыток. Артист может полу-

читать гарантированный гонорар независимо от того, насколько удачно прошли продажи; промоутер же часто живёт внутри разницы между обещанной артисту суммой и ещё не доказанным поведением аудитории.

В концертном бизнесе используются разные схемы расчёта: фиксированная гарантия, процент от согласованной базы, доля от прибыли или комбинация этих элементов. Крупные публичные компании описывают ту же механику в финансовой отчётности. Но за сухими формулами находится очень человеческий конфликт интересов. Артист хочет максимально надёжную и высокую оплату. Промоутер — ограничить потенциальный убыток и сохранить вознаграждение за принятый риск. Площадка хочет загрузку и доход от инфраструктуры. Билетная система зарабатывает на транзакциях. Производственная команда должна получить бюджет, достаточный для выполнения райдера. А зритель хочет доступную цену и ощущение, что с ним обошлись честно.

Если каждая сторона оптимизирует только себя, событие становится хрупким. Хороший концертный бизнес начинается не с того, что все довольны одной цифрой, а с того, что **экономика проекта выдерживает интересы всех участников одновременно.**

Аншлаг не всегда означает прибыль

С технической стороны очень легко смотреть на концерт и думать, что деньги «ушли в сцену». Потом видишь бюджет целиком и понимаешь: сцена — лишь одна из десят-

ков строк. Иногда самая заметная, но далеко не всегда самая опасная. Деньги особенно любят исчезать в вещах, которые зритель никогда не фотографирует: дополнительных сменах, перевозках, налогах, простоях, изменениях маршрута и слишком оптимистичных решениях, принятых месяцем назад. Это одна из самых полезных мыслей для людей, впервые сталкивающихся с экономикой живых событий. Полный зал — сильный сигнал спроса. Но аншлаг сам по себе ещё не гарантирует положительный финансовый результат.

Если цена билета установлена слишком низко относительно общей себестоимости, аншлаг может означать лишь то, что все доступные билеты были проданы на убыточное событие. Если гарантированный гонорар слишком высок, продакшен подорожал, маркетинг оказался дороже ожидаемого, изменился валютный курс или площадка имеет сложную структуру затрат, красивое видео полного зала ничего не скажет о финансовом результате. И наоборот: событие может не быть полным аншлагом, но оставаться коммерчески успешным. Профессиональный промоутер смотрит не только на заполняемость, но и на среднюю цену проданного билета, темп продаж, дополнительную выручку, итоговый расчёт и стоимость управления событием. Шоу — эмоциональный продукт. Его экономика требует холодной математики.

The Black Keys : когда бронирование арен опережает реальный спрос

Одна из самых дорогих ошибок в гастрольной работе на-

чинается не на сцене, а в Excel: команда ошибается в размере комнаты. В 2024 году The Black Keys объявили североамериканский тур по аренам и амфитеатрам, а затем отменили даты. Позднее Patrick Carney говорил, что менеджмент забронировал площадки, на которых группе не следовало играть, и коллектив сменил управленческую команду. История получила много интерпретаций, но её операционный смысл прост: **известность артиста и реальный спрос на билеты — не одно и то же.**

В букинге есть психологическая ловушка. Переход в следующую категорию площадок выглядит как признак роста: клуб, театр, арена, стадион. Но вместимость — не медаль за заслуги. Это всего лишь ёмкость, которую ещё нужно заполнить. Каждое непроданное место ухудшает экономику и одновременно меняет восприятие шоу. Пять тысяч человек в пятитысячном зале создают ощущение события. Те же пять тысяч в пятнадцатитысячной арене способны визуально и эмоционально сообщить рынку противоположное.

Поэтому хорошие агенты и промоутеры смотрят не только на месячную аудиторию стриминга, положение в чартах или общее число подписчиков. Они анализируют спрос по конкретным городам, историю продаж, скорость предпродажи, географию списка рассылки, результаты сопоставимых артистов, чувствительность к цене, сезонность, конкурирующие события и то, насколько новая музыка действительно активировала существующую фан-базу. Иногда уменьшить

площадку — решение сильнее, чем снизить цену. Более камерный зал возвращает ощущение дефицита, улучшает атмосферу и делает следующий цикл роста здоровее. Отмена при этом остаётся дорогим решением: депозиты уже внесены, маркетинг запущен, команда потратила время на планирование, поставщики заблокировали даты, а доверие фанатов и отношения с площадками уже поставлены на карту.

Правильный масштаб — часть самого художественного продукта. Букинг, который пытается доказать статус вместо того, чтобы измерить спрос, способен сделать успешного артиста визуально неуспешным событием.^{10, 11}

Цена билета — это сообщение рынку

Билет — не просто способ получить деньги за вход. Одновременно это фильтр спроса, инструмент позиционирования, способ управлять ограниченной вместимостью и обещание ценности. Цена сообщает аудитории, каким событием организатор считает концерт, ещё до того, как человек увидит сцену. Слишком низкая цена способна создать мгновенный аншлаг, но оставить проект без необходимой маржи. Слишком высокая — замедлить продажи, увеличить маркетинговые расходы и в итоге создать визуально пустой зал. В обоих случаях ошибка начинается не в вечер шоу. Она начинается в гипотезе о том, сколько людей готовы заплатить именно на этом рынке и именно сейчас.

Поэтому цена билета — одна из самых честных встреч искусства с математикой. Можно сколько угодно обсуждать

престиж артиста, но в момент нажатия кнопки «купить» рынок отвечает деньгами.

Почему билет не имеет одной «правильной» цены

Люди любят сравнивать цену билета с прошлым годом или другим артистом, как будто существует объективная стоимость двух часов музыки. В действительности цена формируется из спроса, вместимости, позиционирования на конкретном рынке, маршрута тура, себестоимости, качества места, состава пакета и поведения покупателей. Один и тот же артист может иметь разную экономику в разных городах. В одном рынке спрос превышает предложение в несколько раз. В другом имя известно, но намерение купить слабее. В третьем городе большую часть аудитории могут составлять экспаты, и календарь отпусков и поездок резко влияет на продажи. В четвёртом религиозные, культурные или сезонные особенности меняют окно события. Цена — это не только цифра. Это гипотеза о поведении людей.

Премиум, VIP и желание быть ближе

Концерт давно продаёт не только доступ в помещение. Лучший обзор, отдельный вход, лаунж-зона, ранний вход, встреча с артистом, эксклюзивный мерч и пакет гостеприимства — всё это превращает базовый билет в линейку разных уровней опыта. Для площадки и промоутера такие продукты важны, потому что позволяют увеличить выручку при ограниченной вместимости. Для фаната они покупают не квадратный метр, а степень близости к событию. Но здесь осо-

бенно важна честность дизайна продукта. VIP, который существует только как более дорогой билет без реального дополнительного опыта, быстро разрушает доверие. Премиальный опыт должен ощущаться до, во время и после шоу.

Билетная система: инфраструктура, которую замечают при проблеме

Билетная система кажется простой, пока не нужно продать тысячи мест с разными секторами и ценовыми уровнями, несколькими волнами предпродажи, квотами спонсоров и артиста, местами для маломобильных зрителей, техническими блокировками и VIP-квотами — причём конфигурация зала ещё может измениться уже после старта продаж. В 2025 году Ticketmaster, по отчётности Live Nation, распространила через свои системы 646 миллионов билетов, включая билеты с сервисными сборами и другие транзакции. Масштаб показывает, почему билетная система уже давно не просто электронная касса. Это инфраструктура доступа к событиям и огромный массив данных о спросе.

Предварительная бронь — невидимый билет

Фраза «зал на десять тысяч» почти никогда не означает десять тысяч билетов в продаже. Часть мест закрывает сценическая конструкция, часть уходит под ФОН, камеры или башни задержки звука, часть резервируется артисту, спонсорам, площадке и гостям. Некоторые сектора открывают только после того, как становится понятна реальная геометрия сцены. Эта разница кажется бухгалтерской, пока не начи-

наются продажи. Большая ФОН-зона может стоить десятков мест, башня задержки — сотен, широкая сцена — целого сектора. С другой стороны, позднее изменение конструкции иногда возвращает места в продажу. Получается, что художественное решение буквально меняет финансовую ёмкость зала.

Мне поэтому не нравится выражение «технические места» как что-то второстепенное. Каждое закрытое кресло — маленький пример того, что продакшен и экономика существуют в одном чертеже. Огромный экран может сделать шоу сильнее и одновременно уменьшить потенциальную выручку. Правильнее спрашивать, создаёт ли экран достаточную ценность, чтобы оправдать весь свой финансовый след, а не просто дорог ли он сам по себе.

Данные о продажах как сигнал для продакшена

Данные билетной системы нужны не только маркетингу. Темп продаж может влиять на решение открыть дополнительные сектора, изменить конфигурацию, добавить шоу, уменьшить масштаб инфраструктуры или, в неприятных случаях, перенести событие. Для производственной команды это означает, что схема рассадки и чертёж могут меняться до довольно позднего этапа. В идеальном мире сначала утверждается всё, потом продаются билеты. В реальном — коммерческая и техническая системы развиваются параллельно. Задача управления — не удивляться этим изменениям, а сделать их контролируемыми.

Taylor Swift , Oasis и момент, когда билетная система становится частью репутации шоу

Билетная система особенно интересна тем, что зритель воспринимает её не как внешний сервис, а как часть отношений с артистом. Если предпродажа падает, очередь работает непрозрачно или цена неожиданно меняется, раздражение редко адресуется только программной платформе. Оно переносится на весь проект.

В ноябре 2022 года предварительная продажа билетов на The Eras Tour стала одним из самых известных сбоев билетной системы последних лет. Миллионы пользователей столкнулись с очередями и техническими проблемами, а общую открытую продажу пришлось отменить. Ситуация дошла до слушаний в Сенате США. Спор о причинах продолжался — Ticketmaster указывала на экстремальный спрос и потоки ботов, законодатели критиковали устойчивость системы и структуру рынка. Но для производственного мышления важнее другой вывод: **вместимость цифрового входа должна проектироваться так же серьёзно, как вместимость физического входа на площадку.**

Через несколько лет британский регулятор CMA рассматривал продажу билетов на воссоединительный тур Oasis. В 2025 году Ticketmaster взяла на себя обязательства улучшить прозрачность: заранее сообщать об уровне ценообразования, яснее показывать диапазоны цен и изменения в очереди и не использовать вводящие в заблуждение обозначе-

ния вроде «platinum», если покупатель может принять их за отдельный премиальный продукт. Эти кейсы показывают два разных типа отказа. Первый — перегрузка инфраструктуры. Второй — несоответствие ожиданий. В обоих случаях человек чувствует потерю контроля именно в тот момент, когда его желание купить билет максимально высоко.

Билетная система — первая массовая точка контакта аудитории с туром. Через девять месяцев само шоу может быть технически безупречным, но часть зрителей уже сформирует отношение к нему в день начала продаж.^{12, 13, 14}

Глава 8. Тур: логистическая компания, внутри которой играет музыка

Экономика живого события особенно хорошо лечит от абстракций. Любое красивое слово в конце концов превращается в строку бюджета, час работы, проданный сектор или обязательство перед артистом.

Тур — это логистическая компания с музыкой внутри

Мировой тур любят описывать как путешествие. Для человека внутри он часто ощущается как система перемещения большого количества людей и оборудования через последовательность дедлайнов. Маршрут решает больше, чем кажется. На карте два города могут выглядеть близко. Но между ними может оказаться граница, паром, ограничения для грузовиков, неудобное авиасообщение, необходимость таможенного оформления или просто недостаточно часов для ночного переезда. Один неудачный маршрут способен уничтожить экономию, которую неделями искали в бюджете продакшена.

Что едет с артистом, а что ждёт на месте

Один из главных вопросов гастрольного продакшена — что должно путешествовать вместе с туром, а что разумнее

получать локально. Чем больше оборудования едет вместе с туром, тем выше повторяемость и контроль, но одновременно растут объём перевозок, численность команды и таможенная сложность. Чем больше оборудования берётся локально, тем легче логистика, но выше различия между рынками и нагрузка на эдванс.

Решение о том, что едет вместе с артистом, редко бывает идеологическим. Нужно понять, что критично для идентичности шоу, что сложно воспроизвести локально, какие элементы содержат уникальное программирование, а какие разумнее арендовать на месте. Дальше уже считаются доступность оборудования, стоимость перевозки и возможность использовать несколько опережающих комплектов. Маршрут строится не только вокруг расстояния. Люди тоже являются системой с ограниченной производительностью: недосып накапливается, голос артиста имеет физиологические пределы, команда чаще ошибается после серии тяжёлых демонтажей, а оборудование требует обслуживания. Рабочее время водителей ограничено и законом, и человеческой физиологией. Поэтому день без концерта не всегда означает потерянную выручку. Иногда это инвестиция в то, чтобы следующие пять шоу действительно состоялись. Плохая гастрольная модель пытается оптимизировать каждый день отдельно. Хорошая — оптимизирует весь маршрут.

Bad Bunny и Metallica : две модели, в которых маршрут меняет сам дизайн шоу

Туровое шоу должно повторяться, но не может предполагать, что мир повторяется вместе с ним. В туре *Bad Bunny World's Hottest Tour* использовалась система полёта артиста над публикой. ТАИТ описывала, как её приходилось перенастраивать под геометрию каждого стадиона. На бумаге эффект один и тот же: артист перемещается над аудиторией. В реальности каждая крыша, схема риггинга и набор доступных точек подвеса создают новую инженерную задачу. Гастрольный дизайн здесь становится искусством сохранить впечатление, меняя механизм.

Metallica в туре M72 пошла в другую сторону. Концепция *No Repeat Weekend* строилась вокруг двух разных сет-листов в одном городе, разных артистов на разогреве и двух вечеров как единого продукта. Это меняет не только маркетинг: меняется ритм продакшена, управление контентом, репетиции, планирование бэклайна и ожидания команды. Один и тот же стадион становится площадкой для двух связанных, но отличающихся шоу.

Обе модели показывают, почему невозможно разделить креативное направление и маршрут. Если эффект требует архитектуры, встречающейся только на части площадок, он либо должен иметь резервный сценарий, либо диктовать маршрут. Если бизнес-модель предполагает два вечера в городе, продакшен должен извлекать выгоду из повторного использования уже собранной инфраструктуры, но при этом давать фанату достаточную причину купить второй билет.

Зрелый гастрольный дизайн задаёт вопросы ещё до того, как художник влюбится в красивый рендер. Что в шоу неизменно — что зритель должен получить в любом городе? Что можно адаптировать? Где допустима замена технологии без потери смысла? Какие элементы экономически оправданы только на серии дат? Что обязательно должно ехать с туром, а что выгоднее брать локально? Гастрольный продакшен проектирует диапазон допустимых версий одного и того же опыта. Точной копии сцены всё равно почти никогда не существует. Хороший тур узнаваем в каждом городе, даже если технически два вечера никогда не бывают полностью одинаковыми.^{15, 16}

Глава 9. Разные форматы живых событий: фестивали, частные события и продакшен-компания

ЗНАЛИ ЛИ ВЫ? Белый дресс-код Sensation не был придуман как обычная рекламная механика. Он вырос из памяти о погибшем брате Дункана Статтерхайма и со временем стал одной из самых узнаваемых визуальных систем электронной сцены.¹⁰⁵

Фестиваль и сольный концерт — разные продукты

На афише сольный концерт и фестиваль сет могут выглядеть почти одинаково: имя артиста, дата, время выхода. Для производственной команды это разные жанры работы. Сольное шоу строится вокруг одного артиста. Можно подчинить ему сцену, хронометраж, видео, свет, путь зрителя и большую часть технической среды. Фестиваль устроен наоборот: одна сцена должна за день стать домом для нескольких команд, у каждой из которых свой райдер, собственный рабочий процесс и очень убедительное ощущение, что именно её шоу сегодня главное.

Самый наглядный момент — перестановка между артистами. Для публики в это время просто звучит музыка. На сцене предыдущий бэклайн уже уезжает, следующий выка-

тывается по заранее отмеченным дорожкам, меняется патч, проверяются плейбэк и радиосистемы, ФОН-инженер загружает файл, мониторинговая команда переключается на другую конфигурацию, видео принимает новый контент, а свет готовит следующую программу. Всё это происходит в окне, которое иногда короче времени, необходимого обычному человеку, чтобы найти парковку возле фестиваля.

Фестивальный продакшен можно считать искусством стандартизации без ощущения стандартизованности. Чем лучше построена общая инфраструктура, тем больше свободы получают разные артисты внутри неё. Хороший фестиваль не заставляет всех выглядеть одинаково; он создаёт достаточно предсказуемую основу, чтобы каждый мог быстро стать собой. Здесь особенно ценны люди, которые умеют разговаривать коротко и точно. Фраза «нам нужно ещё пять минут» на фестивале никогда не означает только пять минут одной команды. Она означает пять минут следующего артиста, работы охраны, трансляции, ограничений площадки и иногда городского комендантского времени. В плотном расписании минуты имеют владельцев.

«Каждый год должен быть лучше предыдущего» — Лис-ка Статтерхайм¹⁰⁵

От рейва к глобальному фестивалю: как вечеринка стала индустрией

Современный фестиваль легко принять за зрелый формат, который существовал всегда: несколько сцен, бренди-

рованные зоны, приложения, кемпинг, VIP, партнёры, стриминг, десятки поставщиков и сотни страниц рабочей документации. Но электронные фестивали выросли не из презентации PowerPoint. Они выросли из клубов, складов, локальных сцен и людей, которые сначала пытались понять, почему одна ночь вдруг меняет поведение целого города.

Мне поэтому интереснее смотреть не только на то, насколько огромной стала сцена, а на момент, когда вечеринка впервые была вынуждена стать системой. Именно там рождается профессия: когда одного энтузиазма уже недостаточно, а атмосфера должна пережить масштаб.

До фестиваля была ночь: На ĩienda как лаборатория

В «Электрошоке» Лоран Гарнье начинает одну из ключевых историй с Манчестера 1987 года и клуба Наĳienda. Он описывает вечер, когда в сете Майка Пикеринга прозвучал хаус-трек, и реакция комнаты показала: происходит не просто смена музыкального вкуса. Меняется социальный код пространства. Люди иначе двигаются, иначе слушают, иначе воспринимают диджея.¹⁰¹ Такие эпизоды важны потому, что большая индустрия почти всегда появляется после маленького культурного сдвига, а не до него. Сначала есть комната, звук, несколько сотен людей и ощущение «мы нашли что-то своё». Потом появляются очереди, пресса, деньги, конкуренты, лицензии и человек с таблицей, который наконец спрашивает, где у нас аварийный выход.

В этом смысле клуб был исследовательской лабораторией. Там формировалась не только музыка, но и будущая логика фестиваля: диджей как центральная фигура, визуальная среда, коллективная идентичность аудитории, длинная драматургия ночи и ценность самого присутствия в конкретном месте.

Когда рейв пришлось научить работать как инфраструктуру

Следующий шаг хорошо виден в британской рейв-культуре начала 1990-х. По рассказу Гарнье, вечеринка Mind Body Soul собрала около семи тысяч человек; затем промоутерская команда Universe получила лицензию на события до двадцати пяти тысяч, и появился Tribal Gathering — уже гибрид рейва и полноценного фестиваля.¹⁰¹ Это качественный переход. Пока событие держится на сотнях людей, часть проблем можно закрыть личными связями и импровизацией. На десятках тысяч человек импровизация не исчезает, но перестаёт быть основной операционной моделью. Нужно разрешение на территорию, транспорт, медицинская служба, охрана, санитария, питание, электроснабжение, резервирование и понятное взаимодействие с властями.

Во Франции та же эпоха временами выглядела буквально как игра в кошки-мышки с полицией: организаторы держали резервные локации, передавали участникам новое место через мобильные телефоны и учились перемещать событие почти в реальном времени.¹⁰¹ Романтика подполья звучит

красиво, пока не начинаешь отвечать за тысячи людей. Чем больше становилась сцена, тем сильнее культура нуждалась в легальной и инженерной инфраструктуре.

У коммерческого успеха появился и обратный эффект. Гарнье пишет, что вслед за растущими многотысячными рейвами на рынок приходили люди, которых интересовала прежде всего быстрая касса: арендовать склад, напечатать флаеры, привезти несколько имён и забрать деньги.¹⁰¹ Это повторяющийся цикл любой быстро растущей индустрии. Сначала субкультура создаёт ценность. Потом рынок замечает ценность. Потом начинается борьба за то, кто умеет масштабировать её, не уничтожая доверие.

Sensation : один цвет, одна арена, одна драматургия

Sensation возникла в Амстердаме в 2000 году из очень конкретного желания Дункана Статтерхайма: он смотрел на футбольный стадион Аякс и думал о том, как превратить его не в помещение с диджеем, а в полноценную вечеринку. В интервью 2012 года он подчёркивал, что с самого начала команда много тратила именно на трансформацию пространства — декор, постановку, техническую среду.¹⁰⁵

После смерти его брата белый цвет стал частью памяти и затем превратился в обязательный визуальный код. Это решение оказалось сильнее обычного брендинга, потому что бренд носила сама публика. Человек не просто покупал билет на Sensation — он физически становился частью изображения. Вот здесь появляется одна из самых важных идей со-

бытийного дизайна: сильная визуальная концепция не обязательно находится на сцене. Иногда главный сценографический материал — десятки тысяч людей. Публика, одетая в белое, превращала любой общий план арены в узнаваемый кадр задолго до эпохи вертикальных видео и TikTok.

Позже Sensation экспортировалась как готовый формат шоу. По данным Access All Areas, за историю проекта состоялось 177 выпусков в 37 странах.¹⁰⁵ Это уже не просто гастроли. Чтобы подобная система повторялась на разных рынках, она должна содержать не только декорации и контент, но и стандарты площадки, логистику, постановку, тайминг, правила бренда и механизм локальной адаптации. Статтерхайм однажды описал формулу примерно пополам: техника и шоу — одна половина, люди, которые создают вечеринку, — другая.¹⁰⁵ Мне эта формула нравится именно своей неполнотой. Можно идеально скопировать конструкцию, свет и таймкод, но нельзя загрузить на сервер атмосферу. Продакшен способен создать условия. Последнюю часть продукта всегда дописывает аудитория.

Много лет спустя, работая на московском Sensation Wicked Wonderland, я уже видел эту идею с другой стороны — изнутри большой гастрольной машины. В зрительном зале кажется, что тема вечера родилась здесь. За кулисами понимаешь, сколько инженерии требуется, чтобы один и тот же мир мог приехать в другой город, в другое здание и всё равно остаться собой.

Tomorrowland : фестиваль как мир, а не афиша

История Tomorrowland начинается почти комично скромно по сравнению с тем, во что он превратился. Михиль Берс вспоминал, что в 1997 году его брат Ману устроил вечеринку для бойскаутов примерно на пятьсот человек. Потом братья сделали клубную ночь в среду — и туда пришло около полутора тысяч. После этого появилась компания.¹⁰⁶

Первый Tomorrowland в парке De Schorre в Бельгии прошёл в 2005 году как однодневный фестиваль примерно на десять тысяч человек. К 2024 году, по данным Access All Areas, бельгийская версия занимала два уик-энда, объединяла более восьмисот артистов на шестнадцати сценах и около четырёхсот тысяч посетителей из двухсот стран.¹⁰⁶ Сравнение этих цифр полезно не как культ масштаба, а как напоминание: легендарные инфраструктуры тоже когда-то были первым мероприятием.

Главное, что Tomorrowland сделал особенно хорошо, — превратил фестиваль в самостоятельный мир. Ежегодная тема задаёт визуальный язык, Mainstage становится архитектурным символом, а итоговый фильм (aftermovie) продолжает жизнь события после последнего сета. Вокруг ядра выросли радио, обучение, артистические сервисы, мода и другие направления.¹⁰⁶ Фестиваль перестал быть только датой в календаре и стал медийным брендом, построенным вокруг впечатления. Для продакшена это меняет роль главной сце-

ны. Она уже не просто место за диджейским пультом. Она несёт сюжет бренда. Поэтому пожар Mainstage в 2025 году был операционно страшен вдвойне: команда потеряла не только физическую конструкцию, но и главный визуальный знак конкретного выпуска. К этой истории мы ещё вернёмся в главе о безопасности.

ЗНАЛИ ЛИ ВЫ? До Tomorrowland братья Берс начинали с вечеринки бойскаутов примерно на 500 человек и клубной вечеринки в среду, на которую пришли около 1 500. Иногда глобальная фестивальная компания начинается не с инвесторского меморандума, а с вопроса: «А давай сделаем ещё одну вечеринку?»¹⁰⁶

Soundstorm : фестиваль как инфраструктура нового рынка

Soundstorm интересен по другой причине. Он возник не как постепенное увеличение европейской клубной сцены на протяжении десятилетий, а как часть очень быстрого строительства новой развлекательной инфраструктуры Саудовской Аравии. Первый выпуск прошёл в 2019 году уже в огромном масштабе.

По данным самого MDLBEAST, первый Soundstorm собрал более 400 тысяч посещений, 80 артистов и шесть сцен; компания также заявляла о 16 тысячах прямых и косвенных рабочих мест и вкладе около 118,5 миллиона долларов в саудовскую экономику.¹⁰⁷ Эти цифры являются данными организатора, а не независимым аудитом, поэтому я использую

их не для соревнования «кто больше», а для другого вывода: фестиваль здесь изначально рассматривался как экономическая и культурная инфраструктура, а не только большой концерт.

Масштабное событие создаёт спрос вокруг себя. Нужны техники, охрана, транспорт, кейтеринг, временные конструкции, отели, локальные артисты, агентства, обучение, билетные решения, права, медиа и люди, которые умеют управлять всем этим одновременно. Если рынок способен удержать эти компетенции между событиями, фестиваль перестаёт быть импортированным спектаклем и начинает выращивать собственную экосистему. Для стран GCC это особенно важная мысль. Можно привезти крупнейшего артиста мира на одну ночь. Гораздо труднее сделать так, чтобы через десять лет в регионе было достаточно собственных продакшен-менеджеров, инженеров, авторов, промоутеров, площадок и компаний, способных сами создавать международный продукт.

Что на самом деле продаёт большой фестиваль

Лайн-ап остаётся критически важен, но зрелый фестиваль продаёт уже не сумму артистов. Он продаёт временный город с собственной идентичностью, правилами и памятью. У него есть архитектура, маршрут человека, ритуалы, визуальный язык, чувство принадлежности и обещание, что в следующем году этот мир снова появится. Зритель запомнит огонь, хедлайнера, любимый трек и человека, которого

встретил в три часа ночи. Организатор обязан помнить другое: туалеты, дороги, очереди, водоснабжение, смены персонала, радиочастоты, договоры, разрешения, медицинские посты, запас топлива, транспорт после закрытия и то, сколько минут нужно, чтобы безопасно вывести людей с территории.

В этом нет противоречия. Чем меньше зритель замечает городскую механику фестиваля, тем лучше она, скорее всего, работает. И чем сильнее фестиваль хочет выглядеть как фантазия, тем реалистичнее должен быть человек, который считает его инфраструктуру. История крупнейших фестивалей поэтому для меня не про размер сцены. Она про момент, когда культурная идея учится переживать собственный успех. Именно в этот момент вечеринка становится индустрией.

Stormzy и Lady Gaga : что означает «у нас мало времени» на профессиональном уровне

Короткий срок подготовки не делает проект маленьким. Он делает цену ошибки и координации выше. В одном из проектов Stormzy команда TAIT описывала сцену, созданную примерно за три недели. Один из способов уложиться в такой срок — не изобретать каждую деталь с нуля, а использовать существующий парк техники и конфигурируемые системы там, где это не разрушает творческую идею. В открытии шоу, например, использовалась подвесная платформа — «волшебный ковёр» (magic carpet). Для зрителя это несколь-

ко эффективных секунд; для команды — инженерные расчёты, риггинг, репетиции, допуски и безопасность, которые нельзя отменить только потому, что срок подготовки короткий.

Команда Lady Gaga перед Coachella 2025 столкнулась с другой формой временного давления. Хореограф и со-креативный директор Parris Goebel рассказывала, что полноценная работа над шоу началась поздно, подготовка заняла меньше двух месяцев, а перед первым уик-эндом команда успела провести фактически одну полную генеральную репетицию. При этом само шоу оставалось многослойным: хореография, сложные костюмы, свет, видео, декорации и мизансцены для камер.

Разница между профессиональным ускорением и хаосом в том, что первое **сжимает циклы принятия решений**, а второе просто пропускает их. Если нет времени на пять итераций, полномочия должны быть яснее. Если нельзя трижды провести полную репетицию, проверки приходится дробить на модули. Если творческое решение меняется поздно, команда обязана понимать хвост последствий: новая хореография может потребовать перепрограммирования света, иного ракурса камеры, новой разметки сцены, изменения радиочастотной схемы и повторной проверки безопасности. Короткий срок подготовки требует больше стандартов, а не меньше. Единые названия файлов, понятная система версий, цепочка согласований, дисциплина совещаний и журнал изменений становятся способом сохранить творческую свободу

внутри ограниченного времени.

Фраза «мы привыкли делать всё быстро» сама по себе не является компетенцией. Компетенция — понимать, какие решения можно ускорить, какие стандартизировать, а какие нельзя сокращать без передачи риска зрителю или артисту.^{17, 18}

**Корпоративные, частные и премиальные события:
другая логика ожиданий**

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.