

# «СТЕРЕОТИПЫ БУКИНГА И КАК ИХ ИЗБЕЖАТЬ»

(полная версия доклада, зачитанного на международной конференции «Бизнес кинотеатров» – «Кинотеатр для зрителей или зрители для кинотеатров», прошедшей 20.09.12 в Санкт-Петербурге, в рамках «Кино Экспо 2012»)

Сразу предупрежу: то, что я изложу дальше, кому-то из вас покажется слишком очевидным и банальным. А кому-то, наоборот – слишком радикальным. Но это не просто моя субъективная точка зрения – это мои соображения и выводы, основанные на 10-летнем опыте работы букером кинотеатра. Возможно, слишком жесткие и излишне теоретические, но это не из-за недостатка конкретных примеров, а из-за строгого регламента данной конференции. А примеров хватает: помимо упомянутых ниже я могу привести вам массу других – но уже отдельно, после конференции, в частной беседе.

Пора признать главное: мы все обленились. Или расслабились. Или устали. Мы – это букеры кинотеатров, конечно. За годы работы в этом бизнесе наш глаз замылился. И всем нам пора взглянуть на букинг кинотеатров со стороны – как говорят англичане: «out of the box».

В последнее время большинство из нас занимаются т.н. «пассивным букингом». То есть: «ставим всё так, как скажет дистрибьютор». Не возражаем. Не дергаемся. Не задумываемся, как лучше для нашего зрителя, а не для прокатчика или даже для нас самих. Пассивный букинг – это тупик, с ним ваш кинотеатр не будет развиваться. Но и «активный букинг» – это тоже крайность. Золотая середина – это т.н. «скептический букинг». Меня эта стратегия никогда не подводила. Её основополагающие принципы просты: всё подвергай сомнению, тщательно всё анализируй, внимательно изучай конкурентное окружение каждого релиза. И главное – ДУМАЙ как твой зритель.

Но не будем забегать вперед. Для начала – немного истории. Умные голливудские маркетологи давным-давно определили 6 ключевых факторов, на которые идет в кино массовый зритель:

1. На звезду
2. На жанр
3. На сюжет (хорошую историю)
4. На спецэффекты (зрелищность)
5. На бюджет (или на рекламу)
6. На скандал (даже фальшивый)

Я вас огорчу: эта схема больше не работает. Ведь мир вокруг нас меняется быстрее, чем мы думаем.

1. Звезды затухают так же быстро, как и восходят. Особенно секс-символы: ещё вчера все девочки сходили с ума по Роберту Паттинсону и Тэйлору Лотнеру, сегодня былая любовь прошла и они сохнут по Ченнингу Татуму и Марио Касасу.

2. Сюжеты и жанры, модные в одном сезоне, перестают быть модными в другом. Аудитория может пресытиться не только ужастиками и боевиками, но и вечно актуальными комедиями. Зритель очень быстро устает от однообразия репертуарного предложения. Пример – «модельный ряд» боевиков августа-сентября-октября: «Вспомнить всё», «Неудержимые 2», «Средь бела дня», «Эволюция Борна», «Медальон», «Особо опасны», «Патруль», «Экспат», «Заложница 2»... Как только зрителю надоест потреблять одно и то же – каждый следующий экшн будет недобирать.

3. Спецэффекты наскучили – а 3D многих зрителей уже откровенно раздражает (особенно родителей, которые против того, чтобы их дети портили себе зрение 3D-очками).

4. Агрессивная реклама выводит из себя – ей народ перестал доверять уже давно.

И так далее, и тому подобное...

Как со всем этим справиться? Букер-профи должен успевать меняться вместе с киноаудиторией, внимательно следить за новыми трендами – жить тем, чем живет его зритель.

Для этого он постоянно должен «быть в теме» и четко знать, что же по-прежнему работает – какие факторы побуждают народ идти в кинотеатры?

В первую очередь, развлечение. Массовый зритель ВСЕГДА ходит в кино отдыхать, отключиться от скучной реальности хотя бы на пару часов. Это называется эскапизм – бегство от реальности. И эта вековая психологическая потребность человека в отдушине – один из главных драйверов похода в кинотеатр: там зритель отключится от реальности лучше, чем дома. Именно благодаря эскапизму так успешны блокбастеры: массовый зритель всегда охотнее голосует рублем за формулу «кино как зрелище». Он выбирает прежде всего такое кино, которое покажет ему то, что он не увидит в этой реальности, уведет в новый мир – лучший и более интересный, чем повседневность. Примеры: все блокбастеры. Самые успешные – те, что продают зрителю новый мир, а не только крутой аттракцион. Не случайно рекламный слоган самого кассового блокбастера за всю историю отечественного кинопроката – «Аватара» – именно так и звучал: «Это новый мир»...»

Во-вторых, «сарафанное радио». Мнению друзей/родственников зритель доверяет больше, чем рекламе. И правильно делает – реклама всегда лжет, а друг/родственник – никогда. Поэтому т.н. «сарафанные хиты» – главный источник дохода кинотеатров помимо «верняков»-блокбастеров. Самый свежий пример: французский «1+1». Лучший из российских – «Неадекватные люди».

В-третьих, сюжет. Хорошая история цепляет зрителя также сильно, как и зрелищные спецэффекты. Главное – правильно преподнести её народу, успеть продать аудитории эту историю ещё до выхода фильма в прокат, чтобы «сарфан» начал работать уже на старте, а не на 2й-3й уикенд проката. И это задача не только дистрибьютора и его маркетологов, но и всех кинотеатров.

О звездах, жанрах, спецэффектах и рекламе уже было сказано выше. Остались скандалы. Любой кинопиарщик подтвердит, что такие вещи, особенно искусственные – очень тонкая штука и срываются уже далеко не всегда. А вот смерть главной звезды проекта или его режиссера/продюсера – всегда добавляет этому проекту кассы. К сожалению для всех скорбящих родственников/друзей и к счастью студий, дистрибьюторов и кинотеатров. И в этом нет ничего странного – это прежде всего человеческая природа. И уже потом – бизнес. Примеров тоже вагон и маленькая тележка: Брюс Ли, Брэндон Ли, Андрей Краско, Хит Леджер, Майкл Джексон и т.д.

Иногда в кассу работают названия – но только если они а) эффектные и б) интригующие. И обязательно – понятные всем без исключения, от профессора филологии до последнего люмпена. Желательно – поэтичные и оригинальные, а не повторы уже существующих заголовков. И вот тут всем нам как раз стоит отвесить низкий поклон нашим уважаемым дистрибьюторам и их беспринципным маркетологам – за локализации названий зарубежных релизов. Примеры встречаются на каждом шагу, поэтому я назову первое, что придет в голову. Например, «Безумный спецназ». Все помнят историю с эволюцией этой локализации. И все согласятся, что только благодаря такому названию (вместо оригинального «Люди, глядящие на коз») этот фильм посмотрели на большом экране не только гики и киноманы, но и простые смертные. Или традиционно дерзкие и вызывающие локализации WDSSPR: «Очень плохая училка», «Мачо и ботан», «Папа-досвидос» и т.д. Да, это сленг. Да, это звучит сомнительно. Да, это игра в поддавки с публикой – и игра на грани фола. Но это огромные шаги навстречу массовому зрителю и основной аудитории кинотеатров – молодежи.

Отечественным проектам традиционно не везет с удачными коммерческими названиями. Хотя иногда всплывают настоящие жемчужины. Для меня лично лучшее (в плане коммерческого потенциала) название российского фильма – это «Высоцкий. Спасибо, что живой». Не какие-нибудь «Судьба поэта» или «Последние гастроли», а именно «Спасибо, что живой»: думаю, благодаря этому подзаголовку проект «Дирекции кино» заработал 15-20% своей кассы.

Но помните главное – даже наиболее удачные названия работают не сами по себе, а только в совокупности со всеми остальными факторами!

И последнее. Для определенной (не определяющей) части аудитории кинотеатров по-прежнему важны различные кинонаграды. Но для массовой аудитории таких статусных наград всего две – и обе американские: «Оскар» и «Золотой Глобус». Для искушенного зрителя – чуть больше: например, призы престижных международных кинофестивалей (Канны, Берлин, Венеция). И в хвосте этого «народного» рейтинга плетутся отечественные кинонаграды: «Ники», «Золотые Орлы», призы «Кинотавра» и ММКФ.

Ну вот, вкратце с теорией-историей всё. Теперь вернемся к теме доклада и главной цели всех букеров: как добиться того, чтобы релизы в ваших кинотеатрах работали ещё лучше? Определить самые расхожие и вредные для бизнеса стереотипы букинга и понять, как их избегать в своей работе. На данный момент таких стереотипов пять – по крайней мере, самых коварных:

Стереотип №1: «Если релиз нравится мне, он понравится и моему зрителю». К сожалению, в России при росписи кинотеатров до сих пор силен личностный фактор. То есть личные предпочтения и интересы каждого конкретного букера. Другими словами, многие фильмы мы выбираем для себя, а не для нашего зрителя. Потому, что они нравятся нам, потому, что нам приятно иметь их в репертуаре нашего кинотеатра. А это – грубейшая ошибка, главный стереотип букинга. И этим успешно пользуются абсолютно ВСЕ дистрибьюторы. К сожалению, в последнее время им стало проще и удобнее влюбить в свои релизы букеров кинотеатров, а не потенциальных зрителей. Если менее романтично – «втюхать» фильм кинотеатрам и успокоиться. Ведь главное, что их кино стоит хорошим форматом, а значит – народ сам придет. Просто потому, что их кино такое классное и стоит на удобных сеансах. Так вот – не придет. Или придет гораздо меньше, чем хотелось бы. Зрителю надо ОБЪЯСНИТЬ, почему он должен посмотреть именно это кино и именно в этом кинотеатре. Ему по-прежнему всё нужно разжевывать – особенно в регионах, где народ тяжелее на подъем.

При налаживании контакта с аудиторией букеру важно четко осознавать, что между ним и зрителем лежит целая пропасть – и делать всё, чтобы эту дистанцию сократить, чтобы стать ближе к аудитории. Мы с вами априори слишком далеки от нашего зрителя. Почему? Задумайтесь вот о чем: ведь мы находимся внутри кинопрокатного бизнеса, варимся в нем – ездим на кинорынки, где получаем полное представление о релизах. Мы знаем о репертуаре слишком много того, чего не знает простой, массовый зритель. Так вот – это палка о двух концах. С одной стороны это полезные знания, помогающие нам при росписи. Но с другой – они увеличивают пропасть между букером и зрителем. Как этого избежать? Мой рецепт прост: перед подтверждением росписи надо забыть всё, что ты знаешь о релизе – эффектную нарезку, громкие обещания прокатчиков, данные о маркетинге и рекламной кампании... Нужно абстрагироваться от всего этого, пересмотреть свое личное отношение к фильму, максимально сосредоточиться на сути проекта и задать себе один простой вопрос: «ПОЧЕМУ мой зритель захочет это посмотреть именно в кинотеатре, на большом экране?» Сможете ответить на этот вопрос – ставьте данный релиз хорошо. Если у вас нет четкого ответа – нет и уверенности в интересе целевой аудитории (то есть – в коммерческом потенциале релиза). А значит – у этого релиза не будет и больших сборов. Вот так, всё просто.

Избавьтесь от снобизма и малейшего высокомерия. Букеры – не элита кинопроката, не высшая каста. Не стоит возвышать себя и преувеличивать свои заслуги перед российским кинопрокатом. Ведь букеры – лишь посредники между дистрибьюторами и кинозрителями. Мы всегда должны помнить об этом и постоянно стремиться к тому, чтобы быть как можно ближе к народу – к массовой аудитории. Как именно? Прежде всего – осознать, что вы выбираете кино не для себя или своих родных/друзей/партнеров, а для зрителей. Это чужие люди, но они должны стать для вас родными. А для этого вы должны понимать их как родных. Любить их. Смотреть на мир их глазами. И обязательно смотреть кино вместе с ними – не всё время, но регулярно, чтобы чувствовать перемены в их настроении.

Поэтому главный принцип работы букера-профи – ничего личного. Всё для зрителя, ничего для себя. Не ставьте в репертуар своей площадки кино, которое нравится вам или понравится вашим родным/друзьям/партнерам. Ставьте кино, которое ждет ваш зритель. А если зритель одного кинотеатра – гопник с рабочей окраины, а другого – ценители опер-балетов, то и репертуар этих площадок будет очень разным.

Также принцип «ничего личного» означает и «никаких сантиментов». Фильмы – не живые существа. Глупо испытывать жалость к ним и к их прокатчикам. Если релиз умер в прокате, не успев родиться – снимайте его с репертуара без колебаний. Никакой рефлексии, никаких сожалений. Это же гонка: заглох, встал = всё, проиграл. А значит – быстро уступи дорогу тому, кто наступает тебе на пятки.

Стереотип №2: «Лучше не обострять – и лишний раз не спорить с мэйджором». Многие юные букеры рассуждают так: «Мне проще поставить слабый релиз дистрибьютора-мэйджора, чем неоднозначный релиз независимого прокатчика». Особенно, если дата пустая и выбирать всё равно не из чего. Мол, лучше не портить отношения с мэйджором, а независимый никуда не денется: когда у него будет хит – он у меня и так хорошо встанет. Так вот – не забывайте, что спящие хиты бывают у всех – даже у самых скромных дистрибьюторов. И лучше поставить неоднозначный релиз независимого прокатчика, чем слабый релиз мэйджора – у «тёмной лошади» всегда больше шансов на успех, чем у хромой. А зрителю глубоко плевать, какой у фильма прокатчик: мэйджор или независимый дистрибьютор. Зритель идет в кинотеатр смотреть конкретный фильм, а не поддержать рублем прокатчика. Ваш зритель важнее ваших отношений с дистрибьюторами. И в этом опять же нет ничего личного – это лишь бизнес.

Предыдущий стереотип порождает следующий, не менее опасный.

Стереотип №3: «Дистрибьютор знает, как лучше». Особенно мэйджор. И всё за меня сделает – и рекламу своему релизу, и пиар, и «сарафан». Не обольщайтесь: в последнее время это происходит всё реже. Помните, что каждый дистрибьютор ВСЕГДА действует в своих интересах. И эти интересы далеко не всегда совпадают с интересами кинотеатров. С интересами продюсеров или студии-мэйджора интересы наших уважаемых дистрибьюторов совпадают куда чаще. А кинотеатры при этом – лишь подопытные кролики.

За годы работы букерами кинотеатров многие из вас, коллеги, наверняка заметили, насколько необъективно наши уважаемые продюсеры и дистрибьюторы оценивают свои релизы. Необъективно – это ещё корректная формулировка. В лучшем случае все релизы их нового пакета – шедевры и суперхиты. В самом безнадежном (для кинотеатров) – их дети, которыми они вполне осознанно гордятся и которых они даже искренне любят. А любовь, как известно, слепа.

Поэтому – не верьте дистрибьюторам. Я не говорю – не дружите с ними. Теплые человеческие отношения облегчают любую работу. Дружите, но осторожно. Не забывайте, что эта дружба имеет свои пределы. И рано или поздно ваш лучший друг-букер со стороны дистрибьютора «поставит на паузу» вашу дружбу ради выгодной росписи. И любые ваши аргументы и разумные доводы не будут услышаны, ведь его зарплата для него важнее вашей. За примерами опять же далеко ходить не надо – новогодняя роспись уже на носу.

Помните, что как бы крепко вы не дружили, вы находитесь в парадигме отношений «продавец – покупатель». Задача продавца – продать свой товар как можно выгоднее, задача покупателя – отличить хороший товар от подделки. А этих подделок всегда больше.

Стереотип №4: «Собирают только блокбастеры». Не только. И уже давно. Поэтому – ищите свою нишу. Найдете – возделывайте её, укрепляйте свои позиции в оптимальном для вас формате, станьте лучшей площадкой в городе/регионе, убедите зрителя в эксклюзивности вашего репертуарного предложения, уникальности вашей площадки. Сумеете убедить – победите. Кто-то отлично зарабатывает на ужастиках. Кто-то – на альтернативном контенте. Кто-то – даже на мрачном арт-хаусе. Но тот кинотеатр, который нашел свою нишу, всегда зарабатывает больше, чем тот, который не расширяет свой репертуар и катает одни блокбастеры.

Я не говорю: «Не бойтесь экспериментировать!» – это банально. Ведь эксперимент – это, прежде всего, риск. Поэтому рискуйте осторожно, только когда есть план «Б». И помните другую банальность: кто не рискует – тот не выигрывает. Другими словами: экспериментируя с репертуаром, вы ВСЕГДА увеличиваете свою аудиторию. А значит – и свои сборы. К тому же с приходом «цифры» эти эксперименты стали для кинотеатров более безопасными. Если какой-то спорный релиз не оправдал ожиданий, если эксперимент не удался – его можно тут же закончить, прервав показ этого фильма на вашей площадке. Здесь главное – скорость вашей реакции, оперативность принятия решений. И не забывайте о т.н. «спящих хитах». Ищите их всегда – после блокбастеров это вторая категория релизов, которые являются гарантированной статьёй дохода для каждого кинотеатра. Самый яркий пример стереотипности мышления (или чрезмерной осторожности) наших букеров – история с росписью т.н. «испанских «Сумерек» – молодежной

мелодрамы «Три метра над уровнем неба: Я тебя хочу». Это главный «спящий хит» текущего года, высокий коммерческий потенциал которого мало кто разглядел до феерического старта. Но зато «цифра» помогла многим кинотеатрам оперативно среагировать и быстро поправить положение, поставив данный релиз в свои цифровые залы через 2-3 дня после его старта. Справедливости ради отмечу, что в данном случае недоработали не только кинотеатры, но и дистрибьютор: все мы помним дату старта «Трех метров...» – тиски между «Новым человеком-пауком» и «Ледниковым периодом 4». И формат выпуска – только «цифра». Даже боюсь себе представить, насколько больше собрал бы «Три метра над уровнем неба: Я тебя хочу» в другую, более свободную от конкурентов дату и не только в цифровых залах (под завязку забитых сеансами трехмерных «Человека-паука» и «Ледникового периода»), но и в пленке.

Кстати, это ещё один тренд рынка, который с цифровизацией наших кинотеатров стремительно набирает обороты и в будущем грозит стать новым стереотипом букинга, из-за которого пострадают многие достойные релизы. Этот тренд зародился уже давно, но превращается в опасный стереотип букинга именно сейчас, во время «Кино Экспо». Его суть можно определить так: «Без пленки релиз заработает больше». Не буду подробно развивать эту тему сейчас (надеюсь, профильные издания впоследствии сделают это лучше меня), выскажу здесь лишь два очевидных соображения.

Первое: пока этому стереотипу дистрибьюторы подвержены больше, чем кинотеатры. Первые стремятся сэкономить на пленке, выпуская свои релизы только в «цифре», тогда как вторые готовы ставить их и в аналоговые залы. Проблема в том, что прокатчики не хотят слышать аргументов кинотеатров в пользу пленки – и не верят, что с пленочными залами их релизы смогут заработать ещё больше. А зря.

И второе: в борьбе за кассу (т.е. – за массового зрителя) пленка уже становится реальным конкурентным преимуществом. Судите сами: пока в нашей стране остаются аналоговые (пленочные) залы, больше денег будут собирать те релизы, что выходят в широкий прокат и в «цифре», и в пленке. А на перегруженных цифровыми релизами датах выигрывают лишь те дистрибьюторы, которые предложат кинотеатрам свой контент не только в «цифре», но и на пленке. Вот простой пример – смотрите, что сейчас происходит с октябрём и осенними каникулами: настоящая атака цифровых релизов. «Франкенвини» (старт 11.10.12) – только «цифра». «Монстры на каникулах» (старт 18.10.12) – только «цифра». «Сайлент Хилл 2 в 3D» (старт 25.10.12) – только «цифра». «Астерикс и Обеликс в Британии 3D» (старт 25.10.12) – только «цифра». Уже 5 релизов широкого проката в цифровых залах (ведь 26.10.12 в них стартует ещё и «007: Координаты «Скайфолл») – но и это не предел: 1 ноября только в «цифре» выходит и потенциальный семейный мегахит «Ральф».

В связи с этим у меня возникает два простых вопроса. 1). Как все эти релизы разместятся в наших цифровых залах – особенно в конце октября, в разгар каникул и перед праздниками, ведь 26.10.12 выйдет ещё и новый Бонд? 2). Чем работать пленочным залам в каникулы – оставить семейную публику без анимации и крутить одни релизы «16+»?!

Вывод: эту каникулярную битву за зрителя выиграет тот дистрибьютор, который первым напечатает пленку для своего потенциального хита – и таким образом обставит конкурентов. Помните недавние кассовые достижения «Замбезии»? А ведь она выходила в широкий прокат 23 августа, в пик цифровому «Паранорману». И как раз аналоговые залы позволили ей собрать такие деньги – а многие площадки до сих пор её продлевают, и далеко не в 3D, а в той же пленке...

Но я немного отвлекся. Закончим со списком главных стереотипов букинга – благо, остался последний.

Стереотип №5: «Кино работает только первые 2 уикенда». Это не так. Если релиз провальный – он и одного уикенда не поработает. А если небезнадежный – будет собирать и дальше. Чаще – меньше, но иногда – даже больше, чем на старте (если все ваши конкуренты его уже снимали). Главное – подойти к пролонгации такого релиза здраво: найти для него 1-2 оптимальных сеанса. Даже один, но правильный сеанс может творить чудеса – разумеется, если кино не тотально провальное и не завалилось ещё на старте.

Особый случай – т.н. «сарафанное» кино: если тянуть его этим одним-единственным правильным сеансом, оно будет собирать и на 3, и на 4, и на 5-6 уикенды! Тут можно привести массу примеров – или хотя бы вспомнить релизы, которые уже упоминались выше.

И последнее об этом стереотипе – самое неизменное. Помните: только наша молодежь всегда платит за свое нетерпение – ей важно увидеть кино раньше остальных, чтобы быть «в теме», оставаться в тренде. А зритель постарше никогда не торопится и подтянется в кинотеатры позже – в 3-4-5 уикенды. Если, конечно, вы предоставите ему такую возможность и оставите хотя бы один, но удобный сеанс...

Итак, это почти всё. Время поджимает, так что очень коротко резюмирую –

5 моих основных принципов работы букера-профи – букера, который любит своего зрителя, а не себя в букинге:

1. Думайте как ваш зритель: полюбите его, станьте им. И при росписи ничего личного – только касса!
2. Найдите свою нишу, особую «фишку» своей площадки: определите, чем ваш кинотеатр лучше конкурентов.
3. Не верьте прокатчикам – полагайтесь только на свой опыт и интуицию. И на запросы вашей аудитории, разумеется.

4. Не торопитесь снимать кино с проката: почти любой релиз продолжает собирать и после двух стандартных уикендов – так что «выжимайте» из него всё по-максимуму. Если оно не абсолютно провальное, то оно поможет вам и разнообразить репертуар, и заработать.

5. Не бойтесь меняться вместе со своим зрителем. Всё время экспериментируйте с репертуаром и форматом своей площадки – так вы расширите её аудиторию.

Отбросьте сантименты – эпоха романтического кинопроката кончилась. Наступила эпоха борьбы за зрителя. И самый опасный враг в этой войне – это мы сами. Точнее, наша лень. Наши инертность, пассивность и равнодушие. Наш замыленный взгляд на букинг.

И помните главное: кто платит вам зарплату и приносит основную прибыль вашему кинотеатру. Правильный ответ: ваши уважаемые зрители. Поэтому всегда думайте о них, думайте как они, уважайте их вкусы, живите их ожиданиями и капризами. Станьте зрителем, а не букером!

И успевайте меняться вместе с ними. Кто не успеет – тот опоздает: потеряет своего зрителя. А значит – и свой бизнес.

С уважением,

Ваш коллега –  
букер Борис Бабушкин  
(БББ).