

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Более эффективный подход, новая модель	6
Увлечение на всю жизнь	10
Десятилетие? Столетие? Это невозможно!	13
Часть 1. ТВОРЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС	17
Творческий продукт — вот что имеет значение	21
Одних идей недостаточно	23
Зачем создавать?	24
Что вы принесете в жертву?	26
Это марафон, а не спринтерская дистанция	29
Великие вещи неподвластны времени и требуют времени	31
Близкое и далекое будущее	35
Созидание — не Божественный акт и не удар молнией	40
Период отступления	42
Тестируйте как можно раньше и чаще	44
Вопрос, который почти никто не задает	47
Не только «для кого?», но и «для чего?»	50
Смело, дерзко, нагло	54
Это лучшее, на что вы способны?	61
Последнее замечание	62
Часть 2. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ	65
На полпути к середине пути	69
Главный исполнительный директор — это вы	71
Найдите своего «редактора»	73
Шлифуйте и дорабатывайте, проверяйте и перепроверяйте	80

Одно предложение, один абзац, одна страница	82
На кого вы нацелены?	87
Чем больше — тем лучше?	91
Позиционирование, упаковка, рекламная речь	94
Для чего вы этим занимаетесь?	103
Внутреннее принятие коммерциализации	108
В заключение	110
Часть 3. МАРКЕТИНГ	113
Маркетинг — это ваша задача	117
Правило, о котором нельзя забывать	120
Маркетингом может быть что угодно	122
Важно только одно — молва	124
Выход на рынок	127
Чем мы располагаем?	132
Безвозмездно, то есть даром	134
Если не бесплатно, то дешево	142
Найдите своих сторонников — чем влиятельнее, тем лучше	148
Как попросить (и что делать, услышав да)	151
Обеспечение освещения в СМИ	157
Если вы все-таки хотите попасть в СМИ.. ..	161
Внимание нужно не привлекать; им нужно завладеть	164
Искусство новостного пиратства: как оказаться в центре внимания	170
Искусство платного освещения в СМИ	173
Последнее замечание	181
Часть 4. ПЛАТФОРМА	185
Что такое платформа?	189
Для чего нужна платформа	194
Формируйте свой список	196
Как создать то, что сможет заинтересовать	201

Ваша сеть контактов — это ваш чистый капитал	205
Взаимоотношения — это тоже платформа	207
Самые важные взаимоотношения	210
Нацеливайтесь на далекое будущее	213
Формируйте массив работ	218
Привлекайте внимание новых поклонников	224
Создавайте империю	226
Последнее замечание	232
Заключение	234
А если не повезет?	236
Послесловие	243
Подарок для вас	245
Выражение признательности	246
Отзывы о книге	247

ВВЕДЕНИЕ



В 1937 году британский литературный критик Сирил Коннолли взялся писать книгу на необычную тему: каким образом автору создать творение, которое будет пользоваться успехом десять лет? Критерием величия литературного произведения Коннолли счел его способность выдержать испытание временем. Маячившая на горизонте угроза мировой войны придавала некую остроту и особый смысл рассуждениям о выживании и преуспевании в неясном будущем.

Книга называлась «Враги надежд» (*Enemies of Promise*). В ней Коннолли анализировал литературу своего времени и вечные сложности создания настоящего произведения искусства. Помимо этого, он честно попробовал разобраться, почему его предыдущие книги не сумели достичь коммерческого успеха — ведь он был талантливым писателем! «Враги надежд», определенно выходящая за рамки британского литературного мейнстрима, являлась провокационным исследованием по важным вопросам, которые задают себе и окружающим люди творческих профессий.

Поскольку автор был явно убежден в том, что он достаточно компетентен для обнаружения секрета коммерческого долголетия, нельзя не спросить: преуспел ли его собственный труд? Долго ли книга о выживании на рынке просуществовала

на том самом рынке? Удалось ли автору соответствовать собственным критериям? Смог ли Сирил Коннолли, подобно какому-нибудь Бейбу Руту от литературы, отправить мяч туда, куда он метил?

Не став модной культурной сенсацией, эта необычная книга все же пережила войны, политические перевороты, моды, смену стилей, масштабные технологические прорывы и многое другое. Сначала она продержалась на книжных полках десять лет: в 1948 году, спустя десять лет после выхода в свет, «Враги надежд» была дополнена и впервые переиздана. То же самое произошло с ней в 2008 году, еще через шестьдесят лет, и вот сегодня мы с вами опять ее обсуждаем.

Коннолли сумел сделать то, что удается мало кому из авторов: создал произведение, выдержавшее испытание временем. Его слова по-прежнему не утратили актуальности. Сирила цитировали тогда и цитируют сегодня. (Наиболее популярны едкие замечания вроде «У настоящего искусства нет хуже врага, чем детская коляска в прихожей» или «Кого боги хотят погубить, того они объявляют подающим надежды».) Книга намного пережила своего автора и почти все, что было издано примерно в то же время. Благодаря ей спустя десятилетия после смерти Коннолли у его творчества продолжают появляться почитатели. И что самое удивительное с точки зрения обсуждаемой темы, этот успех не был случайным. Автор явно стремился к такому результату — и достиг его. Сегодня, спустя столько лет, его теории о творческом процессе остаются актуальными — по крайней мере, для меня, ведь именно они вдохновили меня на написание книги, которую вы сейчас читаете.

Не к такому ли успеху стремится каждый творческий человек? Создать то, что будет потребляться (и продаваться) многие годы, что войдет в каноны своей отрасли, ляжет в основу других работ, что будет приносить деньги и оказывать влияние, пока мы спим и даже после того, как переключимся на новые проекты?

Романы Джеймса Солтера называют нестареющими. Произведения писателя-диссидента Александра Солженицына, по словам его переводчика, обладают некой «неизменной новизной». Один из биографов Боба Дилана отмечал, что, хотя многие песни этого музыканта посвящены событиям 1960-х годов, его музыка всегда актуальна и «вышла за рамки современности автора». Какие слова! Какой способ описать успех, столь желанный для многих из нас! Не только мы, писатели и музыканты, но и каждый предприниматель, проектировщик, журналист, продюсер, кинорежиссер, юморист, блогер, ученый, актер, инвестор — любой занимающийся той или иной формой творчества — пытается сделать именно это: оказать влияние и остаться в истории.

Однако удается это далеко не всем. Почему? Во-первых, следует признать крайнюю сложность задачи. Она мучительно, почти до безумия тяжела. Но, кажется, не поэтому большая часть творцов не может создать произведение, способное прожить хотя бы десять минут, не говоря уже о десяти годах. Истинная причина в том, что они не очень-то и стараются. Они терпят неудачу потому, что — стратегически — у них не было ни одного шанса на успех, потому, что фактически каждый побудительный мотив, каждый пример, каждое практическое руководство, на которое они опираются, и даже советы движимых благими намерениями поклонников и критиков уводят их в неверном направлении.

Сложно увидеть альтернативный путь, когда ведущие «мыслители» и «эксперты» от бизнеса обманывают нас «короткими путями» и хитростями, обеспечивающими быстрый и очевидный успех. Авторы пользуются сомнительными методами: обманом проникают в списки бестселлеров, считают количество ссылок на свои работы в социальных сетях, привлекают огромный инвесторский капитал еще до того, как разработают бизнес-модель. Все твердят о желании создать что-нибудь значительное, однако оценивают себя ничего не значащими критериями и измеряют свой успех не годами, а микросекунда-

ми. Они хотят сотворить что-то неподвластное времени, но вместо этого сосредотачиваются на сиюминутных выгодах и компенсациях.

Во время творческого процесса многие уходят в сторону, увлекаемые легкими путями. Мы твердим, что однодневного успеха нам мало, однако ни разу не останавливаемся подумать, как продлить жизнь своему творению. Мы ошибочно ориентируемся на то, что модно, круто, в тренде и хорошо продается. В итоге приходится больше делать, активнее продвигаться и хуже продаваться. Это «Бегущая дорожка», которая с каждым днем движется все быстрее.

Неудивительно, что люди считают творческий успех недостижимым. При такой ориентированности на краткосрочную перспективу он действительно мало возможен.

Более эффективный подход, новая модель

В каждой отрасли (книги, фильмы, рестораны, пьесы, программное обеспечение и т. д.) есть свои нестареющие творения. Таковыми я считаю творческие продукты, которые, независимо от успешности и величины аудитории на момент своего появления, со временем не теряют актуальности, пользуются постоянным успехом и расширяют круг поклонников. Это продукты и произведения искусства, к которым мы не раз возвращаемся, которые рекомендуем друзьям и знакомым, даже если они уже не новые и не модные. В данном смысле их можно считать неподвластными времени, надежными источниками дохода, приносящими своим владельцам постоянную прибыль. Подобно золоту и земле, они со временем вырастают в цене, потому что их ценители всегда где-нибудь да найдутся. Другими словами, они не просто нестареющие — они нестареющие хиты.

Взять, к примеру, «Побег из Шоушенка». Кассовые сборы были совсем низкими: фильм, показанный не более чем на тысяче экранов, едва вернул потраченные на съемки деньги. Но за годы после выхода на экраны он принес своим создателям более 100 миллионов долларов. Некоторые актеры, занятые на

второстепенных ролях, каждый месяц получают по 800 долларов авторских гонораров. Включите на этой неделе телевизор — и на каком-нибудь канале наверняка найдете «Побег из Шоушенка».

Рядом со «Стэйплс-центром» в Лос-Анджелесе есть кафе под названием Original Pantry, работающее круглосуточно без выходных... с 1924 года (оно никогда не закрывается — на его дверях даже нет замков). «Буфет», как его называют преданные завсегдатаи, вот уже 33 тысячи дней (более 792 тысяч часов) без остановки кормит посетителей завтраками и время от времени каким-нибудь стейком. По утрам у входа обычно собирается очередь желающих попасть внутрь. Единственное, что изменилось за девяносто три года, — цены, и то лишь по причине инфляции. В нескольких кварталах от Pantry расположен Clifton's Cafeteria — ресторан, принимающий посетителей с 1935 года (интерьер которого послужил вдохновением для причудливого образа Диснейленда). На его фасаде красуется самая старая неоновая вывеска в мире, не погасшая ни разу за 77 лет.

В юности я увлекался металлическим роком и был поклонником группы Iron Maiden. Несмотря на нечастые появления в радиоэфире, за свою сорокалетнюю карьеру эта группа продала более 85 миллионов экземпляров альбомов. Даже сегодня они регулярно собирают аудитории по 30–60 тысяч зрителей во всем мире*. Как им удастся обойти Мадонну на стриминговом сервисе Spotify (пятерку ее топовых песен прослушали 110 миллионов раз, а пятерку топовых композиций Iron Maiden — 160 миллионов раз)? Как они это делают? Как это происходит?

Чтобы навечно закрепиться в музыкальном бизнесе, необходимо даже продавать саму музыку. Видели ли вы барабан-

* Леди Гага знает толк в успехе: «Когда люди говорили, что я стану новой Мадонной, я всегда отвечала: “Нет, я стану следующей Iron Maiden”».

щиков, играющих на тарелках Zildjian? Если вы наблюдали за Дэйвом Гролом (Foo Fighters и Nirvana), Китом Муном (The Who) или Филом Коллинзом, то наверняка видели. Компания, производящая эти тарелки, была основана в Константинополе в 1623 году. Zildjian выпускает их уже *четыре столетия*.

Компания Fiskars производит ножницы с 1649 года. Свечи класса люкс от компании Cire Trudon выпускаются с XVII века. Возможно, когда-то она заработала себе имя на поставках свечей ко двору короля Луи XIV и позже для Наполеона, но до сих пор продолжает расти: первый розничный магазин в Нью-Йорке открылся в 2015 году.

Что самое интересное, эти компании с высокой долей вероятности будут существовать и через десять лет. Какие бы изменения мне ни пришлось делать в последующих изданиях этой книги, я не сомневаюсь в том, что, если не вмешаются какие-либо трагические события, двери Pantry по-прежнему будут открыты, «Побег из Шоушенка» все так же будут показывать на экранах, меломаны будут слушать Iron Maiden, а барабанщики — играть на тарелках Zildjian. Все эти продукты иллюстрируют явление, известное в экономике как эффект Линди. Этот эффект, названный в честь известного ресторана Lindy's*, где когда-то собирались акулы шоу-бизнеса для обсуждения текущих тенденций отрасли, гласит, что чем дольше существует некое явление, тем выше вероятность того, что оно продолжит существовать в будущем. Инвестор и писатель Нассим Талеб сформулировал его следующим образом: «Если книгу издадут на протяжении сорока лет, то ее, скорее всего, будут издавать и следующие сорок лет. Но — и в этом состоит ключевая разница — если она переживет еще одно десятилетие, то предполагаемый срок ее существования на рынке увеличится до пятидесяти лет... Каждый прожитый год добавляет столько же к ожидаемой продолжительности жизни».

* Ресторан Lindy's открылся на Бродвее в 1921 году и до сих пор имеет два филиала на Манхэттене.

Другими словами, классические произведения остаются классикой, и чем больше времени проходит с момента их выхода в свет, тем прочнее их статус. Считайте, что это сложные проценты на творческий труд.

Блестящие финансовые умы уже давно используют этот феномен, характерный для творческих сфер деятельности. В 1990-е годы инвестиционный банкир Билл Пуллман создал инвестиционный инструмент, позволяющий владельцам авторских прав на пользующиеся постоянным спросом песни выпускать облигации, обеспеченные будущими денежными потоками от этих долгосрочных активов. Сегодня они называются облигациями Боуи — в честь покойного ныне Дэвида Боуи, который когда-то заработал около 55 миллионов долларов, продав облигации, обеспеченные авторскими гонорарами за его дискографию*.

В 1986 году предприниматель Тед Тернер приобрел две киностудии: MGM и United Artists — за полтора с небольшим миллиона долларов. Всего три месяца спустя, не выдержав долгового бремени обеих студий, он решил распродать их по частям, причем значительная доля вернулась к прежнему владельцу, поэтому сделка на первый взгляд казалась сильно убыточной. На самом деле это был один из самых блестящих ходов в истории индустрии развлечений. Тернер оставил себе фильмотеку MGM и телевизионные права на классические фильмы, в том числе на некоторые кассовые хиты вроде «Унесенных ветром», но в основном это были просто хорошие фильмы, такие как «Телесеть», «Забегаловка», «Шафт», «Почтальон всегда звонит дважды». В совокупности эти фильмы приносили более 100 миллионов долларов, и с появлением телеканалов Turner Network Television (TNT) и Turner Classic Movies (TCM) их начали показывать безостановочно. Тернер построил многомиллиардную империю на бессмертных хитах — не просто у всех под носом, но и когда все воротили от него носы.

* На какой срок выпускались облигации Боуи? На десять лет!