

Kapitola 2

Rozkvět a úpadek hitu

Strnulost kultury je výjimka, nikoli pravidlo

Před průmyslovou revolucí byla kultura převážně lokální. Agrární uskupení společnosti rozptýlilo lidstvo po celém světě a vzdálenost lidí rozdělila. Společnost se rozštěpila a začala vytvářet všechno možné: od nářečí po lidovou hudbu. Absence rychlé dopravy a komunikace omezila prolínání kultur i šíření nových myšlenek a vývoje. Byla to raná éra menšinové kultury, kterou ovlivňovala spíše zeměpisná poloha než podobnosti.

Vlivy se město od města lišily, neboť prostředky k přenosu společné kultury byly značně omezené; vyjma kočovných divadelních společností a několika knih dostupných pro gramotné se většina kultury nešířila rychleji než samotní lidé. Důvodem, proč byla církev hlavním masovým kulturním pojítkem v západní Evropě, byla nejlepší distribuce infrastruktury a díky Gutenbergovu knihtisku také masově produkované médium (Bible).

Na konci 18. století však éra moderního průmyslu a rozvoj železniční dopravy vedly k rozsáhlé vlně urbanizace a rozkvětu velkých evropských měst. Tato nová centra průmyslu a dopravní uzly mísily lidi jako nikdy předtím a vytvářely mocný pohon pro novou kulturu. Chyběla už jen masová média, která by jí dodala křídla.

V polovině 19. století se objevilo několik technologií, které to dokázaly. Původní komerční technologie tisku se vylepšila a rozšířila, nový mokrá proces vedl ke všeobecné oblibě fotografie. Roku 1877 vynalezl Edison fonograf. Zmíněné technologie vedly k první velké vlně populární kultury, kterou přenášely ilustrované

noviny a časopisy, romány, tištěné notové archy, politické pamflety, pohlednice, knížky pro děti a reklamní katalogy.

Společně se zprávami šířily noviny informace o nejnovější módě z urbanistických center New Yorku, Londýna a Paříže. Na počátku 20. století pak Edison vytvořil další masový trh, tentokrát s filmy, který poskytl hvězdám pódii nové záznamové médium. Jeho prostřednictvím získaly přístup k většímu publiku a mohly vystupovat v mnoha městech zároveň. Všichni tito mocní širitelé kultury začali propojovat lidi bez ohledu na prostor a čas a efektivně tak synchronizovat společnost. Poprvé v historii bylo možné bez obav prohlásit, že nejen váš soused, ale také lidé v celé zemi četli ráno v novinách tytéž zprávy a znali stejnou hudbu a filmy jako vy.

Jsmo družný živočišný druh mocně ovlivněný tím, co dělají ostatní. S filmem přišlo médium, které sice nemohlo ukázat, co právě dělají ostatní, ale dokázalo si nás podmanit šarmem, jemuž šlo jen těžko odolat. Svět stál na prahu éry celebrit.

Zrod mocných médií masové kultury se však nesetkal nutně s jednohlasným nadšením. V roce 1936 vyslovil marxistický filozof Walter Benjamin obavy, že při technické reprodukci dochází ke ztrátě „aury“ (transcendentálních kvalit uměleckého díla). Benjamin použitím příkladu fotografie, filmu a zaznamenané hudby v porovnání s živou upozorňuje, že „technická reprodukovatelnost uměleckého díla mění vztah mas k umění. Ze zaostalosti, například před obrazem Picassovým, se převrací v pokrokovost, například v poměru k Chaplinovi... Konvenční se nekriticky vychutnává, skutečně nové se s odporem kritizuje.“

A to tehdy viděl jen zlomek. Následný rozmach rádia a televize nakonec pravidla hry kompletně převrátil. Síla elektromagnetických vln tkví v jejich schopnosti šířit se všemi směry v podstatě *zdarma* – vlastnosti, která byla při jejich uvedení stejně ohromující, jako bude internet přibližně za padesát let. Schopnost dostat se ke každému v okruhu desítek kilometrů za cenu jediného přijímače byla ekonomicky natolik nepřekonatelná, že rádiová společnost RCA se na počátku 20. let 20. století dokonce pustila do výroby rádiových souprav, aby podpořila a zároveň urychlila rozšíření přijímačů, které mohly její vysílání zachytit.

Místní a oblastní stanice však stále dosáhly pouze na regionální publikum, které pro celostátní zadavatele reklamy často nebylo dostatečně velké. Stát se celostátním by vyžadovalo jinou technologii. V roce 1922 vyvíjela divize pro dálkový přenos společnosti AT&T a nezávisle na ní Bell technologie pro přenos hlasu a hudby pomocí nových dálkových telefonních sítí. Newyorská stanice WEAf, známý podpůrce moderních technologií, sestavila harmonogram a zavedla první pořady podporované reklamou nebo sponzory. Úspěch byl okamžitý a vedl k propojení s jinými stanicemi, které nabízely informace o sportu a politice.

Byl to začátek „řetězového vysílání“, později přejmenovaného na „síťové“. Začala tím také sdílená národní kultura synchronizovaná podle třítónové znělky NBC, což bylo původně systémové upozornění pro síťové techniky, že je čas přepnout mezi kanály zpráv a informací z šoubyznysu.

V období mezi rokem 1935 a 50. léty umožnil zlatý věk rádia zrod národních hvězd, jako byli Edward R. Murrow nebo Bing Crosby. Když později žezlo převzala televize, vznikla absolutně uzavřená kultura. Těžko uvěřitelných 74 % domácností sledovalo v roce 1954 každou neděli večer pořad *Miluji Lucy*.

Zlatý věk televize znamenal vrchol takzvaného efektu „kuřáckých přestávek“, fráze popisující klábosení v kanceláři o společných kulturních zážitcích. V padesátých a šedesátých letech se dalo bez obav předpokládat, že téměř všichni na vašem oddělení sledovali předchozí večer to samé. Mnoho lidí pravděpodobně vidělo Waltera Cronkitea číst večerní zprávy a později se ponořili do jakéhokoli pořadu, který ten večer následoval: *Beverly Hillbillies*, *Gunsmoke* nebo *The Andy Griffith Show*.

V průběhu sedmdesátých, osmdesátých a devadesátých let vznikly další programy a televize žila dál jako velký sjednotitel Ameriky. Využití kanalizace pravidelně dosahovalo vrcholu při poločase Super bowlu. Kapacita telefonních sítí zaznamenala rekord při telefonickém hlasování první série pěvecké soutěže *American Idol*. S tím, jak byly firmy ochotny platit více za reklamu v hlavním vysílacím čase, prokazovaly televizní společnosti každoročně vyšší tržby. A proč by ne? Televize určovala mainstream. Prime time nebyl obyčejný vysílací čas, byla to jediná věc, na níž skutečně záleželo.

Jak se devadesátá léta blížila ke svému konci a televizní stanice se sice dál opájely komerčním úspěchem, začala se oblast pod kulturním povrchem přetvářet. První praskliny se objevily na typickém bitevním poli mladých rebelů, v hudbě.

Přestože fonograf udělal z hudby víc než jen představení, skutečné idoly vytvářelo rádio. Jazz a blues byly žánry určené primárně pro živá vystoupení, první dýdžejové proto přišli až s rokenrolem a R&B, které dokázaly apelovat na mladé publikum. Alan Freed, Murray „the K“ Kaufman a Dick Clark pomohli rádiu stát se tou nejmocnější továrnou na hity, jaká kdy spatřila světlo světa.

Svého vrcholu dosáhla tato továrna formou žebříčku American Top 40 – společného rádiového pořadu poprvé uvedeného Caseyem Kasemem v roce 1970. Zpočátku se jednalo o tříhodinový pořad, který odpočítával směrem dolů nejoblíbenějších čtyřicet skladeb v žebříčku Billboard's Hot 100 Singles. Začátkem osmdesátých let trvala show čtyři hodiny a každou neděli ji jen ve Spojených státech vysílalo více než 500 stanic. Pro generace, které vyrůstaly v sedmdesátých a osmdesátých letech, byla zprostředkovatelem popkultury. Každý týden se miliony z nich synchronizovaly se zbytkem národa. Lidé horečně sledovali kapely stoupající a klesající v žebříčku písní, který by v obchodě s hudbou nezaplnil ani jediný regál.

Konec hitparády

S příchodem 21. století si hudební průmysl – dokonalá továrna na hity – užíval na výsluní své moci. Omračující úspěch popu pro -náctileté (od Britney Spears po Backstreet Boys) dokázal, že nahrávací společnosti mají kulturu amerických mladistvých perfektně pod palcem. Proces výroby blockbusterů byl doveden k dokonalosti a marketingová oddělení byla schopna s vědeckou přesností jak předpovědět, tak i vytvořit poptávku.

Tento vliv předvedla společnost Jive Records 21. března 2000, když vypustila druhé album nejnovější a neoblíbenější chlapecké skupiny 'N Sync nazvané *No Strings Attached*. 'N Sync původně vytvořila ještě větší společnost BMG, na základě rad marketingových guru ale skupinu přesunuli pod spíše městsky orientované Jive, aby získali více streetového stylu (a zbavili se poněkud euforické

image). Fungovalo to. Během prvního týdne se alba prodalo 2,4 milionu kopií a stalo se tak nejrychleji prodávanou deskou historie. Na špici žebříčků se udrželo osm týdnů a do konce roku se prodalo 11 milionů kopií.

Průmysl rozlouskl komerční šifru. Měl ve své moci vzorec k hitu a při pohledu zpět to vypadalo tak jednoduše: prodávat přitažlivé mladé muže mladým ženám. Fungovalo to za dob Elvise a nyní bylo možné úspěch zopakovat na průmyslové úrovni. Bylo to zkrátka o vzhledu a předepsaných povahových rysech. Samotná hudba, kterou vyprodukovala malá armáda profesionálů (se vznikem alba *No Strings Attached* je spojeno 52 osob), byla nepodstatná.

Pro svou sebejistotu měly společnosti pádný důvod. Prodejny s hudbou okupovala hejna fanoušků. Mezi roky 1990 a 2000 se prodeje alb zdvojnásobily, šlo o nejrychlejší růst v dějinách průmyslu. Téměř polovina z top 100 alb historie se prodala právě v tomto období. Předstihnout je dokázal pouze Hollywood se svými tržbami ze zábavního průmyslu.

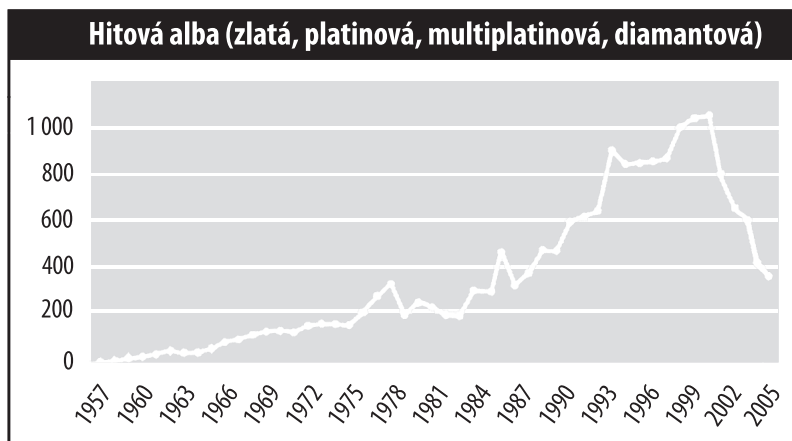
Dokonce už když 'N Sync slavili svůj kolosální úspěch, půda pod nohama hudebního průmyslu se začala měnit. Týden před vydáním alba padl Nasdaq a úpadek nepříjemně pokračoval po zbytek roku, když splaskla bublina okolo dot.com. Žádné z dalších toho roku vydaných alb rekord netrhlo a celoroční prodeje hudby tehdy teprve po třetí za dvě desetiletí klesly.

I když se později celková ekonomika ozdravila, s ekonomikou hudebního průmyslu to šlo z kopce. Ten rok se změnilo něco zásadního. V roce 2001 tržby klesly o 2,5 %, v roce 2002 o 6,8 % a pokles neustával. Na konci roku 2005 (snížení o dalších 8 %) se tržby hudebního průmyslu v USA smršklly na méně než čtvrtinu oproti vrcholu v roce 1999. Dvacet z nejlépe prodávaných 100 alb všech dob bylo vydáno v pětiletém období mezi roky 1996 a 2000. Následujících pět let pouze dvě.

Je dost dobře možné, že rekord 'N Sync za první týden už nikdy nebude překonán. Představte si, že by se tito mladíci nezapsali do historie jen díky objevení Justina Timberlakea, ale také za přesné vymezení absolutní špičky hitové bubliny – poslední mechanicky sešroubovaný pop, který dokázal využít výborně vyladěný stroj marketingu 20. století ještě předtím, než se součástky zadřely a kola upadla. 'N Sync – server pets.com hudebního průmyslu.

Jak jsme již dříve zmínili, ze stovky nejlépe prodávaných alb uvolněných v posledních čtyřiceti letech vznikla jen dvě – *Speakerboxxx/The Love Below* od skupiny OutKast a *Come away with Me* od Norah Jones – v posledních pěti letech a umístila se na příčkách 92, respektive 95.

Zde je tabulka hitových alb od roku 1958: zlatá (prodáno přes 500 000 kusů), platinová (1 až 2 miliony), multiplatinová (2 až 10 milionů) a diamantová (nad 10 milionů).



V letech 2001 až 2005 klesly prodeje hudebního průmyslu o čtvrtinu. Počet hitových alb klesl na polovinu. Jinými slovy, přestože hudební průmysl krvácí, jeho část produkující hity krvácí více. Zákazníci se vydali na méně mainstreamovou cestu a rozprchli se k tisícům různorodých subžánrů. Alespoň v hudbě to vypadá jako konec éry blockbusterů.

Kdo zahubil hitová alba?

Z jakého důvodu generace nejdůležitějších klientů průmyslu (-náctiletí a fanoušci do 30 let) opustily obchody s hudbou? Odpověď průmyslu byla jednoduše „pirátství“: společný dopad Napsteru, různých služeb pro on-line přenos hudby a kopírování CD stál u zrodu undergroundové ekonomiky, v níž je jakýkoli song kdykoli zdarma dostupný. Něco na tom bude. I přes nesčetné žaloby ze strany

nahrávacích společností provoz na výměnných (peer-to-peer, P2P) sítích nadále stoupal a každodenně byly sdíleny miliony skladeb.

Zatímco technologie skutečně stály za odlivem zákazníků, příležitost dát sbohem pokladnám nebyla jediným dopadem. Nabídky také nezměrnou, neomezenou možnost volby toho, co bylo možné poslouchat. Průměrná síť ke sdílení souborů nabízí více hudby než v podstatě kterýkoli hudební obchod. Hudební fanoušci šanci dostali a využili ji. Dnešní posluchači nejen přestali kupovat tolik CD, opustila je také touha po blockbusterových hitech, které v den vydání plnily obchody. Dostanou-li lidé šanci vybrat si mezi chlapeckou skupinou a hledáním něčeho nového, stále více z nich volí průzkum a jsou obvykle spokojenější s tím, co najdou.

Sdílení souborů peer-to-peer je tak rozsáhlé, že kolem něj vyrostl malý byznys, který jej měří a zkoumá. Čelním z těchto analytiků je BigChampagne, která zaznamenává všechny soubory nabízené hlavními peer-to-peer službami. Výsledkem zkoumání dat není nic než tendence přesunu kultury od hitů k okrajovým umělcům.

Hudební fanoušci dnes sdílí přes 25 milionů jedinečných skladeb a téměř všechny z nich jsou daleko mimo žebříček Billboard Top 100. Vzkvétá subkultura takzvaných „mash up“ (míchání útržků skladeb různých interpretů) a jiná, komponující hudbu na osmibitových čípech, které jsou součástí herních konzolí Nintendo. A také spousta indie rocku, který funguje skvěle na koncertech, ale do rádia se nedostane. Chlapecké skupiny kupodivu nejsou příliš oblíbené.

Rozkvět sítí ke sdílení souborů nebyl jediným tektonickým posunem v kultuře. Apple nabídl v roce 2001 svůj první iPod, jednoduše vypadající 10 cm dlouhý, 5 cm široký a asi 2 cm silný bílý MP3 přehrávač. V žádném případě to nebyl první MP3 přehrávač na trhu, svou jednoduchostí, úhledným designem a dalšími výhodami jako byly vysoce efektivní marketingové kampaně Apple se ale iPod stal prvním přenosným hudebním zařízením, které prostě musel mít každý. Lidé brzy odhodili walkmany i discmany a bílá sluchátka iPodů se stala všudypřítomnými.

Skutečně převratnou byla na iPodu kapacita jeho paměti, 60 gigabytů. To uživateli umožnilo nosit s sebou celé hudební knihovny, až deset tisíc skladeb – inventář odpovídající malému obchodu s hudbou. Během několika let se iPod stal soundtrackem milionů lidí na cestě do práce, v práci nebo při jízdě hromadnou dopravou.

Naplnit iPod placenými skladbami je ale záležitost několika tisíc dolarů. V porovnání s tím lze cenu zdarma jen těžko porazit. Jukebox ve vlastním pokoji na stahování digitálních písní zdarma z internetu se stal podmanivým způsobem plnění iPodu. To samé platí pro kopírování a půjčování CD, které slavná reklama Apple podporovala. Peer-to-peer sítě se prudce rozrůstaly a plnily společným soupisem hudby milionů uživatelů. Výsledek: nezměrný, neomezený výběr – stokrát větší různorodost, než jakou dokázal nabídnout kterýkoli obchod s hudbou, dostupná zdarma prakticky z libovolného počítače.

Takové revoluční metody přístupu k hudbě poskytly stejně tak bezkonkurenční způsoby, jak *objevit* novou hudbu. Zatímco vypalování a distribuce CD v okruhu přátel je nejmocnější druh virálního marketingu, sdílení playlistů je ústní doporučení na průmyslové úrovni. Existují dokonce služby generující doporučení, jako je Pandora, a stovky internetových rádií – byznys, který nejen prosperuje představováním nejlepších undergroundových umělců fanouškům, ale snaží se také s rostoucí úspěšností pracovat na základě osobních preferencí.

Co kdyby bylo 400 žebříčků top 40, jeden pro každou oblast hudby. Nebo 40 000? Nebo 400 000? Koncept hitu najednou uvolňuje místo *mikrohitu*. K jedné hvězdě se přidá hejno mikrohvězd a z malého počtu elit masového trhu se stává neomezený počet poloelit. Populace „hitů“ se rozrůstá podle své oblíbenosti, každý z nich s menším, ale potenciálně více zapáleným publikem.

To není fantazie. Jsou to první obrysy dnešní hudby. Dobří poskytovatelé hudby on-line, jako je Rhapsody, nabídnou seznam minimálně 400 žánrů a subžánrů (rozmělněním žánrů do nových, úžasně specializovaných kategorií jako „electro-nica/dance > beats & breaks > cut & paste“), z nichž každý má svůj vlastní žebříček top 10. Ze 40 hitů se najednou stává více než 4 000 a každý z nich je pro fanouška žánru mnohem významnější, než národní playlist Caseyho Kasema kdy byl. Pro každého zákazníka vzniká dynamicky na základě jeho osobních hudebních zvyklostí a preferencí nekonečné množství žebříčků top 10 bez ohledu na to, jak zúžené mohou být.

Problémem jednoduše je, že schopnost tradičního hudebního průmyslu poskytnout volbu je horší a horší. Kapely pořád vytvářejí skvělá alba, průmysl má ale prostor pro stále méně z nich. V polovině devadesátých let způsobil rozmach nákupních center s obrovskou kupní silou, jako je Wal-Mart, převrat. Tyto řetěz-

ce schopné nabízet hitová alba za nesrovnatelně nižší ceny vytlačily mnoho nezávislých hudebních obchodů, které poskytovaly více specializovaný repertoár.

Vysílací blues

Potíže hudebního průmyslu nejsou spojeny jen s prodeji CD. Právě tak trpí rockové rádio, dlouho podporovaný marketingový nástroj nahrávacích společností. Američané strávili v roce 1993 se zapnutým rádiem průměrně 23 hodin a 15 minut týdně. Na jaře 2004 klesla čísla na 19 hodin 45 minut týdně. Počet posluchačů je nejnižší za posledních 27 let a vypadá to, že nejvíce trpí rockové pořady. V roce 2005 ukončila činnost průměrně jedna americká rocková stanice *každý týden*. Tyto stanice obvykle přešly k mluvenému slovu nebo latinskoamerickému formátu, které jsou „přilnavější“ (udrží publikum déle poslouchat) než rock a pop, jejichž přitažlivost je omezena na aktuálně hrající skladbu. American Top 40 už netáhne tak jako dřív; Casey Kasem spokojeně odpočívá v penzi.

Na primární příčině se experti nedokážou shodnout. Zde jsou hlavní kandidáti:

- **Vzestup obliby iPodu:** Kdo potřebuje rádio, když máte perfektní osobní stanici?
- **Mobilní telefon:** Spásou rádia byli v 80. letech zaměstnanci uvízlí v dopravních zácpách. Dnes sice stále stojíme v kolonách, místo rádia si ale povídáme po telefonu.
- **Telekomunikační akt z roku 1996:** Přidáním tisíců rozhlasových stanic do systému zvýšil tento zákon konkurenční tlak a snížil státní výnosy. Akt také snížil limity vlastnictví na každém trhu, což umožnilo vznik...
- **Clear Channel:** Toto obří korporátní médium, často označované za příčinu útrapy rádia, je stejně tak symptomem agresivní ekonomiky průmyslu, jako jeho příčinou. Jakmile výše zmíněný akt Federální komise Spojených států amerických pro komunikaci (FCC) podkopal byznys lokálních rádií, Clear Channel dokázal nešťastné stanice spojit. Společnost nyní vlastní více než 1 200 z nich, jednu z deseti. Jejím plánem bylo dramaticky snížit náklady rádií implementováním centralizované správy a použitím počítačových dýdžejů. Výsledkem však byla celková homogenizace.

- **Tvrdé postihy za nevhodný obsah od FCC:** Jedním z úkolů úřadu FCC vždy bylo dohlížet na vysílání, jen zřídka ale postihy uděloval tak rázně jako v posledních pěti letech. Hlavním cílem se stala provokativní rádiová osobnost se sklony pobuřovat, Howard Stern. Po bezprecedentně vysokých pokutách Stern nakonec pozemní vysílání vzdal. Na konci roku 2005 odešel do satelitního rádia Sirius, kde převážně bez cenzury debutoval před publikem předplatitelů v lednu 2006. Dnešní moderátoři se tak navíc obávají, že co řeknou nebo přehrají, je nebude stát jen peníze, ale klidně rovnou místo. Výsledek: další homogenizace.

Výsledkem úpadku rockových rádií je, že éra top 40 spěje ke konci. Hudba sama o sobě neztratila na oblibě – právě naopak. Být fanouškem nebo interpretem nikdy nebylo příhodnější. Hlavním nástrojem k objevování nové hudby se ale stal internet. Tradičnímu modelu marketingu, prodeje a distribuce hudby došel dech. Distribuční systém nahrávacích společností a maloobchodů, který s podporou rádií tvořících hity nakynul do titánských rozměrů, se stal obchodním modelem závislým na velkých, platinových hitech; a dnes jich ani v nejmenším není dostatek. Jsme tak svědky konce éry.

Dnes je stále méně rozhodující umístění v žebříčku Billboard na základě masové popularity. Na důležitosti získávají osobní playlisty milionů individuálních posluchačů. Každý člověk s bílými sluchátky poslouchá vlastní personalizovanou rádiovou stanici bez reklam. Kultura přešla od následování davu na špici žebříčku k hledání vlastního stylu a průzkumu daleko za hranicemi vysílaného mainstreamu jak směrem do neznáma, tak zpět v čase směrem ke klasice.

Když v předchozí generaci o hudebním vkusu rozhodovali nejlepší dýdžejové, bylo rádio nejsnazším způsobem, jak novou hudbu poslouchat. Zákazníci tehdy obvykle strnule kráčeli v davu podle pokynů rádia a poptávka významně stoupala. Každý z dnešních posluchačů se vydává vlastní cestou a rozdělují se dále do milionů subžánrů a specializovaných oblastí. Z masového trhu se tak stal milion minitrhů.

Událostem v hudebním průmyslu se podobají prakticky všechny ostatní sektory masmédií a zábavy. Zamysleme se nad těmito statistikami z roku 2005:

- Kasovní tržby Hollywoodu klesly o 7 % a zdá se, že trvalý pokles diváků, který začal v roce 2001, se zrychluje.
- Počet čtenářů novin, který dosáhl vrcholu roku 1987, klesl o 3 % (největší propad za jediný rok) a je nyní na nejnižší úrovni od šedesátých let.
- Prodeje časopisů v trafikách jsou nejnižší za posledních 30 let, po které se tržby statisticky zaznamenávají.
- Sledovanost televizních kanálů klesá s tím, jak diváci přecházejí ke kabelovým programům; podíl běžných programů na celkové sledovanosti se od roku 1985 snížil ze tří čtvrtin na méně než polovinu.

Efekt kuřáckých přestávek ztrácí svou moc. Od šedesátých let sledovanost nejoblíbenějších televizních pořadů dramaticky klesá. Na dnes nejsledovanější pořad *Kriminálka Las Vegas* se dívá jen 15 % domácností. Takové výsledky by ji v 60. letech nedostaly ani mezi nejoblíbenějších deset. Faktem je, že kromě jediné výjimky pocházejí všechny nejsledovanější televizní pořady z konce 70. a počátku 80. let (onou výjimkou byly v roce 1994 zimní olympijské hry, i když před více než deseti lety).

Stovky kabelových programů předstihly běžné stanice jako celek v souhrnném počtu diváků. Žádná sama o sobě nedominuje.

Příchod služby TiVo a jiných digitálních videorekordérů úpadek kuřáckých pauz zrušením faktoru *času* také urychlil. I když dnes lidé sledují stejné pořady, nemusí je nutně sledovat v ten samý den nebo čas. Kdo by poslouchal živé ranní rekapitulace, když vyhradí zvraty v pořadech, které se teprve chystáte sledovat?

Ekonomika poháněná hity je kultura poháněná hity

Zatímco éra blockbusterů možná už kulminovala, její dopady na naše chápání médií ještě ne. Stávající média a zábavní průmysl jsou stále orientovány na nalezení, dotování a vytváření bestsellerů.

Produkty zábavního průmyslu, ať už jsou to filmy, televizní pořady nebo hudební alba, může být drahé vyrobit, distribuovat a prodávat. Například běžná hol-

lywoodská produkce dnes vyjde na 60 milionů dolarů a minimálně stejná částka je navíc potřeba pro marketing. Je samozřejmě obtížné předpovědět, které filmy uhoří u publika hřebíček na hlavičku, a proto si osvědčení herci a režiséři nárokují tak vysoké provize – do krutě nepředvídatelného byznysu přinášejí špetku jistoty. Přesto i hvězdy natáčejí propadáky, proto studia, nahrávací společnosti a televizní stanice vytvářejí *portfolia*, aby riziko rozptýlily.

Stejně jako nejdovážnější podnikatelé tyto společnosti rozdělí své vklady mezi několik projektů a do každého z nich investují dostatek peněz na to, aby měl šanci stát se hitem. Předpokládají, že ideálně většina z projektů si vydělá sama na sebe a několik propadne. Znamená to, že těch *pár* hitů musí vynahradit nezdar ostatních.

Z tohoto hlediska byznys zoufale *potřebuje* hity. Tím nemyslím jednoduše ziskové produkty – mluvíme o obřích megahitech, které boří rekordy. Kvůli vysokým produkčním nákladům a nejistému úspěchu jsou vítězové pod tlakem. Nestačí zvítězit, je třeba *zdrucující* vítězství. A ostatní? To budou zkrátka poražení. Není důležité, že jsou možná kriticky ceněné nebo že je viděly či slyšely miliony lidí. Pokud produkty nepřinesou mnohonásobně tolik, kolik stála jejich produkce, nedokázaly splnit svůj úkol podpořit zbytek portfolia.

Pustit se do výroby hitu není tak docela stejné jako pustit se do výroby dobrého filmu. Existují věci, které při honu za přilákáním desítek milionů platících diváků *děláte* a *neděláte*. Zaplatíte kolik můžete za nejslavnější hvězdy, jaké do projektu dostanete. Nebudete se snažit být „moc přemýšliví“. Film skončí happy endem. Nezabijete hlavní hvězdu (výjimkou je *Psycho* Alfreda Hitchcocka, to je ale vzácný úkaz). Jestli je to akční film, efektů radši víc než méně. Půjde-li vše podle plánu, akční film by z toho měl být. Je samozřejmě možné pravidla porušit a i tak vytvořit hit, proč ale riskovat? Investujete přece hromadu peněz.

Tato hitová logika prosákla z hollywoodských zasedáček do naší národní kultury. S ničím jiným se na základě požadavků továrny na hity nehodláme smířit. Zevšeobecnilí jsme účetnictví rizikových kapitálů zábavního průmyslu. Proto sledujeme kasovní tržby podobným způsobem jako výsledky ve sportu – hlídáme skóre a oddělujeme jasné vítěze od zdánlivě poražených.

Jsme natolik uchvácení mocí hvězd, že nás těší inflace platů hvězd první kategorie a pozorujeme jejich absurdní veřejný život způsobem, který daleko překračuje náš zájem o jejich práci. Byli jsme jinými slovy vycvičeni, abychom se na svět dívali přes *hity zabarvené brýle*. Není-li to hit, je to propadák. Neprošel ekonomickým testem, a tudíž neměl nikdy vzniknout. Při takové posedlosti hity píší blockbustery dějiny a nejlepším testem kvality je celková divácká návštěvnost. Neplatí to jen v Hollywoodu. Podle tohoto klíče přidělujeme v obchodech místo na policích a plníme vysílací čas televizí a rádií. Vše je o poskytování prostoru těm nejvíce „zasloužilým“, což jsou v podstatě ti nejvíce populární.

Naši reakcí na kulturu hitů je ve výsledku její upevňování. Ve světě prostoru na policích vládne *politika nulového součtu*: jeden produkt nahrazuje jiný. Každý článek zábavního průmyslu pod tíhou nutnosti výběru přirozeně volí nejpopsalnější produkt a tomu dává výsadu umístění. Komerčním zatížením vítězů vlastně prohlubujeme propast mezi nimi a vším ostatním. Ekonomicky se to rovná výroku „jestliže může být bohatých jen několik, ať jsou alespoň superbohatí“. Důsledkem je, že strmá křivka poptávky je ještě strmější. Výsledek: pryč jsou časy, kdy většina Američanů přišla do práce a rozebírala stejný pořad shlédnutý stejný den ve stejný čas.

Namísto kancelářských kuřáckých přestávek, které překonávají kulturní bariéry způsobem, jaký je možný jen u náhodné směsi osobností na pracovišti, začínáme stále častěji formovat vlastní kmeny, skupinky propojené spíše osobním hudebním vkusem a společnými zájmy než běžným televizním programem. Dnes jsou naše kuřácké pauzy v rostoucí míře virtuální – existuje jich nespočet druhů a lidé, kteří se při nich scházejí, se vybírají sami. Masový národní trh se opět láme na trh odlišností, nyní ale místo geografické polohy rozhodují naše zájmy.