

Fourth man makes the trio tick

Frank Werber's style of centralized management has guided the Kingston Trio to fame and riches -- and caused the entertainment world to sit up and take notice



The man with the beard could easily pass for a folk singer. But 33-year-old Frank Werber's primary interest in mountain melodies is less musical than financial.

As discoverer, manager, and non-singing partner of the richly successful Kingston Trio, Werber has proven there's a small fortune to be coined from the folk-song craze.

Without so much as plucking a guitar, Werber is already leaving his mark in show business. The bewhiskered San Franciscan is one of a new breed of "strong" managers -- men who devote all their time and energy to one client and assume or supervise a variety of management functions that ordinarily require a pack of percentage-grabbing managers and agents.

Jack of all trades.

Typically, a nightclub entertainer pays out 5% of his gross salary to a press agent, at least 10% to a personal manager, 5% to 10% to a business manager, 10% to 15% to a talent agency, plus fat payouts to coaches, production advisers, costumers, and others.

Werber is both business and financial manager, as well as part-time artistic adviser.

トリオを掛売りする4人目の男

中央集権的なフランク・ウエルバー(*)のマネジメントスタイルはキングストントリオに名声と富をもたらした。そして(そのやり方は)芸能界を驚かせたのであった。

このあごひげの男はフォークシンガーといっても間違いなく通用するだろう。ただし、フランク・ウエルバーのフォークソングに対する関心は音楽性よりもまず金銭的なことである。大成功したキングストントリオの発見者、マネージャー、そして歌わないパートナーとして、彼はフォークソングマニアでも金持ちになれるちょっとした運があることを証明したのだった。

ギターをそんなにかき鳴らすわけでもなく、ウエルバーはショービジネスの世界に強い印象を既に与えている。このほおひげをはやしたサンフランシスコっ子は新しいタイプの「有能な」マネージャーの一人である。彼らは全ての時間とエネルギーを一人の依頼人に費やし、通常、グループにより成功報酬ベースで対処している様々な管理業務を一人で引き受け、監督しているのである。

(*訳注: 1930-2007、ドイツのケルン生まれ、19歳の時父親とアメリカに移住。サンフランシスコ Hungry i マネージャー、その後有名なジャズクラブ Trident を立ち上げた。ロンドンウリアムスもそのウエーターだった。)

商才にたけた男

一般的に、ナイトクラブの芸人は総収入の5%を広報担当者へ、そして10%程度を個人マネージャーに、5~10%を渉外マネージャー、そして10~15%をプロダクション、加えてかなりの額を技術指導、プロダクションアドバイザー、衣装係その他に支払っている。

ウエルバーは芸術面のパートタイムアドバイザーに加え、渉外業務と財務業務両方を担当するマネージャーである。

He often promotes trio concerts. He frequently bypasses the trio's talent agency and dickers directly with nightclub managers and others interested in booking the group, He also negotiates with record companies, supervises travel and production plans, and acts as buffer between the singers and their fans.

His many-sided activities help the trio to reap a variety of savings. Some jobs are eliminated completely; on others, the payout is cut substantially. Press agent Frank Libernan, for example, takes only a straight fee, instead of a percentage, And the trio pays a flat 10% of gross to its talent agency instead of the usual 10% plus an additional 5% for one-night stands -- a very favorable arrangement since the group's biggest source of income is one-shot appearances.

Growing Shrewd businessman.

Not surprisingly, success has only added to Werber's chores, With money rolling in from concerts, records, real estate, and assorted enterprises, he finds he has to spend more time managing the trio's growing investments.

"I think of myself as a young executive in a peculiar business," says Werber. "I have my show business side, but I can also put on a banker's pinstripe suit when I have to."

Among show business executives, the soft-spoken, articulate Werber is considered a standout. "tough, intelligent, and demanding," sums up A. J. Perenchio, vice-president of United Talent Management, Ltd., booking agent for the Trio. "The new type of manager, like Werber, is more of a decision-maker who knows what he wants, compared with the old-school managers who were more like glorified detail men."

彼はしばしばトリオコンサートを企画するのだが、所属プロダクション、ナイトクラブマネージャー及びトリオの日程調整に従事する人達をたびたび無視している。

更に、レコード会社と交渉したり、演奏旅行の計画調整、そしてトリオをファンから守ったりすることもやっているのである。

彼の多方面に渡る行動がトリオの様々な費用節約に寄与しているが、その結果、一部の仕事完全に消滅したり、給料が実質的にカットされたスタッフもいる。

例えば、広報担当のフランクリバーマンはパーセンテージ収入ではなく定額報酬になっている。所属プロダクションへの支払いも、通常の全収入の10%に各ステージ収入の5%を加える仕組みから、全収入の一律10%に変更されている。これは一回限りのステージが収入源であるトリオにとっては有利な仕組みである。

抜け目の無いビジネスマンへ成長

当然ながらウエルバーが取り組んだ骨の折れる作業は功を奏した。

コンサート、レコード、不動産そして関連ビジネスからお金がどんどん入ってくるので、彼はトリオという成長投資物件に以前にもまして時間を費やす必要があると気が付いているのだ。

「自分のことを風変わりな仕事をやる若手の経営者だと思っている」とウエルバーは言っている。「芸能界での仕事に加え、場合によっては銀行マンの仕事もこなしているよ」

芸能界の実力者の中でも言葉遣いが穏やかで理路整然としたウエルバーは周囲からも傑出した人物と思われている。キングストリオのスケジュール管理を担当しているユナイテッドタレント管理会社副社長のA. J.ペレンチオは「タフで知性があり、しかも厳しい」とみている。「ウエルバーのような新しいタイプのマネージャーは、賞賛に値する特別職であった昔の学校校長と比べると、自分が望むものを分かった上で判断を下すことが出来る人物だ」

Like the Kingston Trio itself, Werber's concept of centralized management has attracted many imitators. The Harvard-trained manager of the Limelites, a rival folk singing group, spent four weeks in the Trio's San Francisco offices observing Werber's methods. Perenchio notes that an increasing number of entertainers are signing contracts with one-client managers instead of with management agencies.

Real partnership.

Werber's managing style has one more distinctive twist. Many "strong" managers take a fat percentage "off the top" -- that is, from gross income -- and leave the performers to pay the road manager's salary, secretarial, and other costs. Werber helps foot these bills; his cut is an equal share of the group's net income with Nick Reynolds and Bob Shane, the two hold-over members of the original trio.

"This is a real partnership," says Werber, who claims the share-and-share-alike deal pays off in better working relationships and helps avoid petty squabbles and mistrust.

The arrangement dates from the night in 1957 that Werber discovered the boys singing for beer and peanuts in a shabby California bistro. He signed them to a management contract on the spot.

First strategy decision reached by the singers and Werber: Concentrate on believable music and aim for the college and young married market. After a slow start, a record titled "The Legend of Tom Dooley" caught fire with disk jockeys, and the trio became an overnight sensation.

キングストントリオ自体もそうだが、中央集権的なウエルバーの考え方も多くの同業者の注意を引いた。

トリオのライバルであったライムライターのハーバード出身のマネージャーは、ウエルバーの管理手法を観察するためにキングストントリオのサンフランシスコ事務所で4週間過ごした。

ペレンチオは増え続ける芸人達は代理店会社との契約ではなく、一人を相手にするマネージャーと契約するようになってきていると指摘している。

本物の協力関係

ウエルバーの管理手法にはもう一つの工夫がある。

多くの有能なマネージャーは総収入からかなりのパーセンテージを得ており、なおかつ芸人に巡業マネージャーや秘書の給与その他を支払わせているのである。

ウエルバーはこれらの費用負担を軽減するため、グループのネット収入をオリジナルトリオメンバーのニックレイノルズとボブシェーンと(3人)で平等に分配している。

「これが本物の協力関係だ」とウエルバーは言っている。みんなで平等に分け合う契約で仕事上の関係が改善され、小さな言い争いや不信を回避できると断言している。

この協定は1957年、ウエルバーがカリフォルニアの古ぼけたナイトクラブでビールとピーナッツのために歌っている3人を発見したその夜から始まっている。彼はその場でただちに彼らとマネージャー契約をしたのだった。

ウエルバーとトリオが行き着いた最初の戦略方針は、信じている音楽に全力を注ぐこと、そして大学生と若い夫婦をターゲットに絞ることであった。

デビューまで時間がかかったが、「トムドローリーの伝説」というタイトルのレコードはディスクジョッキーらに熱狂的に支持され、トリオは一夜にして大評判となった。

Weathering a storm.

After four years of mounting success, Werber's concept of "strong" management was put to the test when a personality dispute disrupted the group's close harmony and a flock of concerts had to be canceled. To prevent the act's death, Werber, Shane, and Reynolds shelled out \$300,000 for dissident tenor Dave Guard's interest in the group, then signed on reformed rock-'n'-roller John Stewart as a replacement. After a painful eight months of rebuilding, the trio astonished critics by moving back quickly into the big money.

The trio grossed \$1.7 million in 1962, mostly from entertainment work. "If we net one-third of this, we're lucky," says Werber. From gross, he, Shane, and Reynolds each draw \$1,000 a week in salary; new-comer Stewart gets a salary, plus a percentage on a sliding scale (Werber says the 22-year-old will gross over \$40,000 for 1962). Most of the rest goes into Kingston Trio, Inc., which pays out the majority of expenses, plows what's left over into a variety of enterprises.

Folk singing bonanza.

Controlled equally by Werber, Shane, and Reynolds, Kingston Trio, Inc., is the key firm in a 10-company investment structure Werber has put together.

There's no shortage of investment money. The trio averages between \$8,000 and \$12,000 per concert in a large hall, working on a \$6,000 guarantee against 60% of the gross receipts. A three-week stint at the Coconut Grove in Los Angeles last month yielded about \$45,000, less than the usual nightclub take because Werber considers the

難局を切り抜けて

成功が続いた4年後、ウエルバーの管理手法の考え方が試されることになった。それは、個性がぶつかり合い、グループの緊密な調和が壊れ、多くのコンサートをキャンセルせざるを得ない状況になった時であった、

(コンサート)契約が反故になることを防ぐため、ウエルバー、シェーン、そしてレイノルズは意見の異なるデイベガードが保有しているグループに関する権利に30万ドルを支払った。そしてガードの後任に斬新なロックンローラーのジョン・スチュワートと契約した。

8ヶ月の苦しい再生期間であったが、トリオはあっという間に大金を稼げるグループに舞い戻り批評家達を驚かせた。

1962年、トリオは170万ドルものグロス収入を計上した。多くは演奏活動からの収入であった。「この3分の1のネット収入があればラッキーだよ」とウエルバーは言う。

グロス収入から、ウエルバー、シェーン、レイノルズそれぞれ週1,000ドルのサラリーを差し引き、新入りのスチュワートにはサラリーに加え、スライド式のパーセンテージ報酬が支給される(ウエルバーは、当時22歳のスチュワートの1962年の収入は4万ドルを超えている)。残りはキングストン Trio 事務所が経費の大半に充当し、余りは様々な事業に投資されている。

フォークソングを歌う金の鉾脈

ウエルバー、シェーンそしてレイノルズの3人で平等に管理されているキングストン Trio 企画は、ウエルバーがグループ化した投資会社10社の中心的な会社である。

投資に関する資金不足はないようだ。大きな会場でのコンサートは1回当たり平均して8,000ドルと12,000ドルの間である。トリオには総収益の60%から6,000ドルが担保されている。先月のロサンジェルスのココナッツグローブの3週間コンサートは45,000ドルであった。これは通常のナイトクラブより少ないが、収入よりも名声のあるグローブ出演の方がメリットがあるとウエルバーは考えている。

Grove a prestige house worth the loss in income in terms of side benefits.

The next biggest source of income, after concerts and nightclubs, is recordings, which groflowssed close to \$300,000 for the trio in 1962. The trio ranks with Nat King Cole, Tennessee Ernie Ford, and Frank Sinatra among Capitol Records' four best sellers of all time. About 8.7 million copies of the trio's 16 albums, worth over \$40 million at retail, have been purchased, along with 5.6 million single records.

Entrepreneurs.

Other investment income flows into Kingston Trio, Inc., from the nine corporations controlled by the parent firm. These include an office building in downtown San Francisco; a builder of apartments, a land development concern, and a restaurant and lounge -- all in Sausalito, Calif. (where Werber and the singers reside): a concert promotion agency; and a group of music publishing companies.

Investment philosophy.

As chief executive officer of Kingston Trio, Inc., Werber makes most decisions regarding investments -- though he works closely with the trio's attorney and accountant and consults Shane and Reynolds on major Points.

The investments are designed to give the singers income and something to do when the Kingston Trio is no longer a boxoffice hit, Werber and his singers realistically face up to the problems of forced retirement, despite their obvious youth (all three singers are under 30).

"In fact, if we each had \$500,000 in our pockets clear and free," Werber muses, "We'd think twice about continuing right now"

コンサートやナイトクラブ出演の次なる収入源はレコードである。1962年には30万ドル近いグロス収益があった。

キングストントリオは常にキャピトルレコードの4つのベストセラーグループとしてナットキングコール、テネシーアーニーフォード、フランクシナトラと同列である。

トリオは16枚のアルバム(計約870万枚)で4千万ドル以上売り上げた。更にシングル盤は560万ドルであった。

起業家

その他の投資収益は残りのグループ子会社9社からキングストントリオ企画に計上されている。

子会社はサンフランシスコのオフィスビル、アパート建設、宅地開発、レストランやラウンジバー事業で全てカリフォルニア州サウスリート市(サンフランシスコ対岸の町、ウエルバーやトリオメンバーが住んでいる)。

更にコンサート企画や音楽出版事業会社がある。

投資哲学

キングストントリオ企画のCEOとして、ウエルバーは投資に関して大半の判断を下している。また、キングストントリオの契約弁護士や会計士と親密に仕事をしているが、重要事項についてはシェーンとレイノルズに助言を求めている。

投資は、トリオへの収入、そしてキングストントリオが落ち目になった時、あるいはウエルバーとトリオメンバーがこの若さ(トリオ3人とも30歳前)で引退という問題に直面した時への備えとして計画されている。

「もっとはっきり言えば、もし一人ひとりが50万ドルを手にしたら、すぐにこの仕事を続けるかどうかよく考えるだろう」とウエルバーは思っているようだ。
