

СТАНДАРТ ГАЗЕТЫ
ВЕДОМОСТИ
THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES

Марк ТАНГЕЙТ

МЕДИА ГИГАНТЫ

Как крупнейшие медиакомпании
выживают на рынке
и борются за лидерство

MEDIA MONOLITHS

How great media brands thrive and survive

Mark Tungate



**KOGAN
PAGE**

London and Sterling, VA

МЕДИАГИГАНТЫ

**Как крупнейшие медиакомпании выживают
на рынке и борются за лидерство**

Марк Тангейт

Перевод с английского



Москва
2006

УДК 070; 65.011
ББК 76.0; 65.290-2
Т18

Редактор М. Савина
Выпускающий редактор Р. Пискотина

Тангейт М.
Т18 Медиагиганты: Как крупнейшие медиакомпании выживают на рынке и борются за лидерство / Марк Тангейт ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 252 с.
ISBN 5-9614-0240-1

Среди множества средств массовой информации выделяется элитная группа газет, журналов и вещательных компаний, отличающихся долголетием, силой и мгновенной узнаваемостью. Как это им удалось? Какие маркетинговые стратегии позволили им выжить и достичь невиданного успеха? Смогут ли они и в будущем сохранить столь прочное положение? Марк Тангейт анализирует стратегию и тактику 20 наиболее известных медиабрендов и показывает, что стоит за их успехом. Используя исторические экскурсы, анекдоты и эксклюзивные интервью с руководителями компаний и редакторами изданий, автор выявляет факторы, которые позволили горстке медиагигантов господствовать в мире СМИ.

Книга, созданная в лучших традициях журналистики, написана живым языком, изобилует фактами, и адресована всем, кто интересуется успешными брендами, их маркетинговыми стратегиями и людьми, воплощающими эти стратегии в жизнь.

УДК 070; 65.011
ББК 76.0; 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 5-9614-0240-1 (рус.)
ISBN 0-7494-4108-9 (англ.)

© Mark Tungate, 2004.
© Издание на русском языке,
оформление, перевод.
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006



Содержание

	Благодарности	9
	Введение	11
ЧАСТЬ 1	ТЕЛЕВЕЩАТЕЛИ	19
1	CNN International	21
	«Тернер-видение»	22
	Эффект CNN	24
	CNN: международный или американский канал?	25
	Придание местного колорита	28
	Брендинг в эфире	29
	Трудности мультимедиа	30
	В пределах разумного	31
2	BBC World	33
	Немного истории	33
	BBC «набирает обороты»	35
	Становление телевидения	36
	Наращивание стоимости бренда	38
	Положительное влияние	41
	Глобальная тактика	43
3	MTV	46
	На пути к рок-музыке	47
	«Я хочу мой MTV!»	49
	Сначала Европа, а потом и весь мир	51
	Оззи и компания	54
	Новые горизонты	55
	Обратная сторона медали	56
	Явление культуры	57

ЧАСТЬ 2	ГАЗЕТЫ	59
4	The Times	61
	Прошлое	62
	Время перемен	64
	«Что важно»	65
	«Барберри» для газеты	67
	Будущее	69
5	Financial Times	72
	История двух газет	73
	FT — единый бренд	75
	Бизнес и не только	77
	Окрашивание карты в розовый цвет	79
	Как создавать бренд	80
6	The Wall Street Journal	84
	Доу, Джонс и Бергстрессер	85
	Принципы франчайзинга	87
	Маркетинг с достоинством	90
7	International Herald Tribune	93
	Негодяй и провидец	94
	Газета для космополитов	96
	С вершины вниз	97
	Меняющийся бренд	98
	Наконец-то международная	99
	Продвижение с помощью партнерства	100
	Три буквы бренда	102
	ИHT: сегодня и завтра	103
8	The New York Times	106
	Все новости, достойные печати	107
	Семейная фирма	109
	Репутация под угрозой	110
	Дух <i>The New York Times</i>	112
	Сначала мы завоюем Манхэттен...	114
	Внутренняя сила	116
9	El País	117
	Политическое рождение	118
	Отказ от рекламной тесноты	119
	Как продавать новости	121
	Прогресс — это жизнь	122
	В поисках индивидуальности	124

10	Die Zeit	126
	Из руин	127
	Движимая желанием	128
	Привлечение подписчиков	130
	Продвижение оригинальности	131
	Читатели под наблюдением	132
11	Corriere della Sera	134
	Редактор и создатель бренда	135
	История против молодости	137
	Газета, у которой две души	138
	Маркетинг делает новости	140
	Расширение бренда	141
12	Libération	143
	Несгибаемая	144
	Французская проблема	146
	Появление класса «бобо»	147
	Бюджетный брендинг	148
ЧАСТЬ 3	ЖУРНАЛЫ	151
13	Time	153
	Мистер Люс и мистер Хэдден	154
	Трудный дебют	155
	Марш времени	156
	Американский идол	158
	Диалог с читателями	159
	Избирательная дистрибуция	160
14	National Geographic	163
	Таинственное собрание	164
	Не только черно-белый	165
	Возможности для исследований	166
	Журнал сегодня	169
15	Playboy	173
	Хефнер, Мэрилин и тот самый кролик	174
	<i>Playboy</i> против пуритан	175
	В нокдауне — но не в нокауте	177
	Новое поколение	178
	<i>Playboy</i> в 50 лет	180
	Видение Хефа	181

16	Paris Match	184
	Как зажигали <i>Match</i>	185
	Раздувая пламя	186
	Телевидение в печати	190
17	The Economist	192
	Наследие шляпника	193
	Доступная элитарность	194
	В красном свете	196
	На шаг впереди	198
	Прекрасное будущее	201
	Цифры — вещь упрямая	203
18	Vogue	204
	Мальчик из Сент-Луиса	205
	Шаблон для издателя	206
	Падение Конде	207
	Новые фасоны для <i>Vogue</i>	209
	Глобальный гламур	210
	Бренд, который продает себя сам	212
ЧАСТЬ 4	ИНФОРМАЦИОННЫЕ АГЕНТСТВА	215
19	Reuters	217
	Человек, стоящий за брендом	218
	Известное точностью фактов и цифр	219
	Ценность доверия	220
	Новости как инструмент маркетинга	222
	Под давлением обстоятельств	224
	Броня наследия	226
20	Bloomberg	228
	Максимальное ускорение	229
	Готовое решение	230
	Пренебрегая условностями	233
	Bloomberg без Блумберга	235
	Заключение: Как создать медиагигант	237
	Иметь видение	238
	Выбрать цель	239
	Создать клуб	239
	Смотреть широко — но узко	240
	Гибкость и быстрота	240
	Качество	241
	И наконец, актуальность	242
	Использованные материалы	244
	Предметно-именной указатель	245



Благодарности

За помощь в создании этой книги мне хотелось бы выразить благодарность многим людям — не только тем, кто делился со мной историями, эпизодами и рыночными стратегиями, но и тем, кто помогал назначать интервью, высылал биографические данные и добывал фотографии. Естественно, прежде всего, я хочу поблагодарить всех тех, кого я упоминаю в своей книге. Все остальные (надеюсь, что все) перечислены ниже. Если же я кого-то забыл — не стесняйтесь, позвоните мне, и я с удовольствием пообщаюсь с вами за бокалом вина.

Мне хочется выразить свою благодарность Нигелю Причарду и Клаудии Коулз (CNN), Робу Хуперу и Полли Стивенс (MTV), Анушке Хили (*The Times*), Джоанне Маннинг-Купер (*Financial Times*), Бриджит Трафффорд (*The Wall Street Journal*), Илиане Вайс и Арефе Шариатмадари (*Die Zeit*), Кэтрин Джей Матиз (*The New York Times*), Шарлотте Гордон (*International Herald Tribune*), Нагали Саразэн (*Libération*), Эмме Гилпин (журнал *Time*), Элен Сискайнд (*National Geographic*), Антонии Камилери (*Vogue*, Великобритания), Лорне Донохью (*Playboy*), Кейт Кук (*The Economist*), Ивонне Диас и Нэнси Бобровиц (Reuters) и Джорджу Уиттикеру (Bloomberg).

Кроме того, хотелось бы поблагодарить тех, кто предоставлял мне кров или помогал находить нужные контакты: Лизу из Лондона, Келли, Ларри и особенно Клэр из Нью-Йорка, Кимберли из Атланты, Эманеле и Елену из Милана.

И наконец, огромное спасибо всем моим друзьям в Париже, которые поддерживали меня с самого начала.



Введение

Величайший в мире базар

Душный, пасмурный день... Я приехал в центр Манхэттена по совету одного приятеля в поисках совершенно особого магазина. «Тебя интересует пресса, не так ли? Тогда обязательно посети это местечко — полагаю, там продаются все журналы, что есть на свете. Это где-то на Бродвее, неподалеку от Сохо».

И вот я его нашел — небольшой магазинчик на пересечении Бродвея и Брум. Он называется «Universal News & Cafe» и предлагает не менее 7 тыс. журналов.

Длинное, узкое помещение с прилавками по одной стене и несколькими столиками и стульями в центре. Посетители пьют кофе и листают журналы, даже не думая их покупать. Магазинчик был бы совершенно обычным, ничем не примечательным местом, если бы не ряды журналов от пола до потолка. Их обложки с кричащими сенсационными заголовками обещают самые свежие новости о сексе и моде, еде и напитках, музыке, фильмах, спорте, бизнесе, развлечениях, о здоровье мужчин и женщин, о том, куда можно сходить, как провести время дома, о холостой жизни и о жизни геев, о том, как влюбиться, жениться, родить ребенка, развестись и выйти на пенсию. Кроме того, здесь масса специализированных журналов, предназначенных археологам, историкам, зоологам и пр.

Поначалу у меня голова идет кругом от ощущения, словно я нахожусь в гигантском калейдоскопе. Потом я прихожу в себя и начинаю искать привычные имена: *GQ, The Face, National Geographic, Wallpaper, Time, The Economist* — мой собственный маленький пантеон брендов. Этим изданиям я доверяю, именно они составляли мне компанию в бесконечных перелетах, в сотнях отелей и кафе. Бросаю взгляд на заголовки еще нескольких журналов, но ни один из них не привлекает моего внимания. Из всего ассортимента в 7 тыс. наименований я выбрал все те же 4–5 изданий, которые покупаю всегда, и вышел из магазина.

Вернувшись к друзьям в Хобокен, включаю телевизор. Каналов — более сотни! Переключаясь с одного на другой, никак не могу определиться, какой же выбрать: Discovery, HBO, CNBC, Fox, CNN... В конце концов останавливаюсь на MTV — еще одним старом друге, идеально дополняющем кофе со льдом и чтение журналов.

Теперь, я думаю, вы понимаете, что мне хочется сказать. Рынок СМИ — это базар, огромный и шумный, где тысячи торговцев, пытаясь перекричать друг друга предлагают вам хотя бы взглянуть на их новейший товар. Как могут они надеяться чем-нибудь выделиться, выстоять в мире, где один лишь маленький нью-йоркский магазинчик имеет в продаже 7 тыс. журналов?

КТО ЕСТЬ КТО?

Как вы уже, вероятно, поняли, это не просто книга по маркетингу. С самого начала я намеревался написать книгу, которую хотелось бы прочитать самому. Поэтому я специально не делал сносков, не использовал статистику, схемы и таблицы, к которым прибегают специалисты по брендингу для придания правдоподобия своим рассуждениям. К тому же я к таким специалистам и не отношусь: я — журналист, и моя миссия в том, чтобы выяснить, каким образом другие журналисты (точнее, другие люди, работающие в СМИ) продают свою продукцию публике.

Одним словом, я собирался найти ответ на поставленный здесь вопрос, а также на несколько других. Почему мы храним верность определенным газетам и журналам? Почему мы «инстинктивно» придерживаемся избранного круга телевизионных каналов, когда есть множество других? И как этой элитарной группе медиабрендов удалось выжить, когда многие другие прекратили свое существование?

В ходе исследования я посещал редакции газет и телестудии в Лондоне, Париже, Милане, Мадриде, Нью-Йорке и Атланте, встречался и беседовал с людьми со всего мира. Мне хотелось воссоздать атмосферу моего путешествия и описать, хотя бы в общих чертах, тех людей, с которыми свела меня жизнь на этом медиабазаре. В конце концов, большинство специалистов в области маркетинга давно пришли к выводу, что любой бренд создается персоналом и рабочей средой компании. Значит, не так уж плохо, если время от времени эта книга будет напоминать записки путешественника.

Что же касается самих брендов, я выбирал их довольно просто. Вы можете сделать то же самое, если как-нибудь вечером за бокалом вина вспомните самые известные названия. Думаю, список получится примерно таким же, как у меня.

Теперь предстояло еще раз продумать выбор, чтобы он соответствовал структуре книги. Я думал составить смесь телевизионных, журнальных и га-

зетных брендов, причем вовсе не обязательно, чтобы они были англоязычными. Мне хотелось собрать воедино «высокоинтеллектуальные» СМИ и те, что предназначены для «широких масс»: мне привлекала идея написать о журнале *The Economist* и — тут же! — о *Playboy*. Главное, чтобы это были бренды, известные во всем мире, — те самые журналы и газеты, которые можно встретить в любом газетном киоске от Афин до Варшавы. (По этой причине я не включил в свой список журнал *The Sun* — крупнейший бренд Соединенного Королевства, который, надо признать, мало представлен за пределами страны.) Я исключил из списка пару изданий, которые люблю, в пользу более интересных в качестве примеров.

В этой книге вы не встретите ни радио-, ни интернет-брендов. Радиостанции, к сожалению, не вещают на весь мир, по крайней мере коммерческие (хотя в главе, посвященной BBC World, есть краткое упоминание об этой службе). А интересуясь такими интернет-брендами, как Amazon и Yahoo!, я понял любопытнейшую вещь: медиагиганты преодолели свой страх перед Всемирной паутиной и используют ее в качестве подручного средства на рынке СМИ.

Как только я определился с выбором, то сверил свой список с информацией закупщиков рекламы, а также с данными исследований читательской аудитории и самих брендов. Приятно было узнать, что четыре из выбранных мною брендов (MTV, *Time*, Reuters и *The Wall Street Journal*) фигурируют в ежегодном рейтинге самых дорогих брендов мира. Исследования читательской аудитории в странах Европы, проведенные Ipsos-RSL, подтвердили, что все эти бренды попали в мой список неслучайно. В пользу этого говорили и результаты исследования европейского рынка СМИ, проведенного компанией Interview-NSS. Международное исследование пассажирских авиалиний (IATS), проведенное Imflight Marketing Bureau в Париже, еще раз подтвердило правильность моего выбора.

Я не сомневаюсь, что не все читатели согласятся со мной, а представители одного-двух медиабрендов, возможно, даже напишут мне письма с вопросом, почему я не упомянул их. Перед последними я могу лишь извиниться. Кто знает, быть может, они позволят мне написать продолжение...

ИСПЫТАНИЯ И PR

В процессе создания книги первоначальный список претерпел изменения по причинам, о которых стуйт упомянуть. Например, сначала я включил в него журналы *Vanity Fair* и *New Yorker*, поскольку я их просто обожаю. Но эти журналы выпускаются группой Condé Nast так же, как и журнал *Vogue*, но я был должен оставить в списке лишь один. Выбор неминуемо пал на

Vogue — бесспорно один из ведущих медиабрендов мира. Получить информацию о *Vogue* было трудно, но мне помогло руководство этого журнала в Лондоне и Париже.

Вообще, примечательно, что самые крупные и успешные медиабренды были и более дружелюбно настроены, а взаимодействие с ними было более эффективным. CNN и MTV приложили все усилия, чтобы помочь мне. *The Times*, *The Wall Street Journal* и *Financial Times* я могу назвать образцами открытости. Даже *The Economist*, который я считал ханжеским и неприступным, был готов во всем содействовать мне. *The New York Times* и *International Herald Tribune*, большую часть времени, пока шло исследование, занимались внутренними проблемами, но и у них я добился успеха. (Я-то думал, у них проблемы, связанные с семейной собственностью, — такие как у Dow Jones и The New York Times Company, — но, оказалось, дело не в этом.) Намного сложнее было «раскусить» менее громкие бренды, такие как *Paris Match* и *Die Zeit*: их PR-отделы, казалось, следовали инструкции скорее мешать, чем помогать.

Все это — скучная повседневная исследовательская рутина, но она подводит меня к важному моменту. Public Relations — наиважнейшая составляющая маркетинга, особенно при продаже потребительских товаров. Все 20 брендов, фигурирующих в этой книге, — такой же товар, как продукты питания, автомобили, одежда. Своей победой в борьбе за выживание они обязаны покупателям, их преданности; они выжили благодаря обществу — людям, таким же, как вы и я.

С этой реальностью медиагигантам постарше пришлось столкнуться в те времена, когда развивались Интернет и спутниковое телевидение. Потеря аудитории и падение тиражей означали уменьшение потока рекламодателей и сокращение доходов. Эта тенденция особенно остро проявилась после 11 сентября 2001 г. Впервые за долгие годы медиагиганты осознали, что и они уязвимы. Но потом, как раз перед тем как я приступил к созданию этой книги, случилось кое-что еще.

АТМОСФЕРА ВРАЖДЕБНОСТИ

В мае 2003 г. 27-летнему журналисту Джейсону Блэру пришлось покинуть *The New York Times* не по своей воле. Согласно итогам внутреннего расследования, проведенного газетой, он воровал материалы у изданий-конкурентов и сдабривал свои истории изрядной дозой вымысла. В то время, когда он, например, должен был быть в командировке в Мэриленде, Вашингтоне, Техасе или в других местах, он фабриковал «свои» рукописи дома, в Нью-Йорке. (Другими словами, пользовался старыми добрыми приемами британской бульварной прессы.)

Но на редакцию *The New York Times* это не произвело нужного впечатления: в выпуске от 11 мая две больших статьи (включая первую полосу) были посвящены корректировке свидений и извинению перед читателями — беспрецедентное проявление самоистязания! Спустя всего несколько дней еще один автор *New York Times* был отстранен от работы, после того как обнаружилось, что он поставил свое имя под статьей начинающего журналиста. Газета просто взорвалась серией обличений и обвинений.

Многие из тех, кто наблюдал за происходящим, возможно, хотели знать, почему *The New York Times* обнародовала всю эту историю с Джейсоном Блэром. В конце концов, любой журналист, хоть раз контактировавший с читателями, знает, что, по мнению большинства, СМИ чаще всего выдумывают то, о чем пишут. Опрос, проведенный компанией Gallup и опубликованный газетой *USA Today* сразу после дела Блэра, показал, что лишь 36% респондентов верят в достоверность фактов, предоставляемых средствами массовой информации. И такой показатель нельзя было рассматривать как результат предшествующих событий, поскольку проводившийся в декабре 2000 г. аналогичный опрос показал 32%.

В статье, посвященной результатам опроса и «охоте на ведьм» (т. е. делу Блэра), Джеймс Понивозик, обозреватель журнала *Time*, писал: «Мы все вместе мучились вопросом, будут ли читатели когда-либо доверять нам вновь. “Не мучайтесь, — ответили читатели, — мы вам не доверяли с самого начала”» («Don’t Blame It on Jayson Blair», *Time*, 1 June 2003).

Тем не менее доверие читателей — сейчас главный предмет озабоченности медиагигантов. Почти все, у кого я брал интервью для этой книги, поднимали вопрос доверия в той или иной форме. Пожалуй, точнее всех выразился директор-распорядитель газеты *The Times* Пол Хейз: «Если потеряешь доверие читателя, ты пропал. Это повлияет на все, что ты будешь делать дальше со своим брендом. Если читатель хотя бы на мгновение задумается, доверять ли тому, что он читает, все потеряно».

Рекламный слоган CNN в Соединенных Штатах тоже красноречив: «Новости от CNN. Нам доверяют».

Болезненное отношение СМИ к теме доверия частично вызвано процессом слияний: хотя СМИ ориентируются на разную целевую аудиторию, все они контролируются конгломератами, число которых постоянно сокращается. С одной стороны, это дает очевидную выгоду — единые рекламные пакеты, совместный промоушен (отсюда история о трилогии «Матрица» киностудии Warner, появившаяся на обложке журнала *Time*, принадлежащего компании Time Warner), а с другой — позволяет обвинять СМИ в предвзятости, жадности и утрате целостности. Антиглобалисты уже выступали против крупнейших фаст-фудов и розничных сетей, много ли времени осталось до тех пор, когда начнутся нападки на медиагиганты?

На самом деле наступление уже началось. Во Франции в 2003 г. газету *Le Monde* обвинили в высокомерии, коррупции и политических пристрастиях. Обвинения были выдвинуты в книге Пьера Пина и Филиппа Коэна под названием «Скрытое лицо *Le Monde*» (*The Hidden Face of Le Monde*). Хотя газета опубликовала большую статью, опровергавшую предъявленные обвинения, остальные французские СМИ, да и немало представителей общественности неплохо повеселились, раздирая в клочья этот «институт культуры», пытавшийся выглядеть величественным и недосягаемым. (По этой же причине французскую прессу в моей книге представляет газета *Libération*.)

То, как газета *The New York Times* обошлась с Джейсоном Блэром, обнаружив его бесчестный поступок, можно рассматривать, пожалуй, как доказательство того, что медиагиганты знают, что они «на огневом рубеже». Это был превентивный удар, признание вины, а также шаг к большей прозрачности: СМИ стали признавать, что должны, в конце концов, нести ответственность за свои действия.

Другая причина заикленности СМИ на проблеме доверия заключается в осознании того факта, что в нашем мире, наводненном информацией, доверие читателей является одним из немногих оставшихся у них козырей. Когда приходится вступать в борьбу с тысячами других изданий, лучше, если у вас есть давняя связь с покупателем — с вашим читателем. Я имею в виду сложившиеся длительные отношения, основанные на взаимоуважении, благодаря которым ваши читатели всегда предпочтут ваш журнал, а не одно из многочисленных изданий о моде/кулинарии/спорте, лежащих на той же полке. (Возможно, они даже зайдут на ваш сайт, купят изданные вами книги и станут носить футболки с вашим логотипом.)

Если же вы подведете ваших покупателей — обманете или, еще хуже, будете относиться к ним свысока, — то можете потерять их навсегда. Никакие достоинства бренда вам не помогут, если ваши читатели больше не верят ни единому вашему слову.

ПАРАДОКС МЕДИАБРЕНДОВ

Коммерческие директора СМИ понимают ценность медиапродукта и поэтому все сильнее стремятся воздействовать на него. Меня, как журналиста, удивлял и подчас расстраивал уровень взаимодействия коммерческих отделов и редколлегий. Насколько содержание той или иной газеты может зависеть от коммерческих интересов, а не от поступающей информации?

Во многих редакциях газет и журналов, которые я посещал, проводя исследование, признавали, что их издание адресовано читателям в возрасте 35–45 лет — самой значительной целевой группе для рекламодателей.

И любому журналисту, желающему оспорить справедливость моей теории о том, что средства массовой информации представляют собой товар, следует, пожалуй, поговорить на эту тему с собственным боссом.

Содержание можно сравнить с королем, но никак не со всем королевством. Коммерческий директор любого медиабренда имеет три основных цели (помимо координации работы рекламного отдела): делать все, чтобы существующая аудитория хранила верность бренду; привлекать новых читателей/зрителей; направлять тех и других в нужное русло в случае появления новых прибыльных проектов.

Загвоздка в том, что все эти задачи могут быть саморазрушительными. Будете излишне напористы в маркетинговых стратегиях — ваша нынешняя аудитория может отвернуться из-за слишком неловких попыток «соблазнить» ее. Будете действовать слишком пассивно — потенциальные поклонники вашего бренда могут не понять, что вы пытаетесь за ними «ухаживать». Наконец, и те и другие могут счесть ваши новые проекты «безвкусыными» и скучными, что подорвет окончательно доверие к вашему основному «продукту».

Коммерческие и исполнительные директора известных медиакомпаний часто признавались мне, что чувствуют, будто идут по канату: слишком велик риск потерять все из-за неудачной рекламы или малобюджетного брендинга.

Так что же им делать? Подробный план возможных действий я предлагаю в конце книги, а пока, думаю, будет лучше предоставить им возможность самим рассказать о своих планах и стратегиях.

ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА: Статистические данные и названия должностей, приведенные в этой книге, действительны на момент ее написания (апрель–декабрь 2003 г.). Если не указано иначе, все биографические и исторические сведения предоставлены самими медиакомпаниями.

ЧАСТЬ 1

ТЕЛЕВЕЩАТЕЛИ

CNN International

Где-нибудь всегда прайм-тайм.

Телекомпания CNN расположена в торговом пассаже! Окна офисов и студий CNN выходят в огромный атриум, который находится в самом сердце CNN-центра — знаменитого здания песочного цвета в центре Атланты. (В этом здании, кстати, есть и стадион: там я видел игру хоккейной команды Atlanta Thrashers.) На первом этаже атриума — ряды закусочных. Как мне сказали сотрудники CNN, во времена конфликта в Ираке они иногда не выходили из здания по двое суток. В конце концов еды здесь предостаточно.

Я вспоминаю свой первый визит в CNN. В ожидании встречи я сел за столик в кафе и заказал завтрак из омлета и жареного картофеля: сказывалась разница во времени. (Здесь, кстати, можно взять и чизбургер, и цыпленка, и еще что-нибудь.) Прямо надо мной два огромных экрана — международный и американский каналы CNN. На одном из них Тони Блэр пожимает кому-то руку, другой передает обращение Джорджа Буша к представителям прессы. На стене атриума — ряд часов, показывающих время в крупнейших городах мира. Под ногами — кафельный пол, представляющий собой огромную карту с медными пластинками, указывающими на местоположение офисов CNN. Дальше взгляд радуется магазинчик сувениров от CNN и табличка с расписанием экскурсий по студиям.

Я просто в восторге от всего этого. «Теперь я понимаю, что они называют маркетингом! — восклицаю я. — Вот что такое бренд».

CNN стал одним из первых телеканалов, осознавших, что новости — это товар и что этому товару нужна красивая упаковка для привлечения потребителя. Встав на эту точку зрения, понимаешь, насколько разумно было превратить CNN-центр в торговый комплекс.

У CNN есть свои критики, в основном это те, кто опасается культурного империализма Америки; хотя они недопонимают суть дела, тем не менее, речь не идет об отрицании достижений телекомпании. Созданная в

1980 г. как единая телесеть с коллективом в 25 человек и доступная лишь в 1 млн 700 тыс. домах, CNN на сегодняшний день — это 16 телевизионных сетей, охватывающих более 250 млн точек приема по всему миру. Одна только международная служба (которой посвящена данная глава) включает две сети вещания и пять специализированных каналов, которые принимают более чем в 200 странах.

В Атланте, в штаб-квартире CNN, работают журналисты из 50 стран. Всего в мире 39 офисов CNN, со штатом 4 тыс. служащих. По оценке CNN, в совокупности телевидение, веб-сайты, радио и служба новостей на мобильных телефонах достигают аудитории в 1 млрд человек по всему миру. Возможно, «гены» компании и американские, но в последнее время CNN нельзя назвать американским продуктом.

«ТЕРНЕР-ВИДЕНИЕ»

CNN больше не принадлежит Теду Тернеру. Известный своей откровенностью медиамагнат ушел с поста заместителя председателя совета директоров компании AOL Time Warner в январе 2003 г. В своих последующих интервью он утверждал, что падение стоимости акций компании стоило ему 7 или 8 млрд долл. («How I lost \$8 billion», by Ted Turner, *The Guardian*, 6 February 2003). Это было грустное завершение авантюры, продолжавшейся 23 года, в течение которых он был формальным главой созданного им одного из самых первых медиабрендов.

В 1996 г. Тернер продал телевизионную империю Turner Broadcasting компании Time Warner, став самым крупным ее акционером. Когда руководство Time Warner и AOL приняло решение о слиянии, Тернер его поддержал. Однако позднее вступил в конфликт с ведущими руководителями компании по поводу стратегии ее развития. Тем не менее, когда Тернер оставил свой пост, чтобы заниматься программой «социально ответственных действий со стороны бизнеса» (см. CNN/money, 29 January 2003, money.cnn.com), глава AOL Time Warner Ричард Парсонс сказал, насколько компания благодарна Тернеру за его «одаренность и особое видение». Эти слова не были преувеличением.

Роберт Эдвард Тернер III родился в г. Цинциннати, штат Огайо, в 1938 г. Ему было всего 24 года, когда в 1963 г. умер его отец и Роберту пришлось заняться находившемся в плачевном состоянии семейным бизнесом — рекламной фирмой. Он основательно взялся за ее развитие, а в 1970 г. приобрел небольшую телестанцию Атланты с тем, чтобы основать собственную телекомпанию — Turner Broadcasting System. К середине 1970-х гг. он уже стал состоятельным человеком и купил профессиональную бейсбольную команду Atlanta Braves. Опытный яхтсмен, он выиграл в 1977 г. Кубок Америки на своей яхте «Отважная».

1 июня 1980 г. начала вещание CNN. На церемонии открытия вместе с флагами США и штата Джорджия был поднят флаг ООН, что указывало на мировой масштаб притязаний Тернера. В книге «CNN: Создание новостей для мирового рынка»^{*} Дона Флауэрной и Роберта Стюарта приводятся слова Тернера о том, что участие в кругосветных парусных регатах помогло ему мыслить глобально. «Этому меня научили... парусные гонки. На парусниках я обогнул весь мир... [и] понял, насколько ограничены интересы большинства американцев. Мы — такая огромная страна, такая богатая, мы считаем — как римляне во времена Римской империи, — что мир вертится вокруг нас, а мы являемся центром Вселенной».

По словам Криса Крамера, президента CNN International Networks, «Тернер-видение» продолжает жить и сегодня: «Принципы компании, сформулированные Тернером в 1979 г., остаются неизменными. Он был движим идеей, что существующие сети теле- и радиовещания не отвечают запросам зрителей в полной мере, что тематика слишком однообразна и не охватывает весь мир, как должно. Он планировал сделать CNN действительно международным каналом новостей, вещающим на весь мир».

На достижение этой цели Тернеру потребовались годы. Для того времени его план был слишком радикальным. Тернер реализовал его с помощью спутников связи, по которым CNN выходила на операторов кабельного телевидения по всем Соединенным Штатам. Таким образом, ему удалось охватить вещанием пользователей, не прибегая к сети местных телестанций. Однако, как подчеркивают Флауэрной и Стюарт, в то время «лишь около 20% американских семей, имеющих телевизор, могли смотреть кабельное телевидение. А настроиться на новый 24-часовой новостной канал [Тернера] могли лишь 1,7 млн семей, что слишком мало, чтобы получать прибыль».

Первые несколько лет CNN быстрыми темпами теряла деньги, и Тернеру пришлось потратить 70 млн долл., только чтобы удержать компанию на плаву. Тем не менее это его не остановило, и в 1981 г. начал вещание еще один канал — CNN Headline News — канал кратких последних известий, в отличие от новостей с комментариями на первом канале CNN.

К середине 80-х гг. жизнь изменилась. Появились новые кабельные операторы, широкое разнообразие каналов привлекало все больше зрителей. Использование спутников давало телевидению возможность охватить весь земной шар, так что Тернер объединил сигналы двух своих каналов, которые стали вещать через международный спутник. В 1985 г. был создан канал CNN International, и в этом же году компания впервые объявила о получении прибыли.

^{*} Flournoy Don M. and Stewart Robert K. CNN — Making News in the Global Market (1997).

ЭФФЕКТ CNN

Далее события развивались стремительно. В 1987 г. CNN стала первой новостной компанией мирового масштаба. Выпуски последних новостей *CNN World Report*, предоставляемых вещательными компаниями 100 стран, не подвергались редактированию и цензуре. Тернер всегда чувствовал, что телезрители во всем мире заинтересованы в объективности новостей. В интервью для книги Флауэрной и Стюарта, которое он дал в 1996 г., он заявил: «Еще никто и никогда не давал высказаться ни палестинцам, ни арабам. Во всяком случае здесь, в Соединенных Штатах. Они не имели права голоса. Во всем мире самые обозленные люди — это те, кого никто не слушает».

К 1989 г. доходы компании достигли 100 млн долл. Теперь 50 млн семей в США смотрели каналы CNN, которые были доступны 24 часа в сутки также в Европе, на Ближнем Востоке и в Юго-Восточной Азии.

А потом — в 1991 г. — началась война в Персидском заливе. В первую ночь воздушных атак на Ирак репортажи CNN шли исключительно в прямом эфире. Телеканалы, ведущие свое вещание не со спутников, использовали кадры, снятые CNN, и передавали их по всему миру — при этом в углу экрана высвечивался логотип CNN. Это стало, пожалуй, поворотным событием, способствовавшим всемирному признанию CNN. Освещение каналом военных событий создало так называемый «эффект CNN», благодаря которому всякий раз, когда в мире происходит что-то важное, люди включают именно этот канал или заходят на сайт CNN, поскольку уверены, что найдут там самые последние новости. В самой компании говорят, что их дело всегда и везде — сообщать новости. В январе 1992 г. журнал *Time* признал высокую популярность CNN, объявив Теда Тернера «Человеком Года».

На этом знаменательные достижения не закончились. Прибыль компании к 1993 г. удвоилась, достигнув 200 млн долл. CNN приступила к широкомасштабному завоеванию аудитории Юго-Восточной Азии и через два года открыла региональный центр в Гонконге. Появился также веб-сайт (www.CNN.com) — единственный сайт, над которым круглосуточно трудились штатные сотрудники, размещая самые последние и горячие новости, дополняя их видеоматериалами, звуковыми клипами, снимками, картами и текстом.

Сам Тернер попал в заголовки газет, наделав шуму больше обычного, когда в 1997 г. пожертвовал 1 млрд долл. Организации Объединенных Наций. Генеральный Секретарь ООН Кофи Анан назвал его «выдающимся гражданином мира».

У Тернера определенно был дар заводить друзей. В том же году CNN получила разрешение от Фиделя Кастро открыть офис на Кубе, став первой американской службой новостей, которую допустили в страну за 30-летний

период. В свой первый визит на Кубу десятью годами ранее Тернер лично познакомился с кубинским президентом, а Кастро, в свою очередь, был большим любителем CNN — он имел спутниковую антенну и понимал, насколько важно быть в курсе мировых событий.

В том же в 1997 г. CNN открыло сеть вещания на испанском языке — CNN en Español, специально для латиноамериканского рынка. Одновременно с этим CNN International начала дифференцированное вещание (разные программы для разных регионов), разделившись в итоге на пять различных каналов (для зрителей в Европе, Восточной и Южной Азии, Латинской и Северной Америке). Мечта Тернера о глобальной информационной службе осуществилась.

Тот факт, что CNN стала частью компании Time Warner, не приостановил ее развития: в 1999 г. были созданы службы CNN+ в Испании и CNN Turk в Стамбуле. К концу правления Тернера CNN имела 11 сетей вещания.

Тернер ушел из компании, возможно, не от хорошей жизни, однако он может гордиться, что создал потрясающий бренд. Один из служащих CNN сказал мне, что девиз Тернера: «Выбирай путь, неотступно следуй ему или уходи». В отношении CNN Тернер выбрал последнее, но он все еще принадлежит компании, хотя и незримо.

CNN: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИЛИ АМЕРИКАНСКИЙ КАНАЛ?

Являясь брендом, охватывающим весь мир, CNN имеет свои особенности в разных регионах. Например, CNN/US и CNN International (CNNI) разработали радикально отличающиеся друг от друга подходы к одной и той же задаче. В своем стремлении конкурировать с каналом Fox News, наделавшим в свое время много шума, CNN/US, кажется, занял более популистскую позицию, судя по лоску телеведущих, оперативности редактирования новостей и заполнению эфира информацией. Для сети новостей CNN/US производит непривычно яркое и приятное впечатление (во время визита в Атланту я смотрел их утренний показ, где солидный объем эфирного времени был посвящен одному из постоянных ведущих, покидающих канал).

CNN International, напротив, занят более серьезными делами, напоминая в этом смысле BBC: меньше американских акцентов, новости преподносятся скорее в сдержанном, нежели в драматическом тоне. Эти различия были особенно заметны во время конфликта в Ираке, когда канал CNN/US обвинили в американизированном, возможно щадящем, освещении конфликта, в то время как CNNI хвалили за то, что они показывали обе стороны конфликта: жертв — с иракской стороны и раненых — с американской.

(Эти два канала даже имеют различные слоганы: CNN/US — «Новости от CNN. Нам доверяют», CNNI — «Мы узнаем новости первыми».)

Это различие отметили даже в американской прессе, когда в течение месяца CNNI вещала вместо 24-часового финансового канала CNN — CNNfn. «Среди кабельных новостей лучшей альтернативой Fox News является не CNN, а CNN International — его смотрит остальная часть мира», — отмечает еженедельник *LA Weekly* («How American is it? Fox News v. CNN International», *LA Weekly*, 2–8 May 2003). По словам *The Wall Street Journal*, «теперь зрители за пределами США получают намного большее представление о текущем конфликте... зачастую отражающее неприятие американской политики, которое чувствуется в большинстве стран мира» («CNN Gives US, World Two Distinct Views», *The Wall Street Journal*, 14 April 2003).

Президент CNNI Networks Крис Крамер, выходец из Великобритании, знает об этих различиях и даже гордится ими: «CNN и должна быть наподобие одной церкви с различными проповедниками. Все мы стремимся к интегрированности, стараемся быть всесторонними, справедливыми, точными и беспристрастными. Это — наша основная миссия. Это — самая суть CNN, независимо от того, насколько велика наша компания, сколько у нас сетей вещания, веб-сайтов и на каком мы говорим языке».

Однако, по словам Крамера, американцы, эмигрировавшие в другие страны, составляют всего лишь 1,5% аудитории CNNI, поэтому, естественно, подходы CNNI и CNN/US отличаются. Во время иракского конфликта большинство американцев хотели получать информацию о своих солдатах. Но CNNI вещал не только на Америку, а люди в других странах вовсе не считали, что известия об американских войсках должны идти первыми в выпусках новостей.

На самом деле региональная стратегия CNNI возникла благодаря тому, что после первой войны в Персидском заливе изменилось отношение к бренду CNN. «В 1995 г., когда я впервые попал на CNN, было смутное подозрение, что мы жили за счет этой войны. Но времена изменились, и мы не могли гарантировать, что люди, включая телевизор, будут настраиваться на наш канал. Мы начинали терять актуальность, поэтому решили стать ближе нашим зрителям».

Подобно BBC World, CNNI хорошо потрудились над тем, чтобы «денационализировать» восприятие своего бренда. Среди его англоговорящих зрителей есть те, для кого английский не родной, поэтому на CNNI вы не услышите американского сленга. Ведущие канала — представители разных национальностей. «Мы являемся международным каналом, который расположен в Атланте, а не каналом Атланты, который стремится быть международным. Это важная разница, — утверждает Крамер. — На самом деле мы можем быть где угодно. Трудность в том, что нашей интеллигентной и образованной целевой аудитории известно, что мы находимся в Америке,

поэтому от нас ожидают наилучшего освещения американских новостей. Так что мы вынуждены потакать им в этом, но не опускаться до полной американизации канала».

Крамер уверен, что CNNI достиг этого равновесия, хотя в прошлом он крайне критично относился к стратегии компании: «Когда я пришел сюда, CNN производил впечатление чрезвычайно американизированного канала. Я, конечно, слегка преувеличиваю, но весь этот имидж — белозубая улыбка ведущих и пр., а в новостях — концентрация на всем том, что связано с бомбами, пулями и бюллетенями... Одним словом, выглядело это бесстыдно и агрессивно. Все это мы уладили, и сегодня, с одной стороны, мы не скрываем того факта, что являемся американским каналом, но с другой — мы оправдываем ожидания искушенной международной публики».

Крамер подчеркивает, что зрители CNNI — люди, находящиеся в постоянном движении (он называет их «шейкерами», хотя терпеть не может этот термин). Это деловые люди, которые много путешествуют, поэтому требуют определенных стандартов. Хотя на CNN присутствует несколько развлекательных программ (*The Music Room, World Sport, Design 360* и *Larry King Live*), основное место все-таки занимают новости. Являясь 24-часовым каналом, ведущим свое вещание на весь мир, CNNI не может себе позволить роскошь заполнять эфир всякой ерундой в периоды наименьшей зрительской активности. В главном управлении CNN утверждают: «Где-нибудь всегда прайм-тайм».

Постоянная необходимость в свежих новостях приводит к сильному напряжению в работе, особенно для журналистов. Критики утверждают, что нередко в погоне за захватывающими видеоматериалами новостные каналы подвергают опасности своих репортеров, отправляя их на место событий. По словам Крамера, у CNNI обратная стратегия — обеспечивать технологии, позволяющие журналистам делать репортажи с мест конфликта, не подвергая жизнь опасности.

«Моя первоочередная задача — использовать такие методы работы, которые способствовали бы эффективному сбору и подаче информационных материалов, — говорит Крамер. — Когда война в Ираке закончилась, никто не спрашивал солдат: “Что вы делали на войне?” — потому что все видели, что они там делали. Это показатель эффективности нашей работы. И мы полностью отдаем себе отчет в том, что повсюду в мире найдутся люди, считающие, что журналист по роду деятельности обречен быть мишенью. Однако с появлением новых возможностей, новых технологий все меньше людей подвергаются риску».

В любом случае, подчеркивает Крамер, CNNI не гонится за сенсациями: «Одна из опасностей, с которыми сталкивается любой телевизионщик, заключается в осознании того, что можно получать больше прибыли, если берешь пример с бульварной прессы. Под таким давлением CNNI находил-

ся долгое время, сумев, однако, ему противостоять. Добившись этого, мы не сделали телевидение скучным. Думаю, это большое достижение».

ПРИДАНИЕ МЕСТНОГО КОЛОРИТА

CNN, подобно MTV (которого можно назвать его младшим братом), продолжает погоню за новыми аудиториями и прибылью от рекламы, открывая региональные каналы, а также каналы на других языках, кроме английского. Одним из его наиболее успешных проектов пока остается испанский канал CNN en Español. Его смотрят, прежде всего, в Латинской Америке, хотя он обретает все бóльшую популярность и среди этнических испанцев в Соединенных Штатах. (Канал нашел свою аудиторию даже в Бразилии, где говорят преимущественно на португальском языке.) Этот канал, начавший вещание в 1997 г., ныне смотрят в 13 млн семей; над новостями трудятся в девяти офисах, расположенных, в частности, в Гаване, Буэнос-Айресе, Мехико и Майами.

CNN en Español выделяется среди других каналов CNN. Вице-президент латиноамериканского отделения CNN, специалист по связям с общественностью Кэролайн Риттенбери объясняет: «Мы придерживаемся тех же важнейших ценностей, что и CNN International: точность информации, доверие зрителей, опыт и т. д. И наша аудитория столь же многообразна; среди наших зрителей есть немало людей, которые много путешествуют. Это здорово помогло нам при открытии канала CNN en Español, так как бренд CNN был уже хорошо знаком и принят зрителями. Но вскоре мы осознали, что нельзя использовать CNNI в качестве палочки-выручалочки, нельзя сказать: «Смотрите, здесь все то же самое, но только на испанском».

Из-за того, что в Латинской Америке канал CNN можно было смотреть и на испанском, и на английском языках, телезрители путались. Это показало специально проведенное исследование. CNN разрешил проблему посредством двух различных стратегий: международный канал делал упор на пан-региональные и англоязычные журналы, а испанский канал сохранил местные СМИ.

«Это сработало, потому что у CNN en Español свои отличия, — говорит Риттенбери. — Среди наших зрителей больше молодежи, женщин (примерно 50%), тогда как у CNNI около 70% зрителей — мужчины. У нас к зрителю более трепетное отношение: и экран красочнее, и интерактива больше между ведущими. Но главное — мы уделяем больше внимания региональным событиям. CNNI передает международные новости в глобальном масштабе, а Español показывает, как они затрагивают местное население. Это своего рода мост между Латинской Америкой и остальным миром».

Риттенберри подтверждает, что развитие спутникового телевидения позволяет предположить, что CNN может в дальнейшем закрыть свои пан-региональные проекты. «У нас уже есть отдельный канал в Мексике, и мы рассматриваем другие варианты. Но нельзя забывать, что доходы от рекламы в Латинской Америке все еще низкие; большую часть денег мы получаем от дистрибуции».

Тем не менее очевиден тот факт, что CNN продолжает развиваться, учитывая интересы региональных аудиторий.

БРЕНДИНГ В ЭФИРЕ

Рыночная стратегия CNN, как и любого другого «продукта» на телевидении, начинается с эфира. И CNN/US, и CNN International придают большое значение продвижению своего бренда в эфире.

Скот Сэйфн, менеджер по маркетингу компании в США, объясняет: «То, что мы говорим в эфире, крайне важно. Это, по всей видимости, наилучший способ донести до зрителя информацию о бренде. И самый эффективный, учитывая то, что в месяц нас смотрят порядка 80 млн человек. Не найдется, наверно, никого [в США], кто бы ни разу не смотрел передачи CNN».

Создание промо в эфире — само по себе искусство. Директором эфирного промо на канале CNN International является Кэти Клери, деятельность которой заключается в «раскрутке» передач CNNI: анонсировании предстоящих шоу и «внедрении» в сознание зрителей образа CNNI.

Клери признается: «Иногда мы делаем промоушен определенным программам, но чаще всего мы стараемся выделить тот факт, что именно CNN является *источником* новостей. Отличительные черты CNN — оперативность, широта охвата, точность информации, а также опытность журналистов, которая особенно важна, — является козырем нашей компании, привнося в имидж канала человеческий фактор. Все эти черты в совокупности способствуют поддержанию статуса CNNI как источника достоверной информации. Все это можно резюмировать фразой “Мы узнаем новости первыми”, которая верна не только в отношении эфира».

Клери добавляет, что CNNI прилагает все усилия для поддержания своего имиджа во всем — от изображения на экране и постеров до откликов в прессе: «И чаще всего у нас это получается, хотя и не без труда. Стратегии в маркетинге эффективны в том случае, если основная идея бренда проста и коротка. Однако CNN представляет собой разносторонний, комплексный «продукт» рынка, который в двух словах не опишешь».

Еще одно преимущество CNN — возможность использовать для своего промо эфир дружественных каналов, принадлежащих Тернеру, а именно Turner Classic Movies, театральный канал TNT, канал общей тематики TBS Superstation и даже анимационный канал Cartoon Network (последний час-

то используется для брендинга в Латинской Америке, где он стал наиболее популярным каналом в регионе для всех возрастных групп).

Опасность продвижения бренда в эфире в том, что зрители могут почувствовать себя атакованными брендингом, а этого Клери не хотелось бы допустить. «Мы используем массу способов, чтобы упростить зрителю навигацию по программам, выделяя при этом наш бренд среди других». В понятие «брендинг» входят дизайн, музыка, графика и вообще то, как «выглядит» канал. В CNN за это ответственен Марк Райт, креативный директор компании. По словам Марка, его коллеги обычно делают свое дело настолько квалифицированно, что зрители едва ли замечают весь этот брендинг.

«Но они обязательно заметят, если его убрать, — говорит он. — Я бы хотел однажды, в качестве эксперимента, убрать на пять минут из эфира все промо, включая музыку и графику. Представляю себе эту безрадостную картину: остался бы один диктор со своей речью. И подумайте, насколько это было бы интересно?»

Еще один классический элемент брендинга — фирменный логотип, а он у CNN, пожалуй, один из самых известных в мире. У всех сетей телекомпании он один и тот же. «Логотип CNN выдержал проверку временем, — утверждает Райт. — Я думаю, в плане узнаваемости он находится на одном уровне с логотипами компаний Nike и Coca-Cola. Мы правильно сделали, что не изменили его. Ведь главная составляющая успешного брендинга — это последовательность».

ТРУДНОСТИ МУЛЬТИМЕДИА

Скот Сэйфн, менеджер по маркетингу компании в США, много размышлял над тем, как добиться последовательности в брендинге. В качестве первого вице-президента отдела промоушен и маркетинга CNN/US он хорошо знаком с работой не менее чем четырех сетевых каналов корпорации CNN (CNN/US, CNN Headline News, CNN*fn*, CNN Airport Network), трех веб-сайтов CNN (CNN.com и сайтов о спорте и финансах), службы распределения информации, а также мобильного сервиса CNN to Go.

«Из-за того, что на медиарынке все «продукты» CNN находятся в разных условиях, вполне логично, что основная идея каждого из них варьируется, — говорит Сэйфн. — Наша задача в том, чтобы эти идеи не шли вразрез с общей идеей бренда».

Достичь этого намного легче, чем кажется. По мнению Сэйфна, постепенное превращение CNN из обычной телевещательной компании в мультимедийный новостной канал оправдало себя в полной мере: «Мне кажется, положение, занимаемое CNN в мире, подразумевает ответственность канала за то, как зрители воспринимают то или иное событие, когда слышат о нем в первый раз, и к чему, по их мнению, оно приведет. Мы в основном предо-

ставляем им такую возможность, работая в 24-часовом режиме. А теперь мы можем реализовать основную идею CNN, используя все каналы компании».

Вышеизложенная стратегия кажется особенно разумной в свете того факта, что CNN как 24-часовой канал теленовостей больше не является монополистом. «Начиная вещание, Тед Тернер считал, что делает канал для себя, и поэтому не проводил никаких рыночных исследований. Зато он четко понимал, что очень многим, как и ему самому, хотелось бы иметь 24-часовой новостной канал. И в первые 10 или 12 лет он был единственным, кто поддерживал и развивал этот канал. Сейчас ситуация иная».

CNN имеет все преимущества первооткрывателя, но со временем все может измениться, в том числе и из-за конкуренции. «Нельзя стоять на месте, мы должны работать над тем, чтобы наше лидерство в сфере новостей распространялось не только на телевидение. Поэтому я, как специалист по маркетингу, могу гордиться тем, что CNN.com сейчас лидирует среди новостных сайтов. Я горжусь тем, что 2,5 млн человек подписались на рассылку новостей CNN по электронной почте. Полагаю, это тоже часть нашей миссии, столь же значимая, как и телевидение».

Но на этом рынке у CNN есть конкуренты, среди них MSNBC — совместное предприятие Microsoft и вещательной компании NBC. «Вот тут-то нам и помогает наша позиция лидера, поскольку, если телекоммуникационный провайдер станет предоставлять новости среди прочих услуг мобильного сервиса, он, скорее всего, выберет CNN. Мы имеем в виду «новости» для зрителей. Как только вы заработаете репутацию великого бренда, она будет работать на вас», — говорит Скот Сэйфн.

В ПРЕДЕЛАХ РАЗУМНОГО

Традиционные методы маркетинга не потеряли своей актуальности в результате использования всеми каналами CNN единого брендинга, а также единого промо в эфире. В случае с каналом CNNi это означает выбор средств, необходимых для привлечения его целевой аудитории — состоятельных людей, занятых интеллектуальным трудом и являющихся профессионалами своего дела. Салли Перри, вице-президент отдела маркетинга по Европе, Ближнему Востоку и Африке, комментирует это так: «Маркетинг подразумевает не столько продвижение бренда, сколько продвижение его должным образом. Все должно соответствовать нашим ценностям, которые в целом образуют наш бренд».

CNNi размещает свою рекламу в престижных изданиях, таких как *The Wall Street Journal*, *International Herald Tribune*, *The Economist*, *Time* и *Fortune*, причем на тех полосах, где ее скорее заметят представители целевой аудитории. Радио также используется с определенными ограничениями — обычно для того, чтобы «раскрутить» ту или иную программу.

CNN применяет и более креативные методы. Например, CNN International недавно начала сотрудничество с Лондонской школой бизнеса с целью помочь ее преподавателям повысить популярность школы. В рекламе, созданной на CNN, фигурируют трое выдающихся профессоров школы — Элрой Димсон, Линда Граттон и Суматра Гошал, — предлагающие такие решения проблем мирового бизнеса, которые заставляют задуматься. Европейский и ближневосточный каналы CNN транслировали эти ролики, а компания спонсировала еще и саммит лондонских СМИ, организованный школой.

Партнерские отношения сложились у CNN с журналом *Time*, принадлежащим компании Time Warner, а также с исследовательской группой Taylor Nelson Sofres (TNS). Каждый месяц TNS проводит опрос зрителей CNN и читателей журнала *Time* на актуальные темы. Результаты опроса публикуются в пресс-релизах, на них очень часто ссылаются другие средства массовой информации.

По словам Перри, «результаты этих исследований часто попадают на первые полосы газет. Такого рода PR-акции чрезвычайно важны: они намного эффективнее традиционных методов в маркетинге, и в итоге мы оказываемся в самом центре политических споров»

Однако слишком много PR — тоже плохо. Несмотря на то что CNNI получил множество положительных откликов в прессе за освещение иракского конфликта, канал ни разу не использовал это в целях PR. Президент CNNI Крис Крамер считает это дурным тоном.

В действительности Крамер опасается, что «рынок» новостей перегружен. «Мне не очень нравится представление о новостях, как о продукте, хотя сам нередко грешу употреблением этого термина, — признается Крамер. — Согласен, некоторые считают новости товаром, и нам приходится демонстрировать «потребителю», что наш «товар» лучше, чем у других. Однако хотелось бы верить, что результаты нашей работы говорят сами за себя».

Коротко о бренде

Название: CNN

Основан: 1980 г.

Владелец: Time Warner

Аудитория: 250 млн семей по всему миру (*Источник:* CNN)

Ключевые стратегии маркетинга: промоушен в эфире, единый брендинг всех каналов компании, телевидение, печатные СМИ, плакаты, спонсорство

Расширение бренда: более 30 компаний под брендом CNN, в том числе телевидение, интернет-, радио- и мобильные сервисы

Веб-сайт: CNN.com (а также 11 сайтов на различных языках вещания и специализированные сайты)

BBC World

Бренд BBC воодушевляет — он может дотянуться и прикоснуться ко всему в этом мире.

Выходя на станции «Уайт-Сити» центральной ветки метро, вы увидите два указателя: один — как пройти к BBC Television Centre (поворот налево), а другой — к зданию BBC Worldwide (поворот направо). BBC для этого маленького уголка Лондона — то же самое, что Nokia для всего Хельсинки: такое ощущение, что каждое второе здание каким-то образом связано с этой компанией, и атмосфера суеты и озабоченности важными делами плохо вяжется с мягкой архитектурой пригорода Лондона.

В отличие от BBC Television Centre, представляющего собой город в городе (офисы, студии и видеомонтажные — словно соты в улье), отделы продаж и маркетинга BBC Worldwide размещаются в более скромном здании из красного кирпича, неподалеку от шумной эстакады. Фойе с приветливым дежурным и маленьким киоском, торгующим газетами и шоколадками, напоминает типичный зал ожидания на каком-нибудь вокзале.

BBC World — невоспетый герой всего пантеона брендов BBC. А вообще о BBC можно было бы написать целую книгу или даже две, но BBC World вероятно, ее самый большой проект на медиарынке и в то же время наиболее молодой. В мировом масштабе он являет собой воплощение будущего компании.

НЕМНОГО ИСТОРИИ

Было бы, однако, разумнее писать о BBC World как о части огромной корпорации, о гиганте среди медиабрендов.

Каждый бренд начинается с мечтателя; в случае ВВС им был Джон Рейт. В 1920-х гг. Рейт задумал создать такую вещательную компанию, которая займет нишу где-то между сильно коммерциализованными, неконтролируемыми радиостанциями Соединенных Штатов и жесткой, контролируемой государством системой вещания Советского Союза. Будучи одним из первых, кто отметил привлекательность радио для массовой аудитории, он утверждал, что ВВС было создано, чтобы «нести лучшее наибольшему количеству слушателей».

ВВС (Британская Вещательная Компания) была основана 18 октября 1922 г. группой владельцев ведущих радиостанций, в которую входил и Маркони. Ежедневное вещание началось из студии Маркони на Стрэнде, в центре Лондона, и 14 ноября того же года Рейт, инженер из Шотландии, был назначен ее генеральным директором. Финансирование осуществлялось за счет абонентской платы, которая составляла 10 шиллингов (50 пенсов) с каждого абонента (телезрителя), что гарантировало финансовую независимость ВВС как от рекламы, так и от государственных дотаций.

ВВС транслировало пьесы, дебаты, эстрадные концерты, а также популярную и классическую музыку. Выпуски новостей передавали после 19 часов, чтобы не повлиять на уровень продаж газет. Значимость радио стала очевидна в 1924 г., когда король Георг V обратился к народу во время Британской имперской выставки в Уэмбли. Огромные толпы людей, блокируя движение транспорта, слушали его речь, передаваемую по громкоговорителям в главных торговых центрах города.

Прослушивание радиопередач дома было более сложной задачей: требовались так называемые «кошачьи усы» — тонкий провод, замыкающий контакт и посылающий слабый сигнал в наушники. Детекторный приемник вскоре был заменен более сложным ламповым устройством, и к 1930-м гг. слушатели уже настраивали станции на экстравагантных «Бакелитах» — приемниках с округлыми линиями в стиле «арт деко». Радио оказалось еще более популярным, чем предсказывал Рейт: в 1926 г. количество проданных абонентов превысило два миллиона с четвертью. Через 12 лет эта цифра достигла 8,5 млн — 98% населения страны слушали радио.

Тем временем ВВС развивалась. В 1927 г. Британская Вещательная Компания стала Британской Вещательной Корпорацией, Джон Рейт получил рыцарское звание за свою роль в развитии радио, а ВВС — Королевскую Хартию, которая определяла цели, полномочия и обязательства ВВС. Согласно Хартии, корпорация отвечает перед Советом управляющих ВВС — группой доверительных собственников, представляющих общественные интересы и ответственных за подотчетность организации при одновременном сохранении ее независимости. Управляющие официально назначаются Тайным советом по рекомендации премьер-министра.

Последняя Королевская Хартия действительна до 2006 г. Ее обновление стало предметом жарких споров, которые последовали за конфликтом

между BBC и премьер-министром Англии Тони Блэром из-за войны в Ираке. В 2003 г. в одном из выпусков новостей BBC говорилось о том, что правительство «приукрасило» доклад разведки о военной мощи Ирака с целью оправдать свое вмешательство в конфликт. Это спровоцировало волну претензий и встречных исков и привело в итоге к самоубийству одного из информаторов BBC, эксперта по вооружению д-ра Дэвида Келли, а также наделавшему много шума расследованию Хаттона. Есть опасения, что правительство попытается изменить условия Королевской Хартии или же отменить абонентскую плату. (Согласно Хартии, право взыскивать абонентскую плату BBC получает от соответствующего министра. Изначально, это был министр почт, затем министр внутренних дел Великобритании, а сейчас разрешение выдает министр культуры, средств массовой информации и спорта.)

ВВС «НАБИРАЕТ ОБОРОТЫ»

Первый шаг к современной BBC был сделан в 1932 г., когда корпорация покинула свой родной офис в Савой-Хилл (здание на Стрэнде в Лондоне) и переехала в Бродкастинг-Хаус на Портлент-плейс. Сейчас это здание в стиле «арт деко», напоминающее радиоприемник размером с океанский лайнер, называют одной из достопримечательностей Лондона. В том же году BBC начала свое «Имперское вещание» (вещание на английском языке на страны Британской империи — *Перев.*). В дальнейшем его сменило знаменитое «Всемирное вещание BBC» — предтеча современного BBC World. Первым языком иностранного вещания стал арабский (это произошло в 1938 г.).

Тем временем зарождалось телевидение — медленно, но верно. Джон Лоуги Бэрд продемонстрировал свое изобретение в далеком 1925 г., и экспериментальные передачи шли с 1932 г. из студии в Бродкастинг-Хаус. Первые регулярные передачи стали вести из Александра-Палас на северной окраине Лондона в 1936 г. Но вначале их радиус достигал лишь 20 000 домов на прилегающей территории, и зрителям приходилось выкладывать цену автомобиля за маленькую мерцающую коробочку — телевизор. Сэр Джон Рейт в этот раз не разглядел перспектив изобретения и отнесся к нему без восторга.

Несмотря на это BBC «двигалась» вперед, показывая в прямом эфире такие события, как коронацию короля Георга VI, состоявшуюся 12 мая 1937 г., теннисный чемпионат в Уимблдоне в 1938 г. и финал Кубка по футболу в 1939 г. BBC освещала события до начала войны.

1 сентября 1939 г., во время показа мультфильма о Микки Маусе, телеканал BBC внезапно прекратил вещание. Возникли опасения, что вражеская авиация могла использовать мощные телевизионные передатчики

в качестве навигационных средств. Телеканал ВВС не работал до 7 июля 1946 г., когда он с гордостью вернулся в эфир с тем же самым мультфильмом. (Хотя Микки Маус — американский персонаж, непокорный дух канала кажется вполне британским.)

Привилегия нести флаг государства досталось радио. Вероятно, именно во время войны ВВС полностью утвердилась как надежный, заслуживающий доверия, уважаемый — и даже любимый — вещательный бренд. Это были дни ярких речей Уинстона Черчилля и приторно сладких песенок Веры Линн — «кумира» Британских вооруженных сил. За границей ВВС стала могущественным орудием распространения морали и «промывания мозгов» — особенно после обращения генерала де Голля к оккупированной Франции. К концу войны ВВС уже вещала на 40 языках, и даже «чародеей» пропаганды нацизма, Пауль Йозеф Геббельс, вынужден был признать, что ВВС одержала победу в «интеллектуальном завоевании Европы».

СТАНОВЛЕНИЕ ТЕЛЕВИДЕНИЯ

Телевидение в Великобритании возникло в один день — 2 июня 1953 г. — в день коронации королевы Елизаветы II в Вестминстерском аббатстве. Даже сегодня старшее поколение британцев помнит, как незадолго до этого события в их домах устанавливались громоздкие телевизоры. Эти предметы мебели, напоминающие по форме луковичу, приходилось включать за несколько минут до начала программы — для «разогрева», чтобы в итоге увидеть нечеткое черно-белое изображение. К 1954 г. в Великобритании было продано более 3 млн объединенных радио-телевещательных лицензий.

Следующие три с половиной десятилетия шли развитие и модернизация канала. В июне 1960 г. был открыт ВВС Television Centre, а в 1964 г. запущен второй телеканал. Сюжеты о высадке человека на Луну, первые цветные передачи, классические телешоу, такие как «Летающий цирк Монти Питона», и «Панорама», программа об актуальных проблемах современности сменяли друг друга перед восхищенным взглядом нации. Женитьба принца Чарльза на леди Диане — телевизионное событие сродни коронации королевы Елизаветы. ВВС повысила стандарт новостных репортажей: корреспонденты ВВС передавали новости из Бейрута, с Фолклендских островов, площади Тяньаньмэнь, из Румынии, Эфиопии... Когда пала Берлинская стена, британцы увидели это в прямом эфире ВВС.

В конце 80-х гг. в работе ВВС произошли изменения. В придачу к абонентской плате корпорация стала получать прибыль от выпуска видеокассет, аудиозаписей, книг и журналов под брендом ВВС и за счет продаж программ за рубеж. Объединение этих направлений привело к созданию единой организации, названной ВВС Enterprises (впоследствии ВВС Worldwide). Это

и стало началом BBC World — первой по-настоящему всемирной телевизионной службы новостей.

BBC World начала вещание в 1995 г. в разгар великих перемен в корпорации. Мир вступал в цифровую эпоху, и BBC была намерена извлечь выгоду из возможностей, которые в будущем могло представить многоканальное телевидение. В числе инноваций был BBC News 24 — запущенный в 1997 г. круглосуточный канал новостей, финансируемый за счет абонентской платы для телезрителей Великобритании, а нишу развлечений и драмы занял канал BBC Choice, целевая аудитория которого — зрители от 25 до 34. Позднее BBC Choice был преобразован в BBC Three.

Консорциум компаний BBC, BSkyB и Crown Castle (вещательная компания) получил в июне 2002 г. лицензию на бесплатную трансляцию цифрового телевидения в Великобритании. Новая цифровая сеть, названная Freeview, начала работу 30 октября 2002 г. Она включала восемь телеканалов BBC, а также предоставляла интерактивные и радиослужбы.

Будущее интерактивного телевидения спорно, однако BBC продвигает этот проект. Одним нажатием на кнопку пульта дистанционного управления зрители цифрового телевидения могут заставить камеру повернуться под другим углом, получить дополнительную информацию и ссылки на веб-сайт BBC, где можно найти анонс телепередач, а также новости и прогноз погоды.

О значимости бренда BBC свидетельствует уровень его присутствия в Интернете. В корпорации говорят, что в 2002 г. в Великобритании к услугам онлайн-службы BBCi (первоначально известной как BBC Online) прибегало более 36% пользователей Интернета в возрасте от 15 и старше. Корпорация также утверждает, что у нее самый посещаемый информационный сайт в Европе, имеющий более 660 млн страниц, причем их число увеличивается каждый месяц. BBC News и BBC Sport — самые популярные разделы, по посещаемости не уступающие BBC World Service и BBC Radio.

Но, возможно, именно BBC Worldwide больше всего выиграла от силы бренда. К 2002 г. коммерческий отдел корпорации получил прибыль в размере более 100 млн ф. ст. за использование бренда, лицензирование и продажу программ и форматов, таких как «Телепузики» и «Слабое звено». Корпорация также стала самым большим провайдером интернациональных телевизионных каналов, расположенным в Великобритании: вместе с BBC World, BBC Prime и BBC America она охватывает более 450 млн точек приема по всей планете.

Однако в конце 2002 г. BBC World сменила свой статус. Теперь она стала компанией с ограниченной ответственностью и присоединилась к недавно созданной Global News Division, в которую также входят BBC World Service и bbcnews.com. Этот шаг показывает, что BBC World достигла зрелости.

НАРАЩИВАНИЕ СТОИМОСТИ БРЕНДА

Наша встреча с Джейн Горард, директором по маркетингу BBC World, и Каролин Гибсон, директором по продажам в Европе, Африке и на Ближнем Востоке, проходит в зале заседаний совета директоров. За окном — серое небо, пасмурно — типичная лондонская погода. А здесь — мы собираемся совершить путешествие вокруг света.

Возможно, в это трудно поверить, но вплоть до 90-х гг. BBC была мало известна на международном «рынке» теленовостей. В то время как радиослушатели всей планеты долгие годы знали и любили международную службу BBC, миллионы англоговорящих зрителей за пределами Великобритании безуспешно пытались подключиться к кабельным и спутниковым каналам, передающим репортажи лучших тележурналистов Великобритании.

Нельзя сказать, что канал BBC World появился внезапно. Он вышел из недр BBC World Service Television — канала, начавшего вещание в 1991 г. Этот канал, в свою очередь, был обновленной версией канала BBC TV Europe, который с 1987 г. демонстрировал жителям Европы легкие развлекательные программы. BBC World Service Television обладал дополнительной, но важной составляющей — международными новостями. Сначала канал был доступен лишь европейцам, но в 1991 г. он достиг Азии и Ближнего Востока, а в конце 1992 г. — Южной Африки. В 1995 г. было принято решение разделить BBC World Service Television на два отдельных канала: BBC World и BBC Prime. Последний делал больший акцент на развлекательные программы, в то время как BBC World стал чисто информационным каналом, распространяющим мировые новости. К 2003 г. его смотрели в 270 млн домов в 200 странах мира.

Каролин Гибсон занимается продажей эфирного времени на BBC World с 1994 г. До того времени этим занимались независимые представители — IP Networks в Европе и Star TV в Азии.

Гибсон вспоминает: «Когда канал только начинал вещание, мы стремились (как и сейчас) показать всему миру то лучшее, на что способны журналисты BBC. Учитывая размах деятельности и инфраструктуру компании, этот шаг был логичен. CNN постепенно развивался, и у нас были все предпосылки, чтобы делать то же самое».

Исходя из этого возникает очевидный вопрос: почему BBC не вышла на рынок глобальных теленовостей раньше? Фактически комитет BBC стал рассматривать возможность реализации проекта международного телевизионного агентства новостей в 1987 г., но правительство отказало в увеличении субсидии Всемирной службе радио BBC. В конце концов было найдено коммерческое решение, в результате которого свет увидели Всемирная служба теленовостей BBC, расширенный канал BBC TV Europe и... BBC World.

Джейн Горард, директор по маркетингу, рассказывает: «Период с середины 1990-х до 2000 г. характерен не только бумом в сфере СМИ, но и возросшим интересом к международной информации. Это было время, когда люди стали больше путешествовать, когда они покупали акции и облигации, а бизнес вышел на международный уровень. Информационный голод чувствовался не только в сфере бизнеса, но и в обычной среде: людям хотелось знать о том, что происходит в мире».

Ясно было одно: рынок международных теленовостей сложился, и у BBC не было причин не отхватить свой кусочек этого «пирога». К 1998 г. BBC World был настолько известен и имел столько зрителей, что превратился в эффективный инструмент для иностранных рекламодателей. Было принято решение создавать эфирную рекламу самостоятельно. В то же время задача продвижения «товара» на рынок была обособлена; рекламные представители отвечали за продажу эфирного пространства, но не за продвижение бренда. Однако нельзя не отметить, что позиционирование бренда BBC было уже довольно четким.

Горард объясняет: «Смена подхода была спровоцирована эволюцией канала. Мы не сразу стали международной информационной службой, а постепенно расширяли свое присутствие по всему миру. Но когда вы понимаете, что достигли всех уголков планеты и при этом абсолютно потеряли контроль над целостностью бренда, тут-то и становится ясно, насколько уязвима ваша позиция. Это можно было сказать не только о наших рекламных роликах, но и обо всей маркетинговой стратегии».

Как отмечает Горард, даже такому бренду, как BBC, нелегко поддерживать целостность имиджа, когда имеешь дело со зрителями и рекламодателями — представителями различных культур. «Возникает традиционный вопрос: можно ли сделать глобальный проект локальной значимости? Конечно, можно, но имидж бренда следует контролировать из центра. Существует масса способов локального продвижения бренда: реклама в местных газетах, телепрограммы в отелях, презентации «товара» местными продавцами. Все должно подчеркивать принадлежность единому бренду, и так — по всему миру».

Что касается международных медиабрендов, то BBC World знают всюду. Предлагая зрителям сложную смесь из новостей, актуальных событий и финансовых известий, он ориентируется на международный бизнес, считая, как и другие представители элиты СМИ (включающей в себя CNN International, *Financial Times*, *The Wall Street Journal* и журнал *Time*), что его аудитория включает и его рекламодателей.

Горард говорит: «Наши зрители — это сложившиеся люди, работающие в мультинациональных компаниях, нередко занимающие стратегически важные посты. Они постоянно путешествуют, поэтому должны быть в курсе международных новостей и того, что происходит на рынке, особенно

им необходимо знать о кризисах или внезапных изменениях цен, способных повлиять на их бизнес».

Она подчеркивает, что BBC World не является каналом для эмигрантов из Великобритании, которые предпочитают смотреть BBC Prime, чтобы не пропустить свои любимые мыльные оперы. Зрители BBC World — это путешественники-космополиты, место рождения которых не имеет особого значения, как и страна проживания, для кого английский — возможно, лишь один из нескольких языков, которыми они владеют.

Характерные черты бренда BBC World отвечают идее «элитного зрителя». Горард объясняет: «Люди любят нас за точность и беспристрастность, и потому что мы — надежный источник информации. Они знают, что нам присущи профессионализм и строгость. Мы известны как компания, свободная от внешнего влияния или партнерских отношений. Мы вкладываем силы и средства в новости больше, чем кто-либо другой, наши люди — всегда в гуще событий, и мы можем показать и объяснить их лучше других. Дела таким образом идут уже много лет. Вся прелесть в том, что мы, хотя и являемся молодой коммерческой структурой, можем использовать наследие BBC и эти его ресурсы».

Кстати, Каролин Гибсон полагает, что принадлежность к BBC что-то привносит в имидж бренда: «Я имею в виду не столько привычное, ежедневное предоставление зрителям информации, сколько некоторый «прикус BBC», если так можно сказать. Я думаю, что наш бренд воспринимают как воодушевляющий — за способность BBC «дотянуться» до всех и каждого в мире. Такое возможно не только потому, что у нас работают профессионалы своего дела, но и благодаря духу компании».

На такое восприятие бренда, очевидно, мало повлияли разногласия между BBC и британским правительством, возникшие летом 2003 г. из-за освещения войны в Ираке. «Это показало, насколько мы беспристрастны, — подчеркивает Горард. — Реакция зрителей на то, как мы освещали конфликт, была потрясающей. Согласно ряду исследований, нам, как источнику информации, люди доверяли больше, чем кому-либо другому. С точки зрения маркетинга все, что мы говорили в наших рекламных материалах или на встречах с журналистами в рамках PR-кампании, приобрело в свете этого конфликта особый вес. Зарубежные зрители порой думают, что BBC принадлежит британскому правительству или каким-либо образом им контролируется. Разногласия из-за Ирака явно показали, что это не так».

Без сомнения, самым крупным конкурентом BBC World является CNN, причем эти два канала соревнуются за зрительскую аудиторию плечом к плечу в нескольких сферах. Больше всего проблем у BBC World в США, где компания предлагает короткие выпуски новостей на общественных телеканалах, в отличие от CNN, имеющего полноценное 24-часовое вещание. CNN также имеет преимущества авторского первенства и дистрибуции: он

может транслировать все передачи телекомпании Turner Broadcasting, предоставляя эфирное время многим каналам, а не одной-единственной службе новостей.

Однако у BBC есть свой козырь — то, что он является британским каналом. Горард признается: «Я всегда сомневаюсь, использовать ли этот фактор как атрибут бренда, поскольку наш канал все-таки вещает на весь мир, сохраняя при этом дух Британии, и этот факт нельзя игнорировать. Интересно, что разные информационные рынки прибегают к разным источникам информации: например, на Филиппинах есть тенденция оглядываться на американские СМИ, и они привыкли к CNN. В Индии же наше британское наследие — явное преимущество. Тем не менее легко заметить, что CNN, как и мы, пытается не демонстрировать национальные корни. И мы, и они, можно сказать, стремимся к тому, чтобы отказаться от своей принадлежности к конкретной стране, расширить границы и стать доступными для всех людей во всем мире».

ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ

И все-таки, каким образом беспристрастный зритель, скажем, из Праги, решает, какой из двух каналов выбрать? В конце концов, как отмечает Каролин Гибсон, если уж зритель выбрал канал, то он обычно остается верным своему выбору и вряд ли будет метаться от CNN International к BBC World. Характерные черты канала очень важны с точки зрения его продвижения. Так что неудивительно, что отделы маркетинга и продаж влияют на содержание программ.

Гибсон подтверждает: «Продавая рекламное время и права спонсорства, мы несем ответственность перед нашими клиентами. Поэтому менеджеры по продажам эфирного времени в высшей степени заинтересованы в изучении аудитории. Эти сведения помогают сформировать нашу позицию и понимание того, какими должны быть наши программы, как эффективнее отвечать на запросы нашей целевой аудитории, и в то же время предоставляют рекламодателям четкую информацию о том, на какую аудиторию ориентировать рекламу. Так, исследования показали, что среди наших зрителей много людей, путешествующих по миру, что позволило нам создать еженедельное шоу о туристическом бизнесе — *Fast Track*. Оно не только отвечает интересам аудитории и дает возможность советам по туризму, авиалиниям и гостиничным сетям использовать международные телеканалы в качестве эффективного способа влияния на ее основной целевой сегмент».

Группа продаж тесно сотрудничает с креативным отделом BBC и продюсерами при оформлении заказов на короткие программы и информационные заставки.

Хотя подход такого рода может показаться крайне коммерциализованным для тех британцев, которые знают BBC как некую общественную структуру, Гибсон считает, что он ни в коем случае не подрывает репутацию бренда. «Наша цель — наилучшим образом работать для наших зрителей, хотя очевидно, что это способствует продвижению рекламы, поскольку обеспечивает доступ к желаемым целевым группам и благоприятствует маркетингу, так как повышает интерес аудитории к каналу».

Коммерческие интересы канала изначально влияли на его структуру. Ясно, что круглосуточный поток новостей, когда сообщение следует за сообщением, не мог иметь популярности. Необходимо, чтобы программы хоть чем-то отличались. Поэтому, несмотря на то что каждый час начинается с новостей, зритель может увидеть и другие программы, например о науке, культуре, спорте.

Джейн Горард объясняет: «Первую половину каждого часа, которую мы называем «фронтальной», идет чисто редакторская работа. Мы следим за этим каждый день, поскольку даже смена диктора или ведущего может повлиять на подачу материалов. В свою очередь редакторы могут нам посоветовать, как наладить или обновить «внешний вид» наших программ. Но в основном они заняты своим делом (причем на высоком профессиональном уровне), а мы — своим, т. е. рекламными материалами».

Вторая половина часа — это уже другая история. «Практика показала, что зритель остается на канале после блока новостей, если может узнать нечто новое, т. е. получить какие-то новые знания. Это тот момент, когда мы можем в какой-то степени оказывать влияние, создавая такие программы, которые отвечают определенным потребностям публики и демонстрируют возможности канала».

Например, *Question Time* — дискуссионная передача, касающаяся актуальных проблем современного мира, которая была создана BBC для индийского рынка. Эта программа была очень популярна в Индии, но появились и определенные проблемы. Гибсон поясняет: «Исследования аудитории показали, что демонстрация индийской версии программы вызывает недоумение в Пакистане, претендовавшем на собственное значение в качестве рынка. В результате мы решили запустить в Пакистане специальное издание. Формат тот же самый, что и в индийской версии, только продюсерская компания, ведущий и аудитория были пакистанскими, да и освещаемые события соответствовали местному рынку. Запуск отдельной версии отвечал не только потребности подчеркнуть нашу последовательность и беспристрастность, но и свидетельствовал о выходе на новый рынок с новыми коммерческими возможностями. Решение было настолько удачным, что мы дополнительно сделали пакистанскую версию другого популярного шоу — *Face To Face*».

Как и на CNN International, так и на BBC World экранное изображение адаптируется в соответствии с маркетинговыми концепциями. «Хотя [от-

дела рекламы и маркетинга] не имеют прямого влияния на “внешний вид” канала, — говорит Горард, — все понимают, что это жизненно важный фактор. Пять лет назад канал выглядел совсем иначе. Брендинг BBC изменился на всех каналах: цвета стали более теплыми и яркими, а общий подход — более приземленным. BBC стремилась покончить с холодной отстраненностью и формальностью — негативными элементами своего имиджа. Мы приняли эти изменения, и наш облик изменился — вплоть до того, что у нас сейчас больше женщин-ведущих и они выглядят более молодыми и менее “бибисшными”. Что касается маркетинга, то любому СМИ нужно проявлять доброжелательность, чтобы установить отношения со своей аудиторией».

Идея «установления отношений» нашла свое отражение в создании новой дочерней организации BBC World — Global News Division. Объединяя различные направления международных новостей, BBC признает, что в целом бренд воспринимается людьми одинаково по всему миру, они просто по-разному это чувствуют.

«Когда в мире происходит какое-то крупное событие, большинство хотят узнать о нем именно от BBC, — говорит Горард, — но разными путями. Если они хотят получить сведения на родном языке, то могут включить радио и послушать World Service. На работе в их распоряжении веб-сайт. А дома, в аэропорту или отеле они могут посмотреть BBC World».

ГЛОБАЛЬНАЯ ТАКТИКА

Необходимо все время напоминать людям, что служба BBC доступна всем. Ответственность за маркетинговые кампании, которые дают потенциальным «потребителям» BBC World жизненно важный импульс, ложится на третьего члена команды — Симу Котечу, главу отдела маркетинга.

«Хотя мы рассматриваем нашу аудиторию как деятелей мирового бизнеса, — объясняет Котеча, — они, согласно одному из наших последних исследований, являются еще и “реформаторами”. Эти люди достаточно умны, чтобы иметь свое мнение о событиях, и не нуждаются в подсказках. Им необходимо такое СМИ, которое беспристрастно покажет им обе стороны одной и той же проблемы — именно это предлагает BBC. Они и есть главная целевая группа всех наших маркетинговых инициатив; отсюда наш девиз, придуманный в 2002 г.: “Требуйте всестороннего подхода”».

Что интересно, несмотря на представление, будто зрители этой группы примерно одинаковы по всему миру, их отношение к брендам BBC варьируется на разных рынках, что нередко связано с давними привязанностями к тому или иному СМИ. В Индии, например, BBC просто чтут, а у BBC World сложилась очень преданная аудитория. В других странах Азии и Латинской Америке зрители относятся к ним более сдержанно. Поэтому

маркетинговые стратегии различны: от глобальных кампаний до узко сфокусированных местных акций.

«Мы используем некую смесь международных печатных медиа и эфирного промо как на BBC World, так и на других каналах, которые ориентируются на нашу целевую группу, например на Eurosport, National Geographic и т. п.», — говорит Котеча. Время на этих каналах «бартерное», полученное в обмен на равное количество времени на BBC World или на рекламное время той же стоимости.

В настоящее время проводится новая рекламная кампания, в которой используются шесть рекламных постеров для демонстрации независимости позиции BBC World. Каждый постер демонстрирует картинку из программы новостей и три разных интерпретации этого изображения. Таким образом, ясно показано, что BBC освещает все точки зрения. «Мы проводим эту кампанию в аэропортах, так как представители нашей целевой аудитории часто путешествует», — говорит Котеча.

Аудитория канала хорошо знакома с новыми технологиями, что позволяет широко использовать инновационные цифровые маркетинговые технологии. В качестве тестовой площадки таких проектов часто используют Индию, так было и в случае с программой *University Challenge*. С целью продвижения этого шоу BBC скооперировалось с Yahoo! для создания сайта в Интернете. Участники интерактивного шоу ежедневно отвечали на вопросы, а победители дня или недели вступали в борьбу за приз — скутер или DVD-плеер. По словам Котечи, «в этот раз кампания была направлена не на нашу целевую аудиторию, а на студентов — будущую аудиторию BBC».

BBC World также экспериментирует с SMS — новым интерактивным способом общения с аудиторией: участники отправляют SMS-сообщения с ответами на вопросы викторины *University Challenge*.

В Европе канал BBC предлагает зрителям еженедельную рассылку по электронной почте информационных бюллетеней с обзором новостей и расписанием телепередач. «В Германии мы поддержали запуск этого проекта посредством баннеров, размещаемых в Интернете. Клиентов сразу стало в пять раз больше, — рассказывает Котеча. — Я полагаю, что подобный маркетинг станет более популярным инструментом рекламы медиабрендов».

Информационные бюллетени поддерживают актуальную на данный момент цель: осветить тот факт, что BBC World предлагает разнообразные программы, а не просто сообщает новости 24 часа в сутки.

Как говорит Котеча, «нам очень важно доступно объяснить аудитории, что именно показывает канал. BBC такая большая организация, что потенциальный зритель может и не понять, чем конкретно занимается наш бренд. С одной стороны, это может сбить с толку, но с другой — нам много дает то, что мы все-таки часть наследия BBC».

Для многих людей, которые почувствовали суть нашего бренда, очень важно то, что, где бы они не находились, они всегда могут получить новости от BBC».

Коротко о бренде

Название: BBC World

Основан: 1995 г.

Владелец: BBC World Ltd.

Аудитория: 274 млн точек приема в домах в 200 странах мира; 940 тыс. — в отелях (Источник: PAX, EMS, Europe 2003)

Ключевые стратегии маркетинга: реклама в печати, на телевидении, в цифровых СМИ, наружная реклама, тщательная подборка материалов, основанных на детальных исследованиях

Расширение бренда: сведений нет.

Веб-сайт: BBCworld.com

MTV

Мы создаем образ, который «пересекает границы»: молодость, энергия, страсть к музыке и известная доля нахальства.

«Так, вставайте сюда! Высокие — назад, пожалуйста. Ну, в общем, сами знаете, кто куда».

На съемочной площадке ежедневного шоу *TRL* (Total Request Live) на канале MTV царит атмосфера управляемого хаоса. Американская поп-звезда Пинк как раз собирается исполнить свой последний сингл — и возбужденные молодые люди создают эффектную толпу вокруг нее. Камера на массивном операторском кране, подобно руке гигантского робота, нависает над сценой. Помощники режиссера суетятся с планшетами и микрофонами. Рекламная пауза вот-вот закончится. Все наготове. Здесь, из-за кулис, мне видно, как на мониторе начинается обратный отсчет.

«Двадцать секунд!»

В самом центре хаоса на табуретке сидит Пинк — с улыбкой, словно приклеенной к лицу. У нее несколько вызывающий имидж дрянной девчонки, но выглядит она ухоженной и здоровой. На голове — грива белокурых волос; ее роскошные формы упакованы в плотно облегающую одежду. Рядом с ней ведущий шоу — красавчик из Лондона по имени Дейв Бери — проверяет микрофон и прошаживает по сцене.

А рядом со мною — Мишель, PR-менеджер MTV, и репортер *News of the World*. Мы с ними не попадаем в объектив телекамеры, как и осветительные приборы, и толстые черные кабели, извивающиеся по изрядно обшарпанному полу. Репортер начинает нервничать, и через секунду выясняется почему. Какая-то девушка бросается к Мишель со словами: «Фотограф появится или нет?!»

В ответ Мишель только пожимает плечами: «Я уже завалила сообщениями его мобильник. Мы ничего не можем сделать».

После услышанного лицо репортера приобретает страдальческий вид, поскольку будущие снимки предназначались как раз для его статьи. Мишель объясняет, что для звезд MTV всегда предоставляет своего фотографа и полностью контролирует распространение копий. Наконец, появляется тот, кого так долго ждали, с извиняющимся видом человека, у которого нет ни минутки свободной.

Едва уловимый сигнал показывает, что мы в эфире. К сцене подскочил человечек, который стал прыгать и размахивать руками, призывая толпу кричать и аплодировать. Однако подросткам не нужно особо подсказывать, так что рев толпы просто оглушающий, и вступительное слово Дейва Бери практически не слышно. Пинк начинает петь, а я смотрю на экран и сравниваю с тем, что происходит в студии. И вновь поражаюсь тому, насколько маленькой и эфемерной выглядит съемочная площадка — островок света в центре гигантской металлической коробки — в сравнении с тем эффектным изображением на экране. Даже оружие фанаты не настоящие: MTV нанимает специально подготовленных людей из компании Audience Store. Истинные же фанаты Пинк мокнут снаружи под октябрьским морозящим дождем, стремясь хотя бы одним глазом увидеть звезду, когда она выйдет из студии.

Все это происходит в Камден-тауне, в одном из районов Лондона, но могло бы быть и по другую сторону Атлантики. Формат шоу *TRL* был заимствован в Соединенных Штатах и подстроен под британскую публику. Такого рода метафора применима и к самому MTV, который начал вещание в США в 1981 г., а теперь его можно смотреть практически по всей планете и всюду есть свой, местный MTV. По данным ежегодного рейтинга популярности мировых брендов, в 2003 г. MTV занял 46-е место, как самый выдающийся медиабренд, чья стоимость за один лишь год выросла на 3% и достигла 6,28 млрд долл.

MTV с его 42 каналами (в 166 странах мира) и аудиторией в 400 млн семей — действительно единственный музыкальный телевизионный бренд, который вещает на весь мир.

НА ПУТИ К РОК-МУЗЫКЕ

Конечно, сначала мало кто верил в успех MTV. Канал был учрежден небольшой группой энтузиастов Warner Amex Satellite Entertainment Company (WASEC) — компании кабельного телевидения, совместного предприятия Warner Communications и American Express. Одним из авторов идеи создания канала был Майк Несмит, бывший участник группы The Monkees, широко известной в 60-е гг., который первым сделал видеозаписи своих сольных концертов, а в последующем записывал и других исполнителей. Вице-президент

и исполнительный директор WASEC Джон Лак обратился к Несмиту с просьбой сделать пилотную версию MTV, которая была показана детским каналом Nickelodeon. Телезрители приняли идею с восторгом, но Несмит решил, что не хочет быть вовлеченным в «проект, полный коммерческих программ» («Birth of an MTV nation», *Vanity Fair*, November 2000).

Однако Лак был уверен, что у музыкального телевидения есть будущее. Он сумел убедить консервативно настроенных владельцев WASEC, что запуск канала будет стоить дешево, поскольку звукозаписывающие компании обычно предоставляют рекламные видеоролики бесплатно. Затем подобрал команду единомышленников, среди которых был и Том Фрестон, ныне руководитель MTV Networks, а в те годы — директор по региональному маркетингу.

«Я и раньше занимался маркетингом, но успел многое подзабыть, — вспоминает Фрестон. — Я работал в рекламном агентстве, но когда мне поручили оценивать туалетную бумагу, то понял: это не для меня. Стал путешествовать по всему миру и влюбился в Азию. Какое-то время занимался продажей одежды в Афганистане, но ясно сознавал, что не хочу остаться там навсегда, — мудрое решение, как показало время».

По возвращении в Штаты Фрестон не сразу нашел свое дело, но однажды, просматривая *Billboard*, журнал о музыке и музыкантах, прочитал, что «какой-то малоизвестный музыкальный канал» приглашает энтузиастов. И сразу же обратился туда. «Я всегда был страстным поклонником музыки, так что мысль о подобном канале меня очень вдохновила. Я подумал, что это стопроцентный успех. Видеоролики только-только начинали крутить в клубах в центре Нью-Йорка, хотя еще раньше их начали показывать в Европе: для европейских групп это было одним из способов “раскрутки”».

Очень трудно было продать эту идею кабельным операторам. «Все — как обычно, когда дело касается чего-нибудь инновационного. Никто не видел потребности в музыкальном телеканале, — говорит Фрестон. — Плохо было и то, что никто из тех людей, с которыми мы вели переговоры, не входил в нашу потенциальную целевую аудиторию. Кабельные операторы — главным образом инженеры — интересовались спортом. Их приводила в ужас идея рок-музыки на телевидении. Лишь очень немногие согласились поддержать нас».

Даже звукозаписывающие компании сначала колебались: им не нравилось, что их продукция будет предоставляться бесплатно. «Конечно, — говорит Фрестон, — компанией владел Уорнер, а другие лишь поддакивали, мол, “ну-ну, давайте-давайте”. Но, когда канал был запущен, все исполнители тут же забеспокоились и начали терзать свои звукозаписывающие компании вопросом: “Почему я до сих пор не участвую в этом?”».

Фрестон с самого начала знал, что MTV преуспеет, если станет брендом. «Раньше у нас никогда не было телевизионных брендов. Люди смотрели программы, а не каналы. Но мы переняли формат радио, при этом роль

звукозаписи играло видео. Нам пришлось создать некое «связующее звено» — плавный переход — между видеозаписями, чтобы канал стал узнаваемым и аудитория оставалась с нами».

Ключевым брендовым элементом MTV стал логотип, намеренно сделанный немного резким и грубоватым, напоминающим граффити на стенах. «Мы заплатили около тысячи долларов маленькой компании Manhattan Design, — рассказывает Фрестон. — Придуманный ими логотип был примитивным — именно такой мы и хотели: наша идея заключалась в том, чтобы сделать канал наподобие мультипликационного, а не банальный, не общепринятый. Когда мы показали логотип нашему рекламному агентству Ogilvy & Mather, они восприняли его в штыки. Но мы решили его оставить, а они остались ни с чем. Я иногда встречаю того парня из Ogilvy & Mather — он лишь сочувственно улыбается мне».

Логотип впервые был показан в рекламном ролике, в котором Нил Армстронг устанавливал на Луне флаг MTV. Самый первый видеосюжет канала назывался «Видео погубило Радио» и был снят компанией Buggles. Его дали в эфир 1 августа 1981 г. — и MTV вышел в свет.

«Я ХОЧУ МОЙ MTV!»

Нерешительность прессы и равнодушие рекламодателей показали, что MTV необходимо серьезно работать над созданием своего бренда. Поскольку из нью-йоркского офиса сложно оценить реакцию зрителей, Том Фрестон и один из его коллег были направлены в самое сердце Америки.

«В то время на Манхэттене не было возможности подключиться к MTV. Мы решили найти такое место, где кабельные системы реально поддерживали канал, и проверить, показывает ли он вообще, — объясняет Фрестон. — Мы зашли в один отель в Тулсе, штат Оклахома, и когда коридорный отеля узнал, откуда мы, он так обрадовался! С аналогичной реакцией мы встречались повсюду, где бы мы ни появлялись: все интересовались MTV. Всем хотелось получить значки с нашим логотипом».

И это еще не все. Владельцы музыкальных магазинов говорили нам, что появление MTV сильно повлияло на уровень продаж, и они были готовы предоставить свои отзывы. Постепенно рос энтузиазм рекламодателей, а звукозаписывающие компании начали предоставлять нам больше видеороликов. Исполнители, которые рискнули использовать новый способ видеорекламы, такие как Билли Айдол и «Adam and the Ants», неожиданно обнаружили, что MTV делает им карьеру. Появился дух соревнования, и видеоролики рок-музыкантов стали длиннее, роскошнее, сексуальнее и значительно дороже. Позднее были созданы нашумевшие клипы таких звезд, как Дюран Дюран, Майкл Джексон и Мадонна.

Тем временем MTV нашел способ оказать давление на кабельных операторов, чтобы наладить трансляцию. Концепция бренда заключалась в том, что он принадлежал зрителям — это был «их» MTV, а не их родителей или учителей. Поэтому телекомпания сняла серию рекламных роликов, в которых рок-звезды заявляли: «Я хочу мой MTV!». Эти ролики появились на всех ведущих телеканалах — их крутили в интервалах, когда ничего другого не транслировалось. Эта рекламная блиц-кампания стоимостью 2 млн долл. привела к тому, что на кабельных операторов всей Америки обрушилась лавина звонков от детей, требующих MTV. И они уступили. Даже компания Manhattan Cable, отказавшая MTV в трансляции, пока канал не согласится на запрошенную сумму, в конце концов пошла на попятную.

Фрестон вспоминает: «Мы нацеливались на определенный город и крутили рекламные ролики по всем каналам постоянно в течение какого-то времени. В итоге почти все кабельные операторы стали транслировать MTV. Тактика стопроцентная!»

Однако с раскруткой музыкального телевидения и повышением стоимости видеороликов содержание канала постепенно стало меняться: грубоватый имидж и обилие рок-н-ролла стали уступать место популярным развлечениям. В 1984 г. компания MTV Networks официально стала коммерческим предприятием, контрольный пакет акций которого принадлежал Warner Amex. Другим показателем того, что для канала наступили великие времена, стало проведение первой церемонии MTV Music Video Awards, организованной в сентябре 1984 г. радио City Music Hall в Нью-Йорке. Блестящее феерическое шоу с участием Мадонны и гигантским свадебным тортом заложило основы для ежегодного проведения этого мероприятия, которое само по себе стало брендом.

На следующий год American Express продала свою долю в компании Уорнеру, который тут же начал переговоры о продаже MTV компании Viacom (владеющей также CBS и Paramount Pictures). После непродолжительных попыток топ-менеджмента выкупить компанию сделка состоялась. В отношениях между музыкальным видеоканалом, сохранившем частично начальную бунтарскую сущность, и его новым владельцем не все шло гладко до тех пор, пока медиамагнат Самнер Редстоун не получил в 1987 г. контроль над Viacom. Редстоун владел огромной сетью кинотеатров в США, и его инстинктивное понимание молодежной культуры сыграло решающую роль в судьбе MTV.

Редстоун, ныне президент и исполнительный директор Viacom, вспоминает: «Когда я приобретал Viacom в 1987 г., банки думали, что MTV для меня — всего лишь прихоть, и советовали продать этот канал. Но шестое чувство подсказывало мне, что они жестоко ошибались. Поэтому мы не только не продали его, но в том же году запустили наш первый международный канал».

СНАЧАЛА ЕВРОПА, А ПОТОМ И ВЕСЬ МИР

Канал MTV Europe впервые вышел в эфир 1 августа 1987 г., ознаменовав начало длительной эволюции бренда MTV от чисто американского «продукта» в сеть из 42 каналов, которые сегодня доступны во всем мире. Brent Хансен, президент и руководитель MTV Networks Europe, признает, что было совсем не просто угодить вкусам пан-европейской аудитории.

«Канал был ориентирован скорее на молодых людей, склонных к смене мест и интересов, а не на ту или иную нацию в целом, поэтому он быстро приобрел интернациональный колорит, — рассказывает Хансен. — Единственная проблема заключалась в том, что периодически на экране мог появиться, скажем, белокурый скандинав, рассказывающий немецким зрителям об итальянской музыке по-английски».

Даже в то время на MTV понимали, что необходимо организовать вещание по региональному принципу. «Мы не хотели быть похожими на универсам, где все собрано в одном месте, но стоимость запуска отдельного канала для каждой страны была слишком высокой, поэтому для начала нужно было вывести наш бренд на международный рынок, — объясняет Хансен. — Игра под названием MTV Europe должна была обеспечить известность канала в Европе и положить начало процессу дальнейшей регионализации. Благодаря этому мы смогли развернуть и рекламную деятельность».

Чтобы привлечь европейских зрителей доступностью MTV, телекомпания спонсировала европейских исполнителей и наиболее важные события в мире европейской музыки, помогала в проведении туров по Европе звездам международного уровня. Это привело к созданию MTV Europe Music Awards.

«Хотя канал был, скорее всего, ориентирован на зрителя, который считал себя «человеком мира», были большие опасения, что это могли счесть высокомерием по отношению к жителям малых стран, — говорит Хансен. — Я всегда особо чувствителен к таким вещам, поскольку сам родом из Новой Зеландии, соседствующей с более крупным государством. Я чувствовал, что через какое-то время мы станем слишком далеки от нашего зрителя и его образа жизни, даже если это все будет выглядеть интересно и экзотично. Чтобы быть актуальным, нужно стать частью жизни твоего зрителя».

Это стало возможно в 1994 г., когда цифровые технологии позволили сжать сигнал и создавать «целевые» программы для различных стран Европы. Первоначально подразумевалось, что будет выделено определенное время для местной рекламы, но на будущее планировалось, что музыкальные фанаты каждой страны получат собственный канал MTV. Ведущие будут говорить на языке страны вещания, а местные исполнители — выступать

рядом с суперзвездами. А мероприятия, подобные ежегодной церемонии MTV Europe Music Awards, будут поддерживать единый имидж бренда MTV.

«Местные телекомпании стали наступать нам на пятки, — продолжает Хансон. — Но ведь мы — MTV, поэтому мы были уверены, что нам удастся создать более интересные программы: в отличие от них мы могли рисковать, и, наконец, у нас была возможность сотрудничать с мировыми звездами, какой у них не было. Самым действенным инструментом маркетинга для MTV всегда оставался непосредственно сам канал».

В 1997 г., в рамках конкуренции с германским музыкальным каналом Viva, началось вещание немецкоязычного канала — MTV Central. За ним начали работу собственные каналы MTV в Великобритании, Ирландии и Италии, а потом — в Скандинавии, Франции, Испании, Нидерландах, Румынии, Польше и Португалии. (На другие страны пока еще вещает общий канал — MTV Europe*.)

В те годы Brent Хансен работал под руководством Билла Роуди, ныне президента MTV Networks International. Роуди занимался распространением региональных каналов MTV в Азии, Австралии, Канаде, Латинской Америке и России. Бывший американский военный офицер и ветеран Вьетнама, он разрабатывал план экспансии бренда, подобно военной кампании. На тех территориях, где не удавалось договориться с операторами кабельного телевидения, он вел переговоры о выделении для MTV эфирной частоты на длинных волнах. Роуди признается, что, работая на американском канале НВО, он выработал тактику «агрессивного, неотступного и изобретательного завоевания телевещательного рынка».

«До тех пор пока MTV не завоюет весь мир, я буду делать все возможное, чтобы добиться этого, даже если мне придется предлагать его задаром и в нешифрованном виде. Лучшей стратегии для продвижения бренда, чем эта, не существует. Когда я в первый раз приехал в Европу, я знал, что нам нужно действовать локально. В конце концов, видеомузыка зародилась именно в Европе, и было очевидно, что мы упустили много креативных проектов. Сейчас многие следуют известному девизу “Думай глобально, а действуй локально”, но мы действовали так до того, как это стало модно».

Такой подход к делу не только приносил большие доходы компании Viacom и радовал публику, но и помогал местным звездам выйти на международный уровень. Так, колумбийская певица Шакира была фактически неизвестна за пределами Латинской Америки до тех пор, пока она не выступила на MTV Unplugged; впоследствии ее диски разошлись миллионными тиражами. А «Тату» — две девочки из России в 2003 г. благодаря MTV стали известны всей Европе.

* 26 сентября 1998 г. начал вещание круглосуточный музыкально-развлекательный телеканал MTV-Россия, официальный партнер MTV Networks International.

«Иногда мне просто не верится, насколько известным стал MTV, по сравнению с тем, каким он был поначалу, — говорит Роуди. — Однажды я встретился с китайским лидером Цзян Цзэмином, и первыми его словами были: “О, MTV!” Он прекрасно знал, что это за бренд».

В Китае MTV дебютировало в 1995 г., став первой иностранной телекомпанией, которой позволили вступить на зарождающийся рынок кабельного телевидения Китая. Рассказывает Ифэй Лэй, управляющий директор канала: «Многие кабельные станции в Китае до сих пор очень благодарны за то, что мы сделали. Мы не только открыли этот рынок, но и показали местным операторам, чего можно достичь на нем. Высокие стандарты выпуска программ, которые есть у нас сейчас, появились во многом благодаря MTV».

По словам Ифэй, основные принципы MTV «прижились» в Китае относительно легко. «Единственное различие — отсутствие духа бунтарства. Здесь не считается привлекательным противопоставить себя обществу или семье — молодые люди уважают старших. Образ канала MTV China скорее дружелюбный и слегка непочтительный, нежели бунтарский. Помимо этого, китайские подростки на удивление смелы и откровенны. Эти качества стали все больше присущи им в последние 10 лет. Мне кажется, MTV нацелено на своего рода “мировое племя”. Подростки в Китае имеют больше общего с подростками в Нью-Йорке, чем последние — со своими родителями».

По отношению к международному каналу MTV China — нечто вроде флагамена, поскольку наглядно демонстрирует способность концепции «пересекать границы». Содержание канала — на 30% китайское, на 30% принадлежит Гонконгу и Тайваню и на 40% — международное. Плеяда местных звезд представлена группой Yu.chun и певцом из Тибета Хан Хонгом. У него есть и своеобразная образовательная роль. В культовом шоу MTV English участники переводят ключевые китайские фразы на английский язык (и с английского на китайский) буквально, слово в слово; зачастую получается очень забавно. Шоу породило культурный феномен, известный как «чинглиш».

Ифэй подтверждает, что канал тесно сотрудничает с китайским правительством в целях построения «доверительных отношений». Она говорит: «Мы делаем акцент на взаимность; у нас есть обязательство использовать имя MTV для распространения китайской культуры. Например, мы организовали выступление филармонического оркестра, играющего на традиционных китайских народных инструментах, в Линкольн-Центре в Нью-Йорке. Публика была в восторге».

MTV China не стал исключением, помогая международным брендам находить своих потребителей среди молодежи. Канал заключает спонсорские соглашения со многими транснациональными корпорациями, в числе которых Procter & Gamble, Intel, Samsung, Motorola и Nokia. Ифэй отмечает,

что компания Intel особенно довольна своим спонсорством программы MTV по поиску суперталантов, зрители которой создавали на компьютере видеоклипы с помощью флэш-технологии Intel. Ролик, набравший наибольшее количество голосов, выходил в эфир.

Благодаря поддержке рекламодателей, энтузиазму зрителей и хорошо продуманным рыночным стратегиям MTV удалось беспрепятственно распространиться по всему миру. Билл Роуди с гордостью отмечает, что 8 из 10 зрителей MTV не являются жителями Соединенных Штатов, да и из 2000 служащих компании американцы составляют менее 1%.

«Мы не занимаемся распространением американской культуры. Вместо этого мы создаем образ, который “пересекает границы”: молодость, энергия, страсть к музыке и известная доля непочтительности. Но данная формула не везде имеет одинаковое содержание. Например, на Тайване MTV отличается особой остротой и яркостью, в Индии — голливудской красочностью, в Бразилии — энергией жизни и сексуальностью, а в Китае — большим акцентом на семейные ценности. Все наши каналы управляются по местному принципу, и они свободны в интерпретации бренда исходя из собственных потребностей».

Никто, кстати, не считает, что подобные «интерпретации» могут нарушить целостность бренда. «Можно провести аналогии с логотипом MTV, — говорит Brent Хансен. — Форма всегда остается одна и та же. Правда, все эти годы мы изобретательно подходили к ее содержанию, и в результате получилась интересная смесь».

Однако у Тома Фрестона несколько иное мнение: «Есть определенные пределы. В конце концов, никому не придет в голову взять MTV Italy и сделать из него канал классической музыки».

ОЗЗИ И КОМПАНИЯ

Однако развивался не только сам бренд MTV, но и его содержание. Давно канули в лету те дни, когда канал MTV «раскручивался» благодаря рекламным видеороликам, которые звукозаписывающие компании предоставляли бесплатно. Шли годы, MTV рос, постепенно становясь таким, какой он сейчас, со знакомым нам форматом вещания, с интервью, документальными фильмами, прямым эфиром и множеством хитовых шоу — от мультипликационного дуэта «Бивис и Батхед» в 90-х гг. до более современных передач, таких как мыльная опера «Семейка Осборнов» о жизни сумасбродного семейства рок-звезды Оззи Осборна. Благодаря подобным «телепродуктам» MTV получил лицензию и продвинулся на рынке; на сегодняшний день продажи подобных телепередач приносят MTV свыше 20% дохода.

Председатель совета директоров канала Том Фрестон считает, что с 1987 г. программы MTV стали принимать все более «традиционные» формы. «В то время я был генеральным директором, — рассказывает он. — Мы столкнулись с резким падением наших рейтингов. Стало ясно, что интерес к рекламным видеороликам исчерпан и надо искать новые способы привлечения зрителей. Денег на то, чтобы приглашать звезд и платить авторам, у нас не хватало, поэтому возникла идея пригласить группу молодых людей, поселить их на чердаке и снимать, как они там живут. Сериал назвали “*Реальный Мир*”. По сути, мы стали создателями первого реалити-шоу, которые сейчас так популярны, хотя мы это сделали из чисто финансовых соображений».

Престон говорит, что, в то время как «начинка» MTV улучшилась, «обертка» осталась прежней. «В первую очередь нас интересует музыкальная культура, а уж потом — поп-культура. Но нам очень важно сохранять лидирующую позицию. Мы стремимся к постоянному обновлению», — объясняет он.

Брент Хансен из MTV Europe полностью с ним согласен: «Все эти годы мы оказывали влияние на традиционное телевидение, даже изменили его и при этом всегда были на шаг впереди. И сегодня мы довольно часто продаем наши программы традиционным телекомпаниям. Это лишний раз подтверждает наше значение в современном мире и дает дополнительные маркетинговые возможности для развития бренда MTV».

MTV постоянно работает над созданием еще более необычного и оригинального содержания. В начале 2003 г. было объявлено, что MTV увеличит инвестиции в выпуск новых программ на 20%. В Европе была открыта пан-европейская «лаборатория развития», которую назвали The Greenhouse. В ней будут разрабатывать форматы программ, а также совместные передачи для всей сети каналов MTV. В Соединенных Штатах одной из самых популярных передач на канале стало реалити-шоу «*Молодожены: Ник и Джессика*». Вскоре появится еще одно шоу, под названием «*Viva Ла Бам!*»: его зрители будут следить за жизнью известного скейтбордиста Бама Маргеры.

НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

MTV не собирается останавливаться в развитии. Сейчас самая модная фраза в компании — «360 градусов по системе MTV»; она подразумевает внедрение музыкального вещания и развлекательных программ в молодежном стиле везде и всюду — на любых информационных каналах, причем имеются в виду не только телевизионные каналы, но и Интернет, и широкополосное вещание, и мобильная телефония.

В настоящее время у MTV минимум 27 местных веб-сайтов, с которых можно загружать музыку и видео. В мае 2003 г. MTV Networks совместно

с французской медиагруппой Atari приобрела 50% акций французского канала Game One, специализирующегося на видеоиграх. Рост популярности SMS-услуг в Европе позволил каналу MTV стать более интерактивным: зрители шоу *Videoclash* могли с помощью SMS голосовать за своих любимых исполнителей. Более того, благодаря этому мобильному сервису телезрители имеют доступ к музыке, викторинам, анонсу программ, всяким справочникам и прочим услугам.

Тем не менее традиционные медиапродукты не теряют актуальности, и MTV выпускает книги, компакт-диски и DVD. Не так давно MTV стал также партнером Paramount Pictures, филиала компании Viacom, которая снимает фильмы для целевой аудитории MTV.

Несмотря на столь стремительный рост разнообразных услуг, нет никаких оснований полагать, что на MTV больше не будет той музыки, которую он так долго пропагандировал. Так, в Европе одним из наиболее громких событий последних лет стали рок-мероприятие Winterjam, транслировавшееся в прямом эфире, и летняя танцевальная вечеринка Isle of MTV. А в серии зажигательных программ «Ночь с...» с участием того или иного исполнителя зрители MTV по всему миру смогли увидеть в прямом эфире таких звезд, как Брюс Спрингстин, Мераяя Кери и Моби.

Но и это еще не все. Цифровые технологии позволили каналу охватить небольшие категории зрителей, изначально не входивших в его целевую аудиторию. В рамках регионального развития MTV начинает проникать в традиционную культуру различных племен, открывая каналы, специализирующиеся на танцевальной музыке, стилях рок и рэп. Президент MTV Networks International Билл Роуди утверждает: «В одной только Великобритании у нас девять каналов, и нет никаких причин останавливаться на достигнутом. В этом прелесть цифровых технологий — они позволяют охватить конкретную демографическую группу».

ОБРАТНАЯ СТОРОНА МЕДАЛИ

Было бы слишком просто — взять и изобразить MTV своего рода музыкальным McDonald's, который постепенно распространяется на весь мир. Несмотря на универсальность своего бренда, MTV все же тяготеет к молодежной аудитории.

Как отмечает Билл Роуди, «считается, что такие крупные организации, как наша, работают только ради прибыли, ничего не давая обществу взамен. Однако мы много занимаемся общественно полезной деятельностью, а это говорит о том, что мы не только берем, но и даем».

Роуди скромничает — он не только внес личный вклад в развитие образовательных программ по борьбе с ВИЧ/СПИДом, но стал полномочным

представителем программы АнтиСПИД в 1998 г. Под его руководством на MTV были созданы документальные фильмы и социальные ролики о СПИДе в рамках инициативы «Продолжай жить», которые бесплатно предоставлялись для трансляции другим телекомпаниям по всему миру. В ноябре 2003 г. MTV вместе с Нельсоном Манделой (передачи с его участием, посвященные СПИДу и проблеме прав человека, и раньше транслировались на MTV) начал кампанию под названием «46 664»*, направленную на повышение осведомленности населения в проблемах ВИЧ/СПИДа в Африке. 1 декабря, во Всемирный день борьбы со СПИДом, был организован концерт с участием суперзвезд всего мира, который теперь, по-видимому, станет ежегодным мероприятием.

Подобные грандиозные проекты не только оказывают влияние на публику, но и положительно сказываются на имидже бренда. Однако MTV уделяет не меньшее внимание своей внутренней политике. Многие сотрудники MTV говорили мне по секрету, что для них очень важны возможности обучения и личностного роста, а внутренняя культура канала такова, что действительно чувствуешь себя членом дружного коллектива. Последнее подтвердил даже один из сотрудников, имеющий нетрадиционную сексуальную ориентацию: «Вас с радостью принимают таким, какой вы есть. Ваша индивидуальность действительно приветствуется».

Брент Хансен поясняет: «Наша политика по отношению к служащим такая же, как к нашим каналам. Мы предоставляем им рабочее место, рассказываем об основах работы, а дальше все зависит от них самих. Мы хотим, чтобы они проявляли свою индивидуальность, мы это поощряем. У нас же не конвейер по производству “MTV-шников”».

Хансен признается, что его немного раздражает аналогия с McDonald's. «Наши критики иногда изображают нас, как некую бездушную корпорацию, но я предпочитаю думать о компании, как о конгломерате небольших «племен». Когда в организации больше 125 человек, управлять ей становится проблематично, поэтому мы склонны создавать небольшие и фактически самостоятельные подразделения».

ЯВЛЕНИЕ КУЛЬТУРЫ

Одно можно сказать с уверенностью — MTV не собирается кануть в Лету, хотя нам постоянно твердят, что мир стареет. Но в 2000 г. на планете было 2,7 млрд человек в возрасте от 10 до 34 лет, а к 2010 г. их будет 2,8 млрд. Количество телевизоров на душу населения растет, а спутниковые технологии делают канал более доступным.

* 46 664 — тюремный номер Манделы, который в течение 18 лет был политзаключенным.

Билл Роуди признается: «Даже я удивляюсь тому, в каких местах сегодня можно встретить MTV. Оно буквально повсюду. Недавно я побывал в амазонском тропическом лесу и там зашел в хижину аборигенов. Каково же было мое удивление, когда я увидел, что ее хозяйка сидела у телевизора и смотрела MTV!»

И зрители, и рекламодатели любят этот бренд. По словам представителя компании Viacom, MTV — телекомпания номер один в мире по уровню доходов и распространенности, и, пожалуй, ее можно назвать самой быстрорастущей единицей корпорации за последние три года. «MTV — это явление культуры и бизнеса, — говорит президент и исполнительный директор компании Viacom Самнер Редстоун. — Это бренд в полном смысле слова, и его смотрят 385 млн семей по всему миру. Его небывалый рост приносит баснословную выгоду, и сейчас он относится к самым важным активам Viacom».

По данным MTV Networks, прибыль компании от рекламы выросла на 50% в 2003 г. Рост региональных каналов MTV дал возможность доступа к локальным брендам, что позволяет транснациональным корпорациям использовать и точечную рекламу, и массированные международные кампании. А для мировых молодежных брендов MTV является идеальным средством рекламы.

Так что же на деле делает бренд MTV столь привлекательным? Какие качества позволили ему добиться таких масштабов? Бренд Хансен из MTV Networks Europe уверен, что знает ответ:

«На мой взгляд, MTV — это что-то вроде клуба, который выбирают для себя умные, активные молодые люди; через MTV они становятся сопричастными молодежной культуре. Мы не считаем, что наш зритель — ленивый домосед, отнюдь нет, и мы призываем его встать и пойти на концерт, купить диск, сходить в кино. Мы относимся к зрителю не как к наблюдателю, а как к участнику происходящего в мире музыки. Именно поэтому появление того или иного исполнителя на MTV — это знак доверия. Мы не занимаемся наблюдением за молодежной культурой — мы находимся в самом ее сердце».

Коротко о бренде

Название: MTV

Владелец: Viacom

Аудитория: 400 млн семей в 166 странах мира (*Источник:* MTV).

Ключевые стратегии маркетинга: местные каналы MTV; «настойчивое, неотступное и изобретательное завоевание телевещательного рынка»; самопродвижение в эфире; переход бренда на новые технологические платформы; высокопрофессиональные концерты и мероприятия; предоставление материалов другим СМИ

Расширение бренда: компакт-диски, DVD-диски, фильмы (совместно с Paramount Pictures), книги, продажи и лицензирование телепродуктов

Веб-сайт: MTV.com (а также сайты в каждой стране вещания)

ЧАСТЬ 2

ГАЗЕТЫ

The Times

Изменить химию, не взрывая лабораторию.

По дороге в *The Times* я бы предпочел пройти по Флит-стрит. Эти два имени — оба в определенном смысле бренды — связаны для меня с триумфом британской журналистики и с теми временами, когда циничные писатели подпирали стойку бара «Эль-Вино», обмениваясь сплетнями и рассказами о своей службе. Эти образы рождены недостоверным сочетанием мифов и воображения, а действительность, скорее всего, была совершенно иной.

Во всяком случае, все газеты родом с Флит-стрит. В 2003 г. последним с этой улицы уехало информационное агентство Рейтер. Остальные покинули ее гораздо раньше — это было переселение, поспешно начатое владельцем *The Times* Рупертом Мердоком. В 1986 г. он приступил к осуществлению непопулярной, но совершенно необходимой модернизации газетной индустрии, построил новую типографию в Уоппинге и перевел туда *The Times* и другие газеты. Резкая полемика с профсоюзами работников печати из-за внедрения у новых технологий привела к бурным демонстрациям и стычкам с полицией. Благодаря мерам безопасности, принятым для того, чтобы сохранить пространство газет Мердока, место получило название «Крепость Уоппинг».

Семнадцать лет спустя этим солнечным утром в Уоппинге царит сонная тишина. Район, уютно расположившийся в излучине Темзы, представляет собой странное сочетание светлых промышленных корпусов, муниципальных жилых домов и старых складов, переделанных в магазины и роскошные апартаменты. В конце Пеннингтон-стрит, сразу за Табачным доком, сверкает стеклянный фасад здания *The Times*.

Я прибыл в газету в ключевой момент ее истории. Конкуренты со скепсисом следили за идущей модернизацией и обрушились на таблоидное издание*, ориентированное на лондонских читателей, с упреками в том, что *The Times* рискует своими традициями.

* Газета половинного формата с большим числом иллюстраций.

Но как бы сильно она ни изменилась, все же посещение редакции этой легендарной газеты не может не вызывать в душе трепет. Как говорит ее нынешний редактор Роберт Томпсон, «многие газеты в мире пользуются словом «times» в своих названиях, но только одна отождествляется с именем *The Times*».

ПРОШЛОЕ

Если верить архивам, *The Times* была первой газетой, взявшей себе такое имя. Она была основана 1 января 1785 г. как *The Daily Universal Register*. С начала 1788 г. она стала называться *The Times or The Daily Universal Register*. Позднее громоздкое дополнение было отброшено, и осталось просто *The Times*.

Газета закономерно появилась в ходе маркетингового проекта. Печатник по имени Джон Уолтер решил издавать рекламные листки о революционном методе типографского набора — логографии. Метод был основан на использовании сборных блоков слов и типовых сочетаний литер, в противоположность ранее применявшимся единичным литерам. Считалось, что это ускорит процесс набора, но на практике оказалось, что новый метод требует столько же времени, что и старый, и от него быстро отказались.

Тем не менее, когда в середине 80-х гг. Руперт Мердок вводил новую технологию печатания, он непреднамеренно продолжил сложившуюся за много лет традицию рационализации. В 1814 г. *The Times* была первой газетой, которая печаталась с помощью пара на станке Кенига и Бауэра. До этого газеты печатали вручную. Когда Джон Уолтер-второй увидел машину Кенига в работе, то понял, что это устройство позволит ему увеличить тираж газеты, который до того времени ограничивался четырьмя с половиной тысячами, и даст ему возможность давать в номер самые последние новости.

Затем последовали другие достижения научно-технического прогресса XIX в. Создание Уолтером новой печатной машины в 1860 г. позволило печатать газету одновременно с двух сторон, что значительно повысило производительность. Кстати, *The Times* была и первой английской газетой, доставленной 11 декабря 1849 г. на поезде в Париж к 1.30 пополудни — в день своего выхода из печати.

Именно в то время *The Times* получила свое знаменитое прозвище «Громовержец». Считается, что это прозвище ей дали в 1831 г. после передовицы, написанной редактором Томасом Барнсом, в которой он призывал читателей *громогласно* поддерживать Билль о парламентской реформе. Однако, судя по газетным архивам, это не совсем так.

В 1830 г. газета напечатала передовицу, где подвергались сомнению обстоятельства смерти лорда Грэйвса. Он был найден лежащим в своей ванной

комнате в луже крови с перерезанным горлом. Следствие вынесло вердикт о самоубийстве, но *The Times* считала, что это решение вызывает вопросы. Грэйвс был объектом скандальных слухов о его супруге и графе Камберленд. Позже всплыли факты, которые, похоже, снимали сомнения в версии самоубийства, и *The Times* в своей передовице признала, что поспешила с обвинениями. Конкурирующая газета, *The Morning Herald*, воспользовалась возможностью упрекнуть *The Times* — «известная как Громовержец, но чаще называемая Головоотяп». Так или иначе пристало к газете и укрепило ее имидж весомого, авторитетного издания название *The Times*.

И это к лучшему, поскольку с годами *The Times* стала мастерски использовать собственный бренд. В 1895 г. она впервые выпускает *Times Atlas* (и продолжает эту традицию по сей день). Тот первый выпуск впоследствии, в 1902 г., стал литературным приложением к *The Times* (*The Times Literary Supplement*). В 1932 г. газета даже создала собственный шрифт — Times New Roman. Он был разработан, чтобы повысить удобочитаемость газеты, а позднее заимствован издательством Penguin Books для дешевых изданий в мягких обложках. Сейчас это один из самых распространенных в мире шрифтов.

В эпоху цифровой связи торговая марка *The Times* все еще имеет большое маркетинговое влияние. В начале 2002 г. вслед за *The Wall Street Journal* и *Financial Times* газета впервые ввела для читателей платный доступ на некоторые разделы своего веб-сайта.

Еще одна линия, прослеживаемая через всю историю *The Times*, — это ряд харизматичных и ярких личностей владельцев газеты. Первый — Джон Уолтер — сначала торговал углем, затем работал страховым брокером в компании Lloyds и разорился из-за урагана, потопившего торговые суда у берегов Ямайки, что вызвало лавину исков о возмещении убытков. В типографское дело Уолтер пришел в 1784 г. с убеждением в исключительных возможностях логографии. Хотя новый метод типографского набора не был прибыльным, Уолтер предвидел, что газета получит значительный доход от рекламы. Все метаморфозы, случившиеся с газетой в 1788 г., сделали ее популистской, зачастую печатающей сплетни и противоречивые сообщения об общественных деятелях того времени.

При Джоне Уолтере-втором, унаследовавшем газету в 1803 г., *The Times* стала более серьезной. Публикации энергично поддерживали политические реформы, дававшие право голоса широкому кругу граждан и бросавшие вызов консервативному большинству в Парламенте. В 1832 г. был принят Закон о парламентской реформе.

Газета принадлежала семье Уолтеров вплоть до 1908 г., когда она была продана газетному магнату лорду Нортклиффу, хотя небольшой пакет акций Уолтеры сохраняли за собой до 1966 г. Лорд Нортклифф (урожденный Альфред Чарльз Уильям Хармсворт) начинал в качестве внештатного жур-

налиста, а впоследствии основал несколько популярных газет, в том числе *Daily Mail* (1896) и *Daily Mirror* (1903). В начале 1900-х гг. для *The Times* началась черная полоса: она стала терять деньги и читателей. Нортклифф заменил устаревшее оборудование типографии и снизил цену газеты с трех пенсов до двух, а затем до одного. К началу Первой мировой войны ее тираж поднялся до 278 тыс. (в начале десятилетия он составлял 38 тыс.).

После смерти Нортклиффа в 1921 г. газета была продана Джону Якобу Астору, младшему сыну лорда Астора и прапраправнуку американского торговца пушниной, ставшего впоследствии мультимиллионером. В руках этой семьи газета оставалась до середины 1960-х гг., когда пережила еще один период спада. Тираж упал до 228 тыс., доходы от рекламы были низкими, а будущее — неопределенным. Ходили разговоры о слиянии *The Times* и *Financial Times*. Но Рой Томсон — первый пресс-барон Томсон, стоявший у истоков концерна — вмешался и спас газету. Это было в 1966 г.

Едва ли менее внушительная фигура, чем его предшественники, Томсон был сыном парикмахера из Торонто. В свое время он открыл радиостанцию с целью увеличить продажи радиоприемников — история, похожая на стратегию Джона Уолтера двумя столетиями ранее. Радиостанция разрослась до информационной империи, в которую вошли компании Канады, США и Великобритании. Кеннет Томсон стал преемником своего отца в 1976 г., а *The Times* оставалась частью группы Томсона до 1981 г., когда в феврале она перешла в руки некоего мистера Мердока.

ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН

Родившийся в Мельбурне, в Австралии, в 1931 г., Руперт Мердок обучался в Оксфорде и унаследовал в 1952 г. от своего отца, сэра Кеннета Мердока, газету *The Adelaide News*. Невиданный успех газеты под его руководством позволил ему сккупить другие австралийские издания, а впоследствии приобрести лондонские *News of the World* и *The Sun*. Мердок купил *The Times* в 1981 г., когда газета в очередной раз теряла читателей и доходы от рекламы.

Своим решением модернизировать газету Мердок вырвал британскую газетную индустрию из «мрачного средневековья». Печатные станки на Флит-стрит были устаревшими, некоторые из них действовали еще с 30-х гг., и работа на них велась в тесных и грязных помещениях. Историки и комментаторы СМИ были единодушны в том, что переезд в Уоппинг, каким бы болезненным он ни был в то время, стал необходимостью.

Несмотря на быструю модернизацию, пришедшую с эпохой Мердока, в начале 90-х гг. *The Times* оказалась на обочине британского газетного ландшафта. Консервативная *Daily Telegraph* со своим почти миллионным тиражом была лидером влиятельной прессы, тогда как *The Times* и другим

конкурирующим изданиям — *The Guardian* и *The Independent* — приходилось снижать свои продажи на сотни тысяч.

Клайв Милнер, управляющий директор *The Times*, очень хорошо помнит это время. «Это была классическая дилемма маркетинга. Был *The Telegraph* с почти миллионным тиражом и малотиражки, не переваливающие за три-четыре сотни тысяч экземпляров. Мы страстно желали вырваться из этой группы, но нас тормозили проблемы с имиджем».

Считалось, что газету читают главным образом состоятельные люди среднего возраста. Это была «газета для высшего общества» — доска объявлений истеблишмента. Задача состояла в том, чтобы сделать ее более доступной, не потеряв при этом ни одного из основополагающих принципов — качества, точности и авторитетности. «В наши намерения входило не только ликвидировать отставание тиража от *The Telegraph*, но и завоевать рынок 25–44-летних — основную целевую группу рекламодателей. Для начала мы решили вести более активную ценовую политику».

В 1993 г. цена газеты снизилась с 45 до 30 пенсов, затем, в 1994 г., упала до 20 пенсов. Милнер комментирует: «Критики утверждали, что мы не сможем привлечь новых читателей только дешевизной. Но так или иначе мы продвинулись вперед, поскольку считали, что если люди станут покупать газету, то сможем заинтересовать их. А уж потом, со временем, можно будет и постепенно поднимать цену».

По мере реализации этой стратегии *The Times* упорно работала над содержанием. Все признавали ее высокий уровень освещения событий, новостей политики и бизнеса, но теперь ее статьи стали еще более острыми и четкими. Больше внимание уделялось спортивной жизни. Предпринимались шаги для завоевания женской аудитории. Желая привлечь внимание читателей к этим переменам, в 1966 г. газета начала рекламную кампанию под лозунгом «Время перемен».

Эта стратегия принесла свои плоды. По словам Милнера, «с 1993 г. по 1998 г. мы подняли тираж на 31%. А объем рекламы увеличился в три раза».

В настоящее время тираж газеты превысил 600 тыс., все еще отставая от *The Telegraph*, но намного обгоняя *The Guardian* и *The Independent*. Цена *The Times* сейчас равна 50 центам.

«ЧТО ВАЖНО»

В процессе борьбы за более молодую аудиторию и увеличение продаж *The Times* сталкивалась с обвинениями в «замалчивании» — отказе от серьезных репортажей и аналитических обзоров в угоду вульгарной коммерциализации. Появившаяся в Лондоне в конце 2003 г. таблоидная версия газеты подлила масла в огонь этих обвинений.

Джордж Брок, управляющий редактор *The Times*, полагает, что нельзя ожидать от газеты, даже столь почитаемой, что она будет сохранять статус-кво. «Все газеты постоянно пытаются изменить химические процессы и не взорвать при этом лабораторию. Газета должна приспособливаться к настроению общества и предпочтениям своих читателей».

Несмотря на все нападки, газете удалось сохранить приверженность основным принципам. В начале XXI в. *The Times* отстаивает те же ценности, что и в конце XIX в.

По словам управляющего директора Клайва Милнера, «*The Times* можно назвать каноном, не только мировым брендом, но и, что более важно, брендом, которому доверяют. Честность — неотъемлемая часть нашей репутации. Мы создаем фантастическую журналистику — лучшее, что можем сделать, и в запасе у нас еще есть еще многое».

Во время беседы с руководителями *The Times* мы затронули еще две важные темы: статус газеты как летописи всего происходящего в Великобритании, фактически ее печатного полпреда, и ее независимый голос. В политике газета занимает нейтральную позицию.

«С точки зрения маркетинга выдерживать такую позицию нелегко, — отмечает Милнер. — Твердая уверенность может быть тогда, когда позиция газеты левая или правая. Но если ваша газета дает лишь факты, если ваша газета честна, представляет и интерпретирует различные точки зрения — постарайтесь объяснить все это исходя из задач маркетинга. Нельзя сказать, что такое невозможно, но определенные проблемы имеются».

В 2002 г. *The Times* запустила рекламную кампанию на телевидении под названием «Что важно». В ней использовались метафоры для демонстрации тех смысловых пластов, которые скрываются за простыми на первый взгляд образами. Например, бутылка — что в ней такого? — но столь простой и незамысловатый предмет может символически отражать практически все — от алкоголизма и массовых беспорядков до спуска судна на воду.

Милнер комментирует: «Задача рекламной кампании виделась в анализе проблемы, которая волнует сегодня каждого образованного человека. Я говорю об информационной перегруженности. У вас есть деньги, но нет времени, вас атакуют многочисленные СМИ, и вы хотите знать, что происходит на самом деле — так как же вы выберете то, что важно? Открытым текстом мы сообщаем, что можем рассказать вам о самом важном».

Еще одна задача — восстановление образа *The Times*, как современной и доступной газеты. «Существует опасение, что некоторые из читателей считают нас косной, недоступной частью истеблишмента, — говорит Милнер. — Мы хотим заставить их изменить свое мнение».

Возможно, теперь *The Times* не желает, чтобы ее имя связывали с британским истеблишментом, но она, безусловно, представляет Великобританию, по крайней мере на внешнем рынке. Когда Голливуд хочет изобразить Лон-

дон, в кадре незамедлительно появится кто-нибудь, читающий *The Times*. Милнер считает, что есть веские причины, почему бренд будет иметь вес за рубежом.

«Вы только посмотрите на всемирные щупальца власти и влияния — транснациональный бизнес, Министерство иностранных дел. У людей, работающих на эти организации, очень мало времени, и, если они хотят быть в курсе жизни Великобритании, им приходится очень серьезно подходить к выбору источника информации. И весьма резонно предположить, что на столах у большинства из них лежит *The Times*».

Управляющий редактор издания Джордж Брок утверждает, что присущая газете «британскость» может и забавлять, и разочаровывать. «Даже сегодня, после окончания холодной войны, еще остались страны, считающие *The Times* рупором британского правительства. Но нельзя не признать, что газета имеет всемирную известность и влияние. Например, 60% посетителей нашего веб-сайта живут за пределами Соединенного Королевства».

«БАРБЕРРИ» ДЛЯ ГАЗЕТЫ

Есть человек, который целиком и полностью занят разработкой стратегии маркетинга для газеты. Это — Пол Хейс, ее генеральный директор. Его легкий и в то же время убедительный подход, похоже, уже сформировал современный образ *The Times*.

«Мы стараемся доказать людям, что сейчас это очень современная газета, — говорит Хейс. — Мы даже изменили редакционную политику газеты, чтобы дать более точное отображение британского общества. Благодаря преобразованиям Блэра в политическом отношении сегодняшняя Великобритания стала более центристским обществом. И долг «хроникера» отразить это. Поэтому мы не излагаем никаких доктрин в своих материалах. Мы предлагаем новости и даем их глубокий анализ, но не комментируем».

Эта позиция коренным образом отличается от позиции *The Guardian* и *The Daily Telegraph*, которые не делают секрета из своих политических симпатий. Но нет ли опасности, что *The Times* увязнет в недомолвках?

Хейс говорит: «Несомненно, наши критики могут сказать, что мы ничего не отстаиваем. Но мы считаем, что наша газета выступает за достоверность. Позиции *The Times* сильно укрепились после событий 11 сентября. Так, 12 сентября наш тираж взлетел на 50% и держался на этом уровне очень долго. Люди обращаются к нашей газете и во времена кризиса, и в период неопределенности».

Хейса поддерживает Джордж Брок: «Сегодня люди получают очень много информации, поэтому большое значение имеет способность выделять

главное, сортировать и объяснять. Люди доверяют нашему мнению. Журналисты склонны употреблять слова “контекст” и “анализ”, а мы предлагаем то, что определяется словом “значение”: что означает это событие».

Хейс полностью с ним согласен: «В этом газеты выигрывают, причем всегда. Вы можете включить телевизор и увидеть, что происходит: “Смотри, танки только что вошли в Багдад”, — но, чтобы понять, какое значение это событие имеет для Ирака, для Ближнего Востока или для вас, вы обращаетесь к газете, которой доверяете».

Такая реакция вновь возвращает нас к традиционному имиджу *The Times* — газеты солидной и надежной. Правда, ей хочется совместить несовместимое: таблоидную версию и свое нововведение — вклейки большого формата, вроде глянцевого приложения T2. Обе эти версии нацелены на привлечение юных, следящих за модой читателей. Хейс невероятно развеселило мое предположение, что газета пытается «сделать барберри»* — взять классический британский бренд и переделать его под поколение Кейт Мосс.

«Мы не отказываемся от своих традиций, они очень важны для нас, — говорит Хейс. — Но мы уже не являемся газетой для джентльмена в котелке и в костюме из ткани в полоску. Таких людей больше нет. Поэтому мы должны выдвигать на первый план иные элементы наших традиций, например, качество и независимость суждений».

Рекламные кампании вроде «Что важно» отчетливо передают смысл этого высказывания. Однако сколько читателей могут реально привлечь такие кампании? В конце концов Хейс допускает, что для любой газеты маркетинг — одна из наиболее трудных задач. «Чтение газет — это укоренившаяся привычка, и очень трудно заставить читателей изменить предпочтения. Читатели апатичны. Это напоминает взаимоотношения с банком. Завоевав однажды своего клиента, надо слишком сильно его обидеть, чтобы он вас покинул».

По словам Хейса, реклама нужна главным образом для того, чтобы усилить воздействие бренда на читателей газеты — «это хороший продукт, вот поэтому ты и читаешь его», — а также убедить остальных чаще покупать газету. «Представьте, если мы дадим вам возможность читать нашу газету не четыре раза в неделю, а пять или шесть раз? Наши доходы должны будут измениться».

Чтобы удостовериться, что газета находится на верном пути, редакция очень внимательна к мнению читателей. У газеты есть постоянная выборка из двух тысяч читателей, которых регулярно опрашивают. По словам Хейса, «вращаясь в нашем маленьком мирке, легко забыть о людях, которые не входят в него. У нас есть свои потребители, и мы должны прислушиваться к ним».

* Барберри (Barberry) — фирма по производству одежды, выпускающая непромокаемые плащи с подкладкой из клетчатой ткани, имеющие то же название. Несмотря на то что бренд существует уже много лет, традиционная расцветка изделий Barberry всегда выглядит современно и ярко. Выражение «делать барберри» означает процесс превращения традиционных вещей в хит, в нечто эксклюзивное, современное и всеми узнаваемое. — *Прим. ред.*

По этой причине *The Times* заботится о том, чтобы все используемые маркетинговые стратегии отражали ее статус «качественного» издания. «Год назад или чуть больше появилось новое веяние — при покупке газеты бесплатно предлагать компакт-диск, — говорит Хейс. — Местный газетный киоск стал напоминать гипермаркет. На прошлой неделе одна газета шла с компакт-дисксом “20 величайших романтических хитов 1970-х”... Я не шучу».

Вместо этого в борьбе за расширение читательской аудитории воскресного выпуска (когда-то имевшего наименьший тираж среди всех британских газет, а ныне ставшего главным полем боя за тиражи) *The Times* стала предлагать бесплатные DVD под названием «Film First». На дисках — клипы и анонсы новых фильмов, рецензии известных кинокритиков, а также заметки о спонсорской поддержке *The Times* ежегодного лондонского кинофестиваля.

«Все это еще раз подтверждает, что наши сегодняшние читатели — это главным образом городская молодежь. Мы действительно преуспели в завоевании рынка 25–44-летних на канале ABC1. Главное здесь не в том, что они — целевая аудитория рекламодателей, а в том, что наши читатели не собираются вымирать. Звучит цинично, но возраст читателей — одна из проблем долгоживущих медиабрендов».

Еще с одним согласны все: отношения газеты и Руперта Мердока, — фигуры, на которую ополчились СМИ, ему не принадлежащие, — оказали незначительное влияние на бренд *The Times*.

Пол Хейс говорит: «Одни читатели, наверно, не знают, кто является владельцем газеты, а другим это безразлично. Стало модным, в основном у наших конкурентов, критиковать Мердока, но это уже превышает всякую меру. Он, конечно, влиятельный человек, но не Джордж Буш. Просто люди завидуют его успеху».

Клайв Милнер соглашается. «Возможно, и есть небольшая категория британских читателей, которые не будут покупать газету, если она принадлежит Мердоку, но нас это не волнует. Были претензии [по поводу редакционного вмешательства], но Руперт Мердок сидит в Нью-Йорке, возглавляет огромную корпорацию, и у него совершенно нет времени звонить каждые пять минут нашему редактору».

БУДУЩЕЕ

Роберт Томсон, нынешний редактор *The Times*, родился в Австралии. Его коллеги утверждают, что, как первый неангличанин на этом посту, он не скован традиционными представлениями о *The Times*, поэтому ему легче способствовать продвижению газеты.

Сам Томсон комментирует это так: «Мой долг — делать влиятельную современную газету, но в то же время я осознаю, что у нее есть история, которой мало кто может похвастать. Это огромная ответственность».

Он с почтением относится к тому, что у газеты есть старые преданные читатели. «Вы не можете заставлять их плестись в хвосте у прогресса, но нельзя развиваться и без чувства преемственности. Я полон решимости поддерживать традиции, которыми славится эта газета, — точность, ум и безукоризненный стиль».

Пара редакторов настороженно отнеслись к моей просьбе дать интервью для этой книги, считая, что маркетинг и брендинг — темы не для журналистов. Но это не относится к Томсону. Он говорит, что «не участвуя напрямую в маркетинге, журналисты хорошо понимают свою роль на рынке. Это — коммерция, и мы хотим, чтобы она была успешной. А ее успех зависит от того, как воспринимается ваш продукт».

Но он не позволил бы безвкусным маркетинговым проектам подорвать авторитет бренда. «Любой маркетинговый ход, предпринимаемый нами, должен быть точно рассчитанным — поэтому, например, мы стали спонсорами лондонского кинофестиваля. Это часть поэтапного формирования бренда. Вы можете купить читателей дешевой рекламой, но ненадолго. Лучше терпеливо уговаривать их, вызывая интерес к продукту, и шаг за шагом завоевывать их внимание».

Пол Хейс, генеральный директор *The Times*, поддерживает это мнение. «Вы не сможете подкупом заставить читателя приобретать газету. В конечном счете его решение определяется содержанием. При всей браваде специалистов по рекламе и маркетингу главное определяется тем, что создадут журналисты. Директор по маркетингу любого товара всегда вовлечен в исследования и разработки. Но нельзя создать замечательную газету только на знаниях фокус-группы. К счастью, наши журналисты создают великолепный продукт».

Хейс заявляет, что, поскольку редактор *The Times* осведомлен в вопросах коммерции, «коммерсанты не берутся за редакторское перо». Газета даже отвергла некоторые коммерческие предложения, которые потом принимали ее конкуренты, добавляет он. «Есть несколько активных рекламных и PR-агентств, которые пытались навязать нам такое “деловое предложение”: их клиенты готовы спонсировать какой-нибудь раздел, если получают редакционный контроль. Мы этого делать не будем. Мы согласимся принять спонсорство только в том случае, если оно даст нашим читателям какие-то плюсы. А спонсируемые страницы должны быть столь же высокого качества, что и остальные».

И снова о достоверности содержания. За последнее десятилетие содержание стало особенно цениться, поскольку газеты осознали, что в мультимедийной среде это — их единственный товар. Читатели больше не покупают газеты, они покупают медиабренды.

Хейс говорит: «В наши дни мы прекрасно понимаем, что важно содержание, а не доставка. Потребители должны иметь возможность получить газету так, как им удобно, когда и где захотят. Мы прекрасно представлены в Интернете, причем не только в традиционном виде: на сайте вы можете получить газету в электронной форме, в точности повторяющую печатный вариант, на тот случай, если вам хочется прочитать ее именно такой».

Не за горами те дни, когда *The Times* станет позиционировать себя не как газета, а как контент-провайдер, поставщик информации.

«Еще недавно компании мобильной связи искали и нанимали журналистов, заявляя им, “мы — новые издатели”, — рассказывает Хейс. — Но у них ничего не вышло, поскольку эти компании не имели ресурсов, они не знали издательского дела и у них не было брендов. Так что сейчас они сотрудничают с нами и пользуются нашими материалами».

Управляющий директор Клайв Милнер соглашается с тем, что в мультимедийном мире бренд — это все. «Мы можем создать продукт в соответствии с запросами наших читателей — и если они хотят получать газету на бумаге, онлайн, через мобильный телефон или электронного секретаря, то пусть так и будет. Единственное, на что они будут обращать внимание, — это бренд».

Но действительно ли читатели — те, кто не входит в число топ-менеджеров, — воспринимают газету как бренд? Неужто мой отец по утрам, склонившись с поджаренным тостом над разворотом *The Times*, читает газету лишь потому, что ценит бренд? Или потому, что в ней хорошие телеанонсы?

У Джорджа Брока, главного редактора *The Times*, на этот счет есть своя теория. «Многие считают, что газета должна объяснять им, кто они есть. Они не воспринимают газету как бренд, но думают о ней категориями бренда».

Какой же вердикт выносят люди, читая *The Times*? По мнению Роберта Томсона, «наши читатели очень ясно понимают, что вложили деньги в качественный продукт, который к тому же отражает современную Великобританию».

Коротко о бренде

Бренд: The Times

Основан: 1785 г.

Владелец: News International

Тираж: 638 797 (Источник: Бюро по контролю за тиражами газет и журналов)

Ключевые стратегии маркетинга: телевизионная и печатная реклама, спонсорство, промо-акции, мультимедийный брендинг, всесторонняя модернизация

Расширение бренда: книги

Веб-сайт: timesonline.co.uk

Financial Times

Наша газета имеет коммерческую направленность, и если мы забудем об этом хоть на секунду, у нас будут большие неприятности.

Самый важный шаг в формировании бренда *Financial Times* был сделан 2 января 1893 г. В тот день газета порозовела. Во всестороннем исследовании Дэвида Кинастона «*Financial Times — вековая история*»*, говорится, что публичное объявление об этом шаге было ненавязчивым и весьма уместным. «Для создания внешнего облика, который бы отличал *Financial Times* от других газет... будут введены новый заголовок и другие элементы, а бумага станет слегка тонированной».

История не знает имени гения маркетинга, ответственного за эти важнейшие перемены, хотя у владельца газеты Дугласа Макрея наверняка были какие-то соображения на этот счет. В те времена уже была одна розовая газета — *Sporting Times*, которую так и называли «розовая», — однако окрашивание финансовой газеты в розовый цвет было смелым шагом. Но появилось и преимущество — экономия денег, поскольку розовая газета была дешевле. Кинастон подчеркивает, что «это было маркетинговым решением, благодаря которому через несколько лет стали продавать миллионы экземпляров».

Я думаю об этом по пути в новую штаб-квартиру *FT*, которая находится недалеко от Темзы. Она расположена на левом берегу реки, прямо напротив Сити, на Саутворк-бридж. От этого здания до ее послевоенного офиса в Брэкен-Хаус, что недалеко от собора Св. Павла, можно идти пешком. Брендан Брэкен был одной из наиболее влиятельных фигур в истории газеты: он трансформировал ее, объединив в 1945 г. с конкурирующим изданием. Сегодня барельеф с его портретом украшает облицованное черным

* David Kynaston. *The Financial Times — A Centenary History* (1988).

мрамором фойе штаб-квартиры *FT*, а рядом по светодиодным экранам бегут строки биржевых котировок.

Интересно, что бы Брэкен сказал о современной *FT*? Помимо привычной розовой окраски, газета мало напоминает ту, что была при нем. Благодаря своему удобному и строгому дизайну газета стала понятнее даже таким некомпетентным в финансовых делах типам, как я. Сегодня в ней гармонично сочетаются новости, развлекательные материалы в духе лайф-стайл, последние новости культуры и бизнеса. А как раз в день моего визита в газете появилась спортивная страничка. «Неужто читателям *FT* нужен спорт?» — прерзительно фыркала со своих страниц *Evening Standard* (30 April 2003).

Весьма возможно, что «да». Редактор Эндрю Гауэрс предположил, что у деловых людей, которые читают *FT*, нет времени перелопачивать ворох газетной бумаги и они предпочтут получать все новости из одного источника. Поэтому сейчас *FT* анонсирует все события, хотя основное внимание уделяется деловой жизни.

Эти преобразования не революционны для газеты, тем более, что история *FT* — это история плавных и последовательных изменений. Если не считать великого слияния перекрашивание газеты в розовый цвет, случившееся более ста лет назад, до сих пор можно считать наиболее радикальным ее шагом.

ИСТОРИЯ ДВУХ ГАЗЕТ

Современная *FT* — это плод взаимного обогащения двух газет с яркими биографиями. *Financial News* — бренд, утерянный в результате слияния 1945 г., был на четыре года старше и таким же уважаемым, хотя издание и печаталось на белой бумаге.

Financial News была основана в 1884 г. искателем приключений Гарри Марксом, который прервал свое образование в 15 лет и отправился с друзьями отца в Новый Орлеан в надежде найти какую-либо работу. Прослывшись там два года, он перебрался в Техас, где работал погонщиком мулов и продавцом швейных машинок. Сфабриковав себе некое журналистское прошлое, он получил работу в *San Antonio Express*, а впоследствии — место редактора в *San Antonio Daily Press*. Ему было всего 18, когда он переехал в Нью-Йорк, где в 1880 г. стал редактором *Daily Mining News*. Годом позже он сделал спецвыпуск, который назвал *Financial and Mining News*.

Имея за своими плечами такой опыт, Маркс быстро нашел инвесторов. В 1883 г. он перебирается в Лондон для открытия английской версии газеты *Financial and Mining News* (в 1884 г. это название сократилось до *Financial News*). В то время это была единственная газета такого рода, и она быстро приобрела популярность благодаря обстоятельности содержания и напористому американскому стилю изложения.

Успех газеты породил подражателей, среди которых была и *London Financial Guide*. 13 февраля 1888 г. она поменяла свое имя на *Financial Times*. Возглавлял *FT* жуликоватый Горацио Боттомли, сын закройщика из Бетнал-Грин. Сначала он издавал несколько местных газеток, а позже основал товарищество с Дугласом Макреем, владельцем крупной типографии. Вместе они продвигали *Financial Times* как «друга честного финансиста и уважаемого брокера».

Боттомли оказался далеко не «уважаемым». Он покинул газету вскоре после ее основания, считая, что в других местах можно заработать намного больше. Он затевал все более и более гнусные аферы, пока в 1922 г. его не осудили за мошенничество. Книга Дэвида Кинастона содержит сочный диалог Боттомли и посетившего его в тюрьме друга:

— Что, Боттомли, заварил кашу?

— Да уж, — ответил Боттомли. — Теперь расхлебываю.

Что касается Дугласа Гордона Макрея, истинного основателя *FT*, успех его газеты возростал: он пережил кризис фондовой биржи 1890-х гг., ввел линотипный набор в типографии и, конечно же, знаменитую тонированную бумагу.

Financial Times и *Financial News* могли быть постоянными конкурентами на протяжении десятилетий. Даже в начале своего становления обе газеты демонстрировали удивительные способности к самопродвижению. *FT* завела себе розовые страницы, а преимуществом *FN* был ее солидный возраст, что и подчеркивалось на праздновании 20-летнего юбилея газеты в январе 1904 г. В дополнение к обычным восьми полосам газета запустила 40-полосное приложение, посвященное анализу мировых финансов, и устроила роскошный прием в Карлтон-отеле. (Среди гостей, кстати, был сэр Артур Конан Дойл, создатель Шерлока Холмса.)

Уже в начале 1900-х гг. газеты ссорились из-за своих зарубежных читателей. *Financial Times* утверждала, что ее читают в клубах «Сибири, Китая и Востока», а *Financial News* тем временем приступила к выпуску своей версии на континенте и в 1907–1914 гг. издавалась в Париже.

В 1919 г. братья Берри, владельцы *Sunday Times* и *Daily Telegraph*, купили *Financial Times*. Примерно в то же время, после смерти Гарри Маркса, некто Джон Ярвис становится владельцем *Financial News*. Но в этот период, после Первой мировой войны, газета подвергается суровой критике и переживает трудные времена. Так она прозябала вплоть до начала 1920-х гг., а в 1928 г. была продана с молотка. Вот тогда-то она и привлекла внимание Брендана Брэкена, молодого предпринимателя, который совсем недавно на базе издательства Eyre & Spottiswoode организовал журнал *The Banker*. Брэкен убедил правление компании приобрести *Financial News* и возглавил газету.

Непреклонный и по общему признанию блестящий человек, Брэкен втянул *Financial News* в борьбу. Однако он унаследовал газету на грани кра-

ха, и к середине 1930-х гг. стало ясно, что для двух финансовых изданий места на рынке нет.

Война нанесла серьезный удар газетам — об этом свидетельствует даже тот факт, что многие выпуски *Financial Times* не могли печататься на оптимистически розовой бумаге. Несмотря на то что оба издания выжили, постепенно пришло понимание, что одна сильная газета будет лучше двух слабых. Начались переговоры между Брэкеном и его противоположностью, лордом Кемроузом (ранее сэр Уильям Берри). Слияние газет произошло в 1945 г., и 1 октября того же года появилась на свет новая розовая газета, сочетающая в себе достоинства *FT* и лучшие черты *Financial News*. И вновь ее возглавил Брендан Брэкен.

Все компоненты современной *Financial Times* теперь были на месте.

FT — ЕДИНЫЙ БРЕНД

Как мы видели, *Financial Times* уже имела за плечами опыт реализации отличных маркетинговых идей, и послевоенные годы в этом смысле ничем не отличались. Дэвид Кинастон особо подчеркивает вклад знаменитого Сидни Хеншеля, который был в то время в газете директором по рекламе. Дэвид пишет: «После войны Хеншель мгновенно оценил значение вновь появившихся рекламных агентств... [Он стал] писать официальные письма во все агентства страны, в которых рассказывал, что делается в газете в плане освещения деловой жизни и что газета предполагает делать в будущем».

Управляющий директор лорд Дрогеда также осознавал важность общественного мнения. В книге Кинастона говорится, что, когда ВВС решила отказаться от индекса акций *FT*, Дрогеда убедил корпорацию изменить это решение. Кроме того, в целях рекламы он не стеснялся использовать свои связи в кругах деловой элиты.

Пятидесятые годы прошлого века были золотым временем рекламы и искусства оформления; и в этом есть определенная заслуга *FT*. К созданию рекламных плакатов газета привлекла лучшего художника-оформителя тех времен — Абрама Геймса. Геймс предложил очень простое графическое изображение — «ходячую газету» — на модели были брюки в тонкую полоску, в руках сложенный зонтик и портфель. На протяжении почти двадцати лет «человечек Геймса» оставался символом газеты.

Но маркетинг может служить только дополнением к редакторской работе, а в этой сфере газете удалось совершить грандиозный рывок благодаря Гордону Ньютону, который стал ее редактором в 1949 г. и занимал этот пост, пока не ушел на пенсию в 1972 г. Он был прямым и решительным человеком, всегда открытым новым идеям, которые порой даже казались не совместимыми с позицией *FT*. По сей день Ньютон считается одним из наиболее влиятельных редакторов в истории газеты.

В 1953 г. *Financial Times* издала 80-страничный обзор британской экономики в честь выпуска своего 20-тысячного номера. К сведениям о газете на первой странице были добавлены слова «промышленность, торговля и связи с прессой», которые отражали расширение диапазона публикаций *FT*. Приобретение газеты группой Pearson в 1957 г. стало еще одним шагом на пути к современному облику *FT*.

Через год, в возрасте всего лишь 57 лет, умирает Брендан Брэкен. В память о нем дом возле собора Св. Павла, где расположилась новая штаб-квартира газеты, получил имя Брэкен-Хаус.

Шестидесятые годы прошлого века ознаменовались открытием двух новых рубрик, которые, похоже, очень точно отразили тенденции того времени — рубрика «Техника» (сейчас она называется «Технологии») и рубрики субботнего выпуска «Куда потратить деньги». В 1961 г. аудитория *FT* составляла в среднем 132 тыс. человек, но газета давала понять, что рассчитана на гораздо более широкий круг читателей, чем можно предположить, исходя из предлагаемого имиджа представителя Сити в деловом костюме в тонкую полоску. Наиболее интригующий эпизод того десятилетия был связан с вероятностью, что *FT* приобретет *The Times*, тираж которого в то время упал, и две газеты объединятся. Конец этим планам был положен Роем Томсоном, который купил «Громовержца» в 1966 г. (см. главу 4).

Начало 1970-х — время принятия новых маркетинговых решений. Знаменитому «человечку Геймса» с сожалением была дана отставка. В расчете на европейского читателя был введен новый слоган: «Деловая газета Европы». В Англии его не использовали широко, хотя в аэропорту Хитроу появился большой плакат с этим слоганом. В это же время *FT* запустила рекламу на целую полосу в *The Daily Telegraph*, *The Guardian*, *Daily Mail* и *Daily Express*, где называла себя «дополняющей» эти издания.

Конец 70-х и 80-е гг. прошли под флагом интернационализации. Европейские выпуски стали печататься с 1979 г. во Франкфурте, предвосхищая появление *The Wall Street Journal Europe*. Американская *WSJ* было практически единственным конкурентом *FT* в борьбе за международного читателя и рекламодателя. В последующие годы *FT* вступила в открытую конкурентную борьбу с *WSJ*, и ее печатные мощности и отделы распространения появились в разных странах. В 1985 г. газету начали печатать в Нью-Йорке, а к концу 1990-х гг. у нее появился свой сайт, которые охватывал США, Европу и Азию. Кульминацией стратегии стал выпуск в 2000 г. версии *FT Deutschland*. Это был совершенно новый продукт. Газета издавалась на немецком языке и писала о крупнейшей в Европе экономике в духе традиций и принципов *FT*. Позднее это издание оказало большое влияние на внешний облик британской версии *FT*.

Между тем в 1980-е гг. было принято еще одно важное маркетинговое решение. В 1981 г. рекламное агентство Ogilvy & Mather разработало слоган

«Нет *FT*, нет комментариев». Оказывающий исключительно сильное воздействие как в телевизионном, так и в плакатном исполнении (этот слоган подразумевал, что, если вы не прочтете *FT*, то рискуете отстать от событий), он помог газете выйти на 250-тысячный тираж.

В 1989 г. штаб-квартира *FT* покидает Брэкен-Хаус и переезжает в свое сегодняшнее помещение на Саутворк-бридж. Это событие стало толчком к дальнейшему процессу модернизации: в 1994 г. появился гляцевый журнал *How to Spend It*, а через год состоялся дебют веб-сайта *FT.com*. К началу XXI в. *Financial Times* становится воистину глобальной газетой, ее зарубежная аудитория намного превышает британскую, а тираж переваливает за 450 тыс.

БИЗНЕС И НЕ ТОЛЬКО

Сегодняшний редактор *Financial Times* Эндрю Гауэрс знает все достоинства бренда вдоль и поперек. Именно поэтому в марте 1999 г. он был назначен на должность редактора немецкоязычного проекта *FT Deutschland*, который создавался в партнерстве с немецким издательством Gruner+Jahr.

Гауэрс комментирует: «Мой опыт заставил меня подумать о сути нашего бренда, поскольку у меня был шанс дать ему новую жизнь в совершенно иной форме, сохраняя при этом принципы и традиции оригинального продукта».

До сих пор на стене офиса Гауэрса висит листок бумаги, где перечислены некоторые достоинства, неразрывно связанные для него с *FT*: точность, краткость, достоверность, аналитичность и интернациональность.

«Мой немецкий опыт был волнующим, поскольку начинал я с нуля, — говорит Гауэрс. — Я понимал, что нам необходимо придерживаться испытанных временем традиций *FT* и давать точное и полное освещение деловой жизни, иначе нас обвинят в преступлении против бренда».

Журнал, получившийся более компактным, нежели его большой британский брат, имеет удобный для навигации формат — есть врезки в рамках, примечания, выделенные шрифтом, и указатели, по которым читатель может найти нужную статью. «Газета выглядит очень привлекательно, особенно если вы сравните ее с забытыми текстом страницами наших конкурентов в Германии, — говорит Гауэрс. — А в результате мы вышли на более молодую, чем у британской газеты, читательскую аудиторию. К 2003 г. мы достигли солидного тиража — 93 тыс.»

В июле 2001 г., когда Гауэрс был назначен главным редактором *FT*, его положение было весьма странным — он был и «своим», и «чужим» одновременно. Он старался привнести в *FT* дух новаторства немецкого издания, но не желал немедленных перемен.

«Мой приход под лозунгом «Теперь все будет иначе» был бы неблагодарным. А кроме того, принижая существующий продукт, вы создаете ненужное напряжение в творческом коллективе, — подчеркивает он. — Мои методы заключались в том, чтобы люди поняли, что я люблю газету, благодарен им за их фантастическую работу, но хотел бы ввести кое-какие изменения».

Одной из задач Гауэрса была поддержка более целостной позиции в отношении онлайн- и офлайн-версии газеты. «В самом разгаре «докто́м»-бума шли разговоры о том, чтобы наш сайт FT.com стал самостоятельным образованием. Крупная газета, несомненно, должна быть представлена в Интернете, и ее сетевое представление должно составлять единое целое с брендом, не будучи при этом намертво к нему привязанным, но и не уходя в свободное плавание».

Как и большинство журналистов, Гауэрс убежден, что Интернет предоставил газетам свободу в плане большей аналитики и меньшей приверженности голым фактам. «Нет смысла дублировать сведения, которые можно получить бесплатно в других местах. Наша работа — дать читателю наиболее полную информацию».

Преследуя эту цель, Гауэрс собрал небольшую группу журналистов, занимающихся репортерскими расследованиями. Они работают независимо от остальных сотрудников редакции и предоставляют ежедневно статьи на злободневные темы, результаты расследований или репортажи о надувательствах и аферах, которые они разоблачили. Все это соответствует направленности газеты. Ну, а как насчет искусства, лайф-стайл и спорта?

«Разумеется, нашим читателям интересны и другие темы, помимо бизнеса, и у нас уже существует, фактически с 1950-х гг., небольшой, но весьма популярный раздел, посвященный искусству. К тому же сегодня совершенно очевидно, что между бизнесом и спортом существует колоссальная взаимосвязь», — отмечает Гауэрс.

В 2003 г. газета была немного модернизирована, и сейчас она представляет собой всеобъемлющий продукт. Деловые люди могут наслаждаться материалами спецкорреспондентов о конкретных рынках, например об управлении фондами, в приложении *FTfm*. В то же время воскресный выпуск предлагает новости во всех сферах жизни — начиная от моды и заканчивая праздниками, а приложение *How to Spend It* стало еще роскошнее.

Но Гауэрс подчеркивает, что, делая свою газету более всесторонней и доступной, он не отказывался от ее первоначальных идей. «Мы не хотим превратить нашу розовую газету в белое издание общего направления. Это газета коммерческой направленности, и если мы позволим себе отвлечься от этой мысли хоть на секунду, у нас будут большие неприятности».

ОКРАШИВАНИЕ КАРТЫ В РОЗОВЫЙ ЦВЕТ

Оливье Флеро, глава *Financial Times*, по национальности француз. Он пришел в *FT* из *Les Echos*, французской коммерческой газеты, которая, как и *FT*, принадлежит корпорации Pearson. В *Les Echos* Флеро начинал специалистом по маркетингу и после 10 лет работы стал первым человеком в газете. Этим многословным вступлением я хочу сказать, что Флеро является лицом новой, глобальной *Financial Times* и хорошо понимает необходимость брендинга.

«Начало нашему выходу на мировой рынок было положено не столь давно, в 1979 г., когда газета стала печататься во Франкфурте, — говорит он. — Я считаю, что до того момента мы оставались очень британской газетой, которая ассоциировалась с Сити и была весьма специализированной. Но если вы спросите сегодня банкира в Милане, какие европейские газеты он читает, он обязательно назовет *FT*. Мы до сих пор остаемся британской газетой, но теперь у нас есть европейский и, безусловно, интернациональный голос».

Выход газеты на международный рынок совпал с ее преобразованием. Она перестала ориентироваться исключительно на перемалывающих цифры финансовых маньяков, а обратилась ко всем, кто интересуется деловой жизнью. Такое позиционирование получило особое развитие в Великобритании, где в 1999 г. газета развернула рекламную кампанию под лозунгом «А вы думали, что мы рассказываем только о бизнесе». Смысл этой фразы несет ставший сейчас классикой слоган: «Нет *FT*, нет комментариев».

Флеро говорит, что новый подход *FT* отвечает психологии типичного управленца. «Чего они хотят, когда приходят на работу? Конечно, им необходимо быть в курсе всех новостей деловой жизни, но помимо этого они желают знать результат матча “Манчестер Юнайтед” — “Реал Мадрид” и о том, что за экспозиция открылась в галерее Тейт. Об этом, может быть, говорит их босс или их клиенты. И если мы не дадим им эту информацию, они станут ее искать где-нибудь в другом месте».

Столь широкие преобразования были задуманы для привлечения молодых читателей — важного целевого рынка газеты, традиционно имевшей более взрослую (и стареющую) аудиторию. Потребовалось, однако, немного времени, чтобы все узнали об этих преобразованиях. «Наши исследования в Великобритании показали, что молодые люди, прежде не читавшие нашу газету, полагали, что она сухая, скучная и предназначена только для тех, кто работает в Сити. Но, после того как мы попросили респондентов читать газету в течение недели, многие из них были просто потрясены».

Тем не менее Флеро соглашается, что традиционный «серьезный финансовый» имидж газеты позволил ей приобрести читателей на зарубежных

рынках. «Очевидно, что такое восприятие дает нам силу. В Гонконге или Токио и даже в городах, где наша газета почти не имеет спроса, каждый нас знает. Когда мы знакомимся с кем-нибудь, все говорят: “О, *Financial Times*!” Все знают, что мы серьезное и авторитетное издание».

В действительности позиционирование газеты различно на разных рынках. В Великобритании она рекламируется как всесторонний продукт — под лозунгом «Бизнес и не только», а за рубежом — как источник новостей международного бизнеса и дополнение к местным изданиям. Существуют разные версии *Financial Times* для Великобритании и континентальной Европы, США и Азии. «Есть еще и пятая версия — FT.com», — добавляет Флеро. Хотя 85% содержания газеты не меняется в региональных изданиях, зарубежные редакторы выбирают собственные темы из центрального «пула» новостей и адаптируют свои газеты к специфике своих рынков. (*FT Deutschland* является отдельной газетой и имеет собственный штат.)

В Соединенном Королевстве существовала веская причина для расширения читательской аудитории и вывода газеты за рамки финансового сообщества. Это — экономика. Флеро говорит: «Существует сильная взаимосвязь между фондовым рынком и *FT*. Когда курс акций падает, мы несем убытки. В последнее время около 30 тыс. менеджеров попали под сокращение в Сити. Мы решили, что нам не стоит ждать оживления на рынках».

Помимо прочего, Флеро считает, что в Великобритании самый высококонкурентный газетный рынок. «Вы должны все время двигаться вперед, постоянно заботиться о нововведениях, удерживать внимание людей, в том числе и рекламой, иначе вы потеряете свои позиции».

КАК СОЗДАВАТЬ БРЕНД

Гордон Уиллоби, директор по маркетингу и распространению, отвечает за продвижение и рекламу газеты во всем мире. «По существу, мы — глобальный бренд, мы освещаем события международного бизнеса, и только 30% нашей читательской аудитории находятся в Великобритании, — говорит он. — Но, как и любой расширяющийся транснациональный бизнес, в разных странах мы находимся на разных этапах формирования нашего бренда».

Однако основной профиль бренда очевиден. «*FT* является брендом-нишей, нацеленным на мировую элиту. Ее суть составляет продукт — редакционное содержание. Оно подразумевает полноту, точность и беспристрастность. И конечно, все это способствует к доверию. Если говорить о доверии, то в Великобритании мы на втором месте после BBC. Наши читатели видят в нас союзника. Они самостоятельно могут добиться успеха, но мы протягиваем им руку помощи».

Уиллоби добавляет, что «британскость», являясь, вероятно, недостатком для честолюбивого глобального бренда, при этом способствует устремлениям *FT*. «Это своего рода обоюдоострый меч, но он работает, если мы пытаемся играть на плюсах «британскости». Говоря языком СМИ, британская журналистика может быть определена как точная, задиристая, здоровая и смелая».

Учитывая превалирующее на международной арене влияние США, британские традиции *FT* — еще одно уникальное свойство продукта. «В США считают, что наша газета дает европейский взгляд на бизнес, тогда как европейцы в нас распознают англо-саксонский голос, но это не голос пожилого радикала, яростно сопротивляющегося американскому капитализму».

Принимая это во внимание, маркетинговая идея должна быть адаптирована к специфике каждой страны. В Великобритании *FT* может выйти с более ироничным и утонченным обращением, поскольку, как полагает Уиллоби, «эти качества присущи английскому обществу». «Здесь проблема в конфликте глобального и локального: имея разные обличья, бренд должен сохранить свою уникальность».

Рекламный тон у *FT*, как считает Уиллоби, «уверенный, но не самоуверенный, интеллектуальный, но не заумный, остроумный, но не язвительный». Рекламные кампании должны все это использовать, когда адресуют обществу ключевое обращение о возрождении и обновлении бренда, но при этом не отталкивать своих преданных читателей.

Две рекламных кампании выявили разные стратегии, принятые газетой. В Великобритании кампания использовала слоган «Новая *FT*, новые комментарии». Очевидно, что он обращен к английской аудитории, которой хорошо известен старый слоган газеты. В печатных и плакатных исполнениях в ход шла игра слов, которую невозможно было использовать за рубежом: «Розовый стал веселее»; «Успех порождает успех»; «Взгляд, на компании с ограниченной ответственностью, — отнюдь не ограниченность взглядов»; «Если вам не везет, возможно, вы читаете не ту газету». Была проведена также промо-акция, предлагающая читателям 30%-ную скидку в магазине Томаса Пинка, торгующем первосортными мужскими сорочками производства Великобритании. (Реклама гласила: «Надень что-нибудь поэлегантнее».)

Уиллоби говорит: «Мне кажется, что эта кампания была особо деликатной, но ей удалось донести идею: “да, мы — газета для бизнеса, мы умны и интеллектуальны, но это не делает нас скучными”. Поскольку в Великобритании мы позиционируем себя в качестве ироничного бренда и даже люди, не читающие нас, имеют четкое представление о газете, мы должны бросать им вызов». В Европе, наоборот, рекламная кампания, проводившаяся одновременно с британской, в большей степени использовала зрительные образы. Например, спортсмены, защищающие себя розовой газетой *FT*:

боксер, который бинтует руки перед тем, как надеть перчатки, футболист, мастерирующий из розовой газеты щитки на голени. Исходная мысль этого обращения — «Выиграй в бизнесе».

Кампания проводилась в местах, которые *FT* определяет как «международные пункты распространения информации», — в аэропортах и на железнодорожных вокзалах. «Одна из наших стратегий коммуникации определяется тем, что у нас интернациональная аудитория, и, поскольку эта аудитория очень неоднородна, мы должны обращаться к ней в местах наибольшего скопления людей, а таких мест, кстати, не так уж и много».

Есть еще один веский психологический аргумент в пользу того, почему были выбраны аэропорты. «Не желая слишком настаивать на том, что сама среда несет сообщение, совершенно понятно, что мы, как глобальный бренд, должны рекламировать себя в аэропортах, поскольку люди в этих местах ведут себя «глобально». Мы говорим: «Бизнес интернационален, и вы доказали это уже тем, что готовы сесть в самолет, чтобы отправиться на встречу».

Интернациональная рекламная кампания по продвижению сайта *FT.com* была очень заметной и проводилась в той же манере, в какой Интернет помог медиабрендам выйти на зарубежные рынки. (В поддержку своего азиатского издания *FT* открыла веб-сайт на китайском языке.) Уиллоби говорит, что Интернет изменил также характер читательской аудитории газеты.

«Я думаю, Интернет поможет нам привлечь молодых читателей и читательниц. *FT.com* известен как очень надежный источник информации, своего рода вход в бренд, от которого, мы надеемся, наши читатели перейдут к газетному варианту. Пока же молодежь считает, что Интернет является менее угрожающей средой».

Разве *Financial Times* угрожает кому-то? Уиллоби объясняет: «Мне кажется, что люди, не знакомые с газетой, пугаются ее. Это напоминает ситуацию, когда вы впервые получаете работу и вам делают визитки. Волнующий и таинственный момент — вам странно и непривычно пользоваться ими в первый раз. А потом это становится естественным. Мне думается, что для некоторых людей то же самое происходит и с *FT*».

Как и в случае с другими медиабрендами верхнего эшелона рынка, есть что-то интимное в чтении *Financial Times*. Уиллоби говорит: «Газета может стать своеобразным символом. В этом отношении ее розовая окраска оправдывает себя, она делает газету очень заметной, когда она выглядывает из вашего портфеля. Люди знают, что газета расскажет им о них самих. Она не клуб для избранных, но, чтобы стать ее почитателем, потребуется время и усилия».

Коротко о бренде

Бренд: Financial Times

Основан: 1888 г.

Владелец: Pearson plc

Тираж: 455 491 (Источник: ABC)

Ключевые стратегии маркетинга: телевизионная, печатная, плакатная и радио-реклама, промо-акции

Расширение бренда: служба исследований, книги, годовые отчеты, конференции, информационные службы на мобильных телефонах и электронных секретарях

Веб-сайт: FT.com

The Wall Street Journal

Доверяет вам читатель или нет, зависит от того, насколько часто ваши сведения оказываются верны.

В закрытом переходе, ведущем к нью-йоркской штаб-квартире Dow Jones, я остановился и выглянул в окно. Внизу зияла огромная яма, а точнее, кратер. На грязном сером дне суетились, как муравьи, грузовики и бульдозеры. Несмотря на информацию в СМИ, до сих пор никто не знает, что же здесь строят. Пока что эта яма остается зловещим антиориентиром, с названием Ground Zero.

Компания Dow Jones и ее самый известный бренд *The Wall Street Journal* располагаются сразу через улицу, прямо напротив Ground Zero, в здании Всемирного финансового центра. Обрушившиеся башни-близнецы чуть не увлекли *Journal* за собой. Хотя катастрофы не произошло, но офисы *Journal* оказались наполовину разрушенными, людей эвакуировали, часть сотрудников пропала без вести, а выжившие получили временное пристанище в Нью-Джерси. Но, несмотря на все это, газете удалось выпустить номер на следующий день после катастрофы и доставить его 1,6 млн подписчиков.

В истории журналистики это стало одним из лучших примеров хладнокровной, слаженной работы команды, и газета заслуженно получила Пулитцеровскую премию. Многие газеты гордились своим освещением катастрофы 11 сентября, но по сравнению с *Journal* их претензии на премию были неубедительны.

Тогда *Journal* отдавал себе в этом полный отчет. В дни, последовавшие за атакой на Всемирный торговый центр, сотрудники, ответственные за связи с общественностью, общались с журналистами разных СМИ и рассказывали им о достижениях газеты. Одним из средств стимулирования сбыта стал и тот факт, что газете удалось дать максимальное освещение этих исторических событий в чрезвычайно жестких условиях.

Когда я посетил редакцию *Journal*, ее сотрудники совсем недавно вернулись в свои старые помещения и здесь царил атмосфера свежееотремонтированного офиса. Создавалось впечатление, что газета пытается восстановиться после тяжелого двухлетнего периода. Как известно, вслед за атакой на ВТЦ последовало похищение и убийство в Пакистане Дэниела Перла, репортера *Journal*. Помимо этих психологических ударов, газета пережила в 2002 г. экономический кризис. Согласно годовому отчету доходы компании Dow Jones снизились на 12% и составили 1,6 млрд долл. В 2003 г. дела пошли на поправку, но это стало понятно только через два года, после того, как была проведена кампания по резкому снижению цен и сокращению штата на 16%.

Словно всего этого недостаточно, ведутся разговоры о возможной продаже газеты. На протяжении десятилетий компания Dow Jones контролировалась одной семьей, но говорят, что и *The New York Times*, и *The Washington Post*, и News Corporation, принадлежащая Руперту Мердоку, с интересом поглядывают на нее. Однако, как сказано в статье «Фамильный бизнес» (*The New Yorker*, 3 November 2003), семейство Банкрофт пока не заинтересовано в продаже.

Сама газета не проявляет беспокойства. В апреле 2002 г. был разработан новый дизайн (старый облик она сохраняла с 1942 г.), ставший кульминационным пунктом долгосрочной инвестиционной программы, в результате которой число страниц увеличилось — с 80 до 96. Газета была разделена на пять рубрик, появилась также новая рубрика «Personal Journal», в которой стали печататься полезные советы на темы финансов, здоровья, образа жизни и т.п. Газета стала больше и красочнее. В результате частичной модернизации объем прибыльной многоцветной рекламы увеличился втрое. Сегодняшняя *The Wall Street Journal* далека от легковесности, но выглядит гораздо менее строгой, по сравнению с прежним вариантом.

ДОУ, ДЖОНС И БЕРГСТРЕССЕР

Сначала был бизнес. В 1882 г. трое молодых корреспондентов — Чарльз Доу, Эдвард Джонс и Чарльз Бергстрессер — открыли небольшое агентство новостей, занимавшее комнатку в цокольном этаже неподалеку от Нью-Йоркской фондовой биржи. Dow Jones & Company занималась рассылкой рукописных информационных листков («flimsies»), которые содержали самую свежую финансовую информацию и доставлялись курьерами подписчикам с Уолл-стрит.

Бизнес процветал, и к 1889 г. в агентстве работало уже 50 сотрудников, когда компания решила преобразовать один из своих информационных бюллетеней, Customer's Afternoon Newsletter* в газету, названную *The Wall Street Journal*. Первые ее выпуск, увидевший свет 8 июля 1889 г., был всего лишь четырехполосным и стоил два цента.

* Полуденный информационный бюллетень подписчика (англ.).

Несмотря на то что *Journal* быстро нашел своего читателя, его основатели понимали, что полезность финансовых новостей зависит от скорости их доставки. Поэтому они открыли службу новостей Dow Jones News Service, которая предавала информацию по телеграфу. Газета и телеграфная служба развивались параллельно, и сегодня лента новостей отделения компании Dow Jones Newswires доставляет в реальном времени финансово-экономические новости почти 400 тыс. финансистов-профессионалов всего мира.

После смерти Чарльза Доу в 1902 г. компания была продана журналисту Кларенсу У. Баррону, который несколько лет был собственным корреспондентом газеты в Бостоне. В то время тираж газеты составлял приблизительно 7 тыс., но под руководством Баррона он вырос до 18 тыс. Баррон оснастил компанию новейшим печатным оборудованием, набрал новый штат, и в конце 20-х гг. в день печатали уже 50 тыс. экземпляров. (В 1921 г. он основал издание *Barron's*, также принадлежащее компании Dow Jones.)

После смерти Баррона в 1928 г. компанию унаследовали его падчерицы Джейн и Марта, а его зять Хью Банкрофт стал вести все дела компании. Но пребывание Банкрофта на этом посту длилось всего пять лет: он покончил жизнь самоубийством в возрасте 54 лет. Семейство Банкрофт осталось владельцем компании Dow Jones, однако основной движущей силой газеты и компании стал главный редактор *The Wall Street Journal* Бернард Килгор. В 1945 г. он занял пост исполнительного директора Dow Jones. По общему признанию, Килгор был «архитектором сегодняшнего облика газеты» («Our history», dowjones.com),

На протяжении 1950-х гг. Килгор стремился расширить тематику газеты, чтобы освещать все аспекты бизнеса, экономики в соответствии с запросами потребителей и публиковать те новости, которые могли оказать влияние на бизнес. Это позволило газете завоевать более широкую аудиторию, а не только финансовое сообщество, так что к концу 60-х гг. ее тираж перевалил за миллион.

В 70-х гг. Dow Jones приступила к освоению зарубежного информационного пространства. Началось с выпуска еженедельника *Far Eastern Economic Review*, а затем и *The Asian Wall Street Journal*. У себя дома, в Америке, компания приобрела местную газетную группу *Ottaway*.

В 80-е гг., с характерной для них жадой денег, *The Wall Street Journal* переживает бурный подъем, ее тираж взлетает до 3 млн. В 1988 г. в Брюсселе начинает выходить *The Wall Street Journal Europe*. В это же время Dow Jones приобретает систему электронной доставки финансовой информации *Teletype*, которую позже под давлением конкуренции со стороны *Bloomberg* и *Reuters* она вынуждена продать.

В 1990-х гг. Dow Jones расширяет спектр своих информационных проектов. Продвижение на телевидение началось с проектов *Asia Business News* в 1993 г. и *European Business News* в 1995 г. Они послужили базой при создании

телекомпании CNBC в альянсе с NEC. В 1999 г. компания объединяет усилия с Reuters для запуска глобального интерактивного новостного и информационного ресурса Factiva. Пока судьба к этому проекту не столь жестока, как к Telerate.

Однако компания не потеряла интереса к печатному слову. Она издает журнал *SmartMoney* в сотрудничестве с концерном Hearst, журнал о деловой жизни для Латинской Америки *AméricaEconomía* и газету «Ведомости» в России. В 1999 г. компания заключила сделку с немецкой издательской группой Holtzbrinck об обмене пакетами акций *The Wall Street Journal Europe* и ведущей экономической газеты Германии *Handelsblatt*. Этот шаг был воспринят как укрепление положения в Германии, поскольку на немецкий информационный рынок вышла *Financial Times* с проектом *FT Deutschland*.

В общем, Dow Jones вовремя расширила бренд *The Wall Street Journal*. В 1999 г. увидело свет воскресное приложение *The Wall Street Journal Sunday*, которое сначала появилось лишь в 10 региональных газетах Америки. В 2003 г. его уже стали печатать 78 газет в США, общим тиражом более 10 млн. С 1994 г. выходят специальные выпуски *The Wall Street Journal Special Editions* в качестве приложений в 38 газетах мира на 12 национальных языках.

ПРИНЦИПЫ ФРАНЧАЙЗИНГА

Поистине гениальным шагом *The Wall Street Journal* стало создание в 1996 г. сервисного центра, занимающегося адресной онлайн-рассылкой, на веб-сайте газеты. Для того времени это было радикальным решением, да и сейчас подобные услуги не слишком распространены. Хотя многие издания предлагают бесплатный доступ к своим интернет-страницам, такие газеты, как *The Times* и *FT*, начинают постепенно переходить на абонентский режим. Но им будет нелегко догнать *WSJ.com*, так как сейчас это самый крупный сайт с абонентским доступом, имеющий около 700 тыс. подписчиков.

Человека, принявшего столь эпохальное решение, зовут Питер Канн — председатель совета директоров и генеральный директор Dow Jones. Отмахнувшись от моих извинений за опоздание, он отвечает на мои невнятные из-за длительного перелета вопросы в своем кабинете в здании Всемирного финансового центра.

«Мне казалось нецелесообразным бесплатно предоставлять информацию по нашим каналам, за пользование которыми мы платим, — объясняет Канн. — Если у нас есть ценная печатная информация, нелогично предоставлять ее бесплатно онлайн».

Канн всегда считал, что продукт, имеющий репутацию точного и надежного, можно легко перенести на другие информационные носители. Во время пребывания в Гонконге он освещал события в Азии для *The Wall*

Street Journal и всячески содействовал выпуску азиатской версии издания. Дебют *The Asian Wall Street Journal* состоялся в 1976 г. с Канном в роли главного редактора и издателя.

«Вместо слова «бренд» я предпочитаю говорить «франшиза», — говорит он. — Американское издание *The Wall Street Journal* по сути представляет собой франшизу, которую мы чрезвычайно удачно расширили и географически, и технически».

Приводя в пример такие продукты, как *SmartMoney* и *CNBC*, а также приложения, выпускаемые на иностранных языках, Канн говорит, что по сравнению с другими изданиями, газета расширяла свой бренд «более агрессивно, используя новаторские методы». Он считает, что таким газетам, как *Financial Times*, *The Washington Post* и *The New York Times*, нужно будет время, чтобы догнать *Journal*.

«Все эти издания великолепны, но все они являются больше изданиями, нежели франшизой. Мы стали развивать это направление не только потому, что были умнее их или более революционны в своих методах, хотя на деле, может, так и есть, а скорее всего, потому, что наше издание очень содержательно по своей сути. Оно обращено к особой аудитории, не имеющей географических границ и заинтересованной в получении полной информации из единого и достоверного источника».

Для Канны, как и для большинства медиадиректоров, все сводится к доверию. Такой бренд, как *The Wall Street Journal*, сможет стать заметным среди лавины информации, обрушившейся на нынешних капитанов бизнеса лишь потому, что он им известен и они ему доверяют.

«Есть масса источников, из которых вы можете получить информацию, но насколько вы им доверяете? Тот факт, что под рукой сотни веб-сайтов и профессиональных журналов, пожалуй, даже помогает нам, поскольку читатели полагаются на наше суждение. Они хотят получать самые важные и актуальные сведения. И вы ведь не собираетесь поручать важное дело тому, кому не доверяете».

Канн обращает внимание, что *Dow Jones Newswires* ежедневно доставляет около 8 тыс. сообщений. «Это неподъемное количество для систематизации. Поэтому вам нужен кто-то, кто бы отобрал информацию, проанализировал ее и поместил бы в контекст. Именно это у нас получается особенно хорошо».

Для сохранения этого доверия *The Wall Street Journal* руководствуется определенными принципами — к примеру, не использует анонимные источники и четко разграничивает на страницах газеты новости и мнения. Канн подчеркивает, что для этого нужна определенная интуиция. «Доверяет вам читатель или нет, зависит от того, насколько часто ваши сведения оказываются верны, — говорит он. — Когда мы делаем экономические прогнозы, интуитивное прозрение помогает нам, и мы зачастую оказываемся правы».

Он также добавляет, что бремя доверия довлеет над *The Wall Street Journal* сильнее, чем над другими изданиями, поскольку читатели, принимая ответственные решения, во многом полагаются на его публикации. «Если вы напутаете со спортивной информацией, никто от этого не пострадает. Но если вы дадите неверное освещение событий на фондовом рынке, это может иметь тяжелые последствия».

Появившаяся вскоре после моего интервью статья в журнале *Fortune* полностью поддерживает эту точку зрения. В обзоре, посвященном наиболее влиятельным людям бизнеса, упомянуты заслуги Пола Стейджера, главного редактора *Journal*. «Как издатель *The Wall Street Journal* — газеты, устанавливающей правила для американского бизнеса, — Стейджер может влиять на рынки и вселять страх в сердца первых лиц всего мира» («Zeihgeisters», *Fortune*, 11 August 2003).

Стейджер посмеивается над этим, но подтверждает: «Справедливости ради следует сказать, что газета имеет громадное влияние, и мы чрезвычайно серьезно подходим к проблеме нашей ответственности».

Факты перед публикацией подвергаются проверке, а порой и двойной проверке, и Стейджер говорит, что лучше день подождать, чем опубликовать сведения, которым не хватает взвешенности или последних, жизненно важных черточек. «Здесь нет четких правил, но есть некоторые принципы, которым мы следуем».

Канн предпочитает называть *The Wall Street Journal* «изданием», а не газетой, поскольку считает, что ее задача — собирать информацию по крупицам и анализировать ее, а не выдавать в спешке фактоиды. «Она выглядит как газета, но, если судить по тому, что она предлагает читателям, это скорее журнал».

Кто же они, эти 2 млн читателей ежедневных выпусков *The Wall Street Journal*? Не все же они потеют над терминалами где-нибудь на торговых площадках?

Канн говорит: «Было время, когда мы могли точно определить нашего читателя. Это был американский бизнесмен. Я подчеркиваю, что это был мужчина, поскольку тогда все вице-президенты и те, кто занимал более высокие посты в 500 крупнейших (по рейтингу *Fortune*) компаниях, были лицами мужского пола. Но сейчас все изменилось. Теперь я бы сказал, что наш читатель — это человек, занимающийся бизнесом в любой точке мира и желающий быть в курсе современных тенденций и событий в этой области».

Газета изменилась вместе с читателем. Несмотря на то что преобразования в газете, сделанные в 2002 г., были до смешного ничтожны (журналисты говорили на презентации, что не видят никаких отличий), в них все же отражено то постепенное смещение от исключительно финансовой информации в сторону более общих новостей, поданных через призму бизнеса.

Канн подчеркивает, что успех любой информационной франшизы зависит от актуальности ее основного продукта.

«Мы должны постоянно развиваться. Мы обязаны отражать меняющийся характер предпринимательства, его настроения и реакции, отвечать интересам нашей аудитории или даже превосходить их».

Все это не подразумевает открытия новых рубрик о спорте, обществе или развлечениях — идея, которая, видимо, особо импонирует Канну, — а означает переоценку и пересмотр сути бизнеса. «Так, например, еще 20 лет назад мы поняли, что именно технологии изменят бизнес. Поэтому мы увеличили число наших материалов, посвященных технологиям».

Газета также обратила внимание на сокращение числа менеджеров среднего звена и развитие сферы услуг, к примеру маркетинга и консалтинга, и увеличила свои разделы соответствующей тематики. Когда проявились тенденции к индивидуальному инвестированию, газета стала развивать тему размещения личных средств.

«Большинство информационных франшиз обслуживают какое-либо сообщество, и секрет успеха в том, чтобы отвечать потребностям этого общества», — резюмирует Канн.

В кабинете Канна к нам присоединяется Дик Тофель, заместитель издателя *The Wall Street Journal*. Он замечает, что своим влиятельным положением на рынке газета во многом обязана существованию Dow Jones News-wires.

«Мы единственная деловая газета, которая имеет помимо всего прочего службу финансовых новостей, работающую в реальном времени. С точки зрения дифференциации это — огромное преимущество. Это нам помогло, когда мы вводили платный доступ к нашим онлайн-ресурсам. В то время как многие газетные сайты похожи друг на друга, наш выделяется этой особенностью. В конце концов, еще до того как мы стали газетой, мы рассылали новости именно в реальном времени».

МАРКЕТИНГ С ДОСТОИНСТВОМ

The Wall Street Journal верит в маркетинг, а не в распродажу. Питер Канн ясно дает понять, что его не привлекают методы прямого продвижения продукта.

«Мы не желаем пользоваться разными ухищрениями и трюками. Посмотрите, как многие СМИ привлекают внимание потребителя: “Эй, возьми этот сотовый телефон и получишь 13-недельную подписку на нашу газету!” Мы предпочитаем акцентировать внимание на том, что представляет собой наш продукт. Мы, конечно же, делаем ознакомительные предложения, но продаем наш продукт все же за полную цену, так как считаем, что

эта цена справедлива. Такая позиция сделала нас новаторами на просторах глобальной сети».

The Wall Street Journal существует так долго, что ей нет необходимости объясняться со своей целевой аудиторией — каждый и так знает, что она делает. В телевизионных шоу и фильмах газета используется как символ «бизнеса», аналогично тому, как *The Times* символизирует Великобританию. На протяжении многих лет газета «снялась в эпизодах» во многих фильмах: дебют состоялся в 1959 г. в комедии «В джазе только девушки», а последняя «роль» — в фильме «Красота по-американски» в 1999 г.

Канн продолжает: «Нам нужно конкретизировать преимущества нашего продукта. И, конечно же, когда мы вносим значительные изменения в наше издание, мы всячески это рекламируем и заверяем нашего постоянного читателя, что все эти изменения будут благотворными прежде всего для него».

Канн опять вспоминает модернизацию газеты 2002 г. Рекламная кампания в печати, освещающая это событие, была умеренно классической. Она слегка пародировала серьезный имидж *The Wall Street Journal* и в то же время уверяла своих поклонников, что их любимая газета не собирается меняться до неузнаваемости. В рекламе были даны первые полосы газеты, «загримированные» под *Cosmopolitan*, *Rolling Stone*, журнал для автолюбителей и комиксы. Заголовок под каждой полосой гласил «Забраковано».

В этой рекламе искусно обыгрывались различные восприятия *Journal* и одновременно на первый план выдвигалась беспристрастность газеты. В намерения *The Wall Street Journal* не входило небрежное обращение со своими принципами и традициями в угоду немногочисленной молодежной аудитории. (Газета до сих пор сохранила один из своих изящных стилистических приемов — помещать среди новостей портреты людей, выполненные в манере пуантилизма; их создает художественный отдел редакции.) Канн, однако, соглашается, что знаменитое прошлое не гарантирует газете бессмертия.

«Бренды-долгожители не выживают сами по себе — они продолжают существовать благодаря своей современности и значимости. Когда речь идет о доверии, здесь без сомнения помогает многолетняя репутация. Хотя мне кажется, что можно создать успешный медиабренд всего лишь за десятилетие. CNBC [основана в 1989 г.] является солидным медиабрендом на телевидении. Bloomberg старше ее менее чем на 20 лет». Подобный опыт можно получить, когда бренд выходит на рынок, где он менее известен; это обнаружила *The Wall Street Journal* при попытке выхода на рынки Азии и Европы. Заместитель издателя Дик Тофель подчеркивает, что там, где репутация газеты не служит ей визитной карточкой, наблюдается четкая корреляция между методами маркетинга и степенью известности бренда.

«В США нас не нужно представлять. В Азии мы практически достигли того же положения. И в Европе нас уже знают гораздо лучше, чем пять лет назад. Все это благодаря тому, что за последние пять лет мы вложили в маркетинг в Европе гораздо больше средств». И все-таки газета остается прежде всего американским продуктом, чей тираж на внутреннем рынке составляет 1,8 млн (не считая онлайн-подписчиков) по сравнению с тиражами европейского (100 769) и азиатского (*The Asian Wall Street Journal* — 84 467) изданий. Будучи, фактически, лидером на внутреннем рынке, в Европе и Азии газета конкурирует со все более активной *Financial Times*. Но, учитывая последствия катастрофы 11 сентября и предпринятые в недавнем прошлом жесткие и довольно болезненные меры по сокращению расходов, *The Wall Street Journal* теперь может сосредоточиться на освещении экономической конъюнктуры, а не приспосабливаться к ней.

Коротко о бренде

Бренд: The Wall Street Journal

Основан: 1889 г.

Владелец: Dow Jones & Company

Тираж: 2 661 650 (Источник: The Wall Street Journal/ABC)

Ключевые стратегии маркетинга: телевизионная, печатная, плакатная и радиореклама

Расширение бренда: европейские и азиатские выпуски, приложения в региональных и зарубежных газетах, издания для средних школ, журналы, книги, собственность на телевидении и радио

Веб-сайт: WSJ.com

International Herald Tribune

Наши читатели готовы платить за ту журналистику, что мы им предоставляем, и этим они выражают приверженность нашей газете.

Наверное не случайно здание *International Herald Tribune*, рядом с Триумфальной аркой, выходит одним боком прямо на авеню Шарль де Голль — широкую, забитую транспортом магистраль. Здание как бы расположено на рубеже двух миров, что дает возможность газете ностальгически взирать на старый Париж, город бистро и покрытых листьями бульваров, и в то же время с оптимизмом смотреть вперед, на небоскребы ультрасовременного района La Defense.

ИТТ — своего рода казус. Всемирная газета, базирующаяся в Париже, с американскими владельцами и европейскими традициями, ухитряется быть одновременно и эксцентричной, и интеллектуальной. Когда-то она была газетой для англичан, живущих в Париже. Сегодня это газета для англоговорящих читателей всего мира, которые едва ли имеют представление о том, что она родом из Парижа.

Приемная газеты отражает эту двойственность. В современном, сияющем безукоризненной чистотой помещении стоит почти метровая бронзовая статуя совы в готическом стиле, с мигающими электронными глазами. Я уже бывал здесь, и каждый раз мне хотелось спросить: «Что означает ваша сова?» Но этот вопрос как-то затерялся среди других, более деловых.

Джеймс Гордон Беннет-младший, эксцентричный основатель газеты, полагал, что сова принесет ему удачу. Есть несколько противоречивых историй о том, почему он выбрал эту птицу своим талисманом, но чаще всего рассказывают, что его отец, владелец газеты *New York Herald*, как-то сказал ему: «Молодой человек, ваше будущее зависит от ночной работы в *Herald* и неустанного внимания».

В последние годы *ИТТ* не отказалась бы от такой личности, как Беннет, чтобы придать бренду толику пикантности. В 1990-е гг. газета, похоже, обрела степенность и стала слишком корпоративной: видимо, это результат конфликтующих устремлений двух ее владельцев — *The Washington Post* и *The New York Times*, — хотя она и не соответствовала ни одному из них.

Но все изменилось. Первого января 2003 г. *The New York Times* выкупила 50%-ную долю у *The Washington Post* за 65 млн долл. и стала единственным собственником *International Herald Tribune*. Владельцы пообещали расширение и инвестиции. Планируется также ввести давно необходимую цветную печать и увеличить бюджет на маркетинг.

Ричард Вулдридж, президент и главный операционный директор *ИТТ*, с радостью встречает эти изменения. «Я думаю, мы вступаем в новую эпоху, — говорит он. — Я всегда с энтузиазмом относился к *ИТТ*, но сейчас наступила эра невероятных перемен».

Это напоминает старые добрые времена.

НЕГОДЯЙ И ПРОВИДЕЦ

Как говорят, именно сова вызвала к жизни парижское издание *New York Herald*. Легенда гласит, что как-то Джеймс Гордон Беннет-младший стоял на балконе своих парижских апартаментов, сосредоточенно обдумывая идею открытия европейской версии своей газеты, когда услышал уханье совы. Оказалось, что именно этого знака ждал Беннет.

Газета вышла в свет без всяких анонсов и уведомлений 4 октября 1887 г. В ней было четыре полосы, и поступила она в газетные киоски фешенебельных кварталов и лучших отелей города. Как предсказывал Беннет, газета вызывала восхищение целевой аудитории. В замечательной книге Чарльза Л. Робертсона «*International Herald Tribune — первые сто лет*»* (она легла в основу моего короткого рассказа) говорится, что один из читателей даже не поленился написать Беннету письмо, в котором интересовался, почему первый выпуск газеты не сопровождался шумной рекламой.

На что Беннет заметил, и это показало его истинную гениальность в маркетинге, буквально следующее: «Мы не... верим в болтовню о “давно назревшей необходимости”, о том, что нужно и чего не нужно делать. Хорошая газета говорит сама за себя».

С позиций современных рыночных стандартов выступление Беннета перед сотрудниками редакции незадолго до выхода газеты было просто гибельным. «Я хочу, чтобы вы, ребята, запомнили, что единственный читатель этой газеты — это я. И только мне нужно угодить. Если я захочу

* Charles L. Robertson. *The International Herald Tribune — The First Hundred Years* (1987).

перевернуть все вверх дном, то все должно быть перевернуто вверх дном. Я считаю, что дохлая собака на рю дю Лувр интереснее, чем разрушительное наводнение в Китае. Я хочу каждый день получать одну статью по актуальному вопросу. И если я говорю, что статья должна быть о Black Beetles, она будет о Black Beetles».

Беннет был гораздо более расчетливым бизнесменом, чем иногда казалось, и столь же эксцентричным, как и его газета. К моменту выпуска своего парижского издания, он уже 10 лет находился в добровольном изгнании и упорно отказывался вернуться в родную Америку.

Он был сыном Джеймса Гордона Беннета, основавшего в 1835 г. газету *New York Herald*. Небывалый успех газеты принес Беннету-старшему огромную прибыль. Однако Нью-Йорк в XIX в. был жестоким городом, и в 1841 г. на глазах собственной жены Беннет был практически забит до смерти приверженцами одного из коррумпированных политиков. Миссис Беннет бежала в Париж, город более благовоспитанный и утонченный, прихватив с собой детей — Джеймса-младшего и его сестру Джанет.

Сочетание французского воспитания с американской самоуверенностью, не говоря уже об изрядной доле гнилого декадентства, — вот портрет юного Джеймса, записного волокиты, жуира и прожигателя жизни. Еще в Нью-Йорке, где его якобы готовили к вступлению во владение газетой, он большую часть времени пил и волочил за женщинами.

И после смерти отца Беннет-младший не покончил с безрассудством. Чашу всеобщего терпения переполнило его появление в пьяном виде на собственной вечеринке. После того как он вдобавок ко всему помочился в камин, его пришлось выпроводить вон. На следующее утро Беннет даже не потрудился принести извинения, и инцидент перерос в скандал. Вскоре Беннет обнаружил, что ему заказан вход на светские вечеринки и в любимые клубы Нью-Йорка. В ярости он уехал в Париж, поклявшись никогда не возвращаться.

Во Франции Беннет продолжал вести себя столь же вызывающе, но, тем не менее, ему как-то удавалось на расстоянии руководить газетой покойного отца. В силу необходимости он основал трансатлантическую компанию, предоставляющую услуги телеграфа, которой из-за более низких тарифов удалось сокрушить монополию Western Union. Теперь корреспонденты могли передавать в американские издания гораздо больше новостей из Европы. Побочным эффектом этого события стало открытие парижского издания, которое долгие годы составлялось из материалов, переданных по телеграфу из США.

Но был еще один судьбоносный момент: Беннет заметил появление нового «класса космополитов». Это была не старая аристократия, а новая группа потребителей, которые разбогатели в процессе индустриализации и стали завоевывать элегантные города и курорты Европы. То, что Беннету удалось разглядеть эту нишу достаточно рано, лишь подтверждает его

врожденное чутье предпринимателя, скрывавшееся за наружностью плей-боя. Даже сегодня руководство в *ИНТ* зачастую описывает своего целевую аудиторию словами «общемировой класс».

Ричард Вулдридж подтверждает: «Беннет намного опередил свое время. Несомненно, его приверженность духу интернационализма и инноваций — это именно то, к чему мы сегодня стремимся, формируя нашу газету».

ГАЗЕТА ДЛЯ КОСМОПОЛИТОВ

Своим развитием *Herald* во многом обязана новаторскому использованию Беннетом рекламно-пропагандистских методов. Например, он предлагал бесплатно свою газету гувернанткам-англичанкам. Поскольку они, как правило, работали в богатых семьях, это решение было идеальным способом доставить газету целевой аудитории.

Беннет также организовал доставку информационных листов под брендом *ИНТ* на пароходы, прибывающие в Гавр. Изголодавшиеся по информации за время недельного пересечения Атлантики пассажиры расхватывали специальные выпуски и запоминали название газеты, которая публиковала их. Впоследствии Беннет распространил эту услугу на Булонь, Саутгемптон и Ливерпуль.

Понимая, что люди «класса космополитов» достаточно тщеславны, он стал издавать «Справочник путешественника», где были перечислены те, кто прибывал на пароходах. Кроме того, Беннет поощрял непрофессиональных репортеров присылать путевые заметки с модных курортов всей Европы. Этот шаг сделал газету популярной в ресторанах и отелях Трувиля, Экса и Люцерны, что, в свою очередь, выявило потенциальных потребителей рекламы и в конечном счете позволило Беннету расширить бизнес.

Офисы *Herald* были рассеяны по всему Парижу, и курьеры, сновавшие между разными форпостами газеты, были одеты в оливково-зеленую униформу, украшенную эмблемой золотой совы. Однако Беннет заверял, что построит большую общественную приемную и рекламный отдел на авеню де Л'Опера со сверкающим фасадом, что значило немного больше, чем коллекционирование знаков популярности.

Приверженность Беннета новым технологиям, более быстрый сбор и распространение информации предопределили те стратегии, которые впоследствии стали использоваться медиамагнатами. Газета Беннета была первой европейской газетой, которая печаталась на линоTYPE — машине, позволившей покончить с ручным набором страниц. Он установил в своей типографии новые американские печатные станки, ввел полноцветные рекламные приложения и стал публиковать карикатуры. Он финансировал опыты Маркони с радиосвязью и стал использовать радио для получения сообщений с фронтов

Первой мировой войны. Беннет был страстным поклонником автомобиля: его шофер на мощном спортивном мерседесе красного цвета доставлял каждое утро в летний сезон пачки газет в Трувиль. А все кареты, на которых развозились газеты в Париже, Беннет заменил на современные грузовики.

Но эти капиталовложения привели к тому, что парижское издание *Herald* во времена Беннета не приносило больших доходов. Газета даже поглотила ощутимую часть его личного состояния. Однако дела шли настолько хорошо, что *Herald* смогла пережить начало Первой мировой, даже несмотря на то что была сокращена до одной полосы.

Позже, в 1917 г., с приходом американских военных сил в Европу тираж газеты взлетел вверх и перевалил за 300 тыс. Даже открытие в Париже офиса конкурирующего издания — *Chicago Tribune* — не сильно повредило успеху *Herald*. К моменту окончания Первой мировой войны многие молодые американцы уже почувствовали вкус парижской жизни, и для *Herald* настали золотые времена.

Тем не менее в чем-то газета уже никогда не будет такой, как была. Джеймс Гордон Беннет скончался на своей вилле в Болье-сюр-Мер 15 мая 1918 г. в возрасте 77 лет. Рядом с ним была женщина — Мод Беннет, бывшая баронесса Рейтер, на которой он женился за четыре года до смерти.

С ВЕРШИНЫ ВНИЗ

В начале 1920-х гг. у *Herald* появился новый владелец — она была куплена конкурирующей газетой *New York Sun*. Особых перемен в жизнь парижского издания это не принесло, кроме того, что Лоренц Хиллс, бывший корреспондент *Sun*, стал главным редактором *Herald* и оставался на этом посту вплоть до 1940 г.

Что нам известно о Париже 20-х гг.? Хемингуэй, Фицджеральд, Гертруда Штейн, Генри Миллер и все остальные, не говоря уже о джазе и бурном «пьяном» расцвете искусства и творчества на Левом берегу. Интересно, однако, что *Herald* была ориентирована на менее богемную аудиторию Правобережья, оставляя всю художественную публику на попечение *Chicago Tribune*, которая к тому времени стала издаваться в Париже.

Herald полагала, что ее роль заключается во всестороннем освещении мировых событий для состоятельных и искушенных американцев, живущих в Париже, — как раз для людей того сорта, о которых писал Фитцджеральд. По-видимому, таковых в Париже было немало. Чарльз Л. Робертсон пишет, что «к 20 тысячам американцам, проживающим в Париже, добавлялись постоянно прибывающие туристы, знаменитости, покупатели одежды и мигрирующее высшее общество...». Тираж газеты был высоким, а реклама увеличивала прибыль.

Кроме того, *Herald* удалось обставить конкурирующие газеты, опубликовав эксклюзивное интервью Ральфа Барнса с Чарльзом Линдбергом, который в мае 1927 г. приземлился недалеко от Парижа, впервые в одиночку перелетев Атлантику. Тогда, спасаясь от толпы поклонников, летчик прятался в американском посольстве. Возможно, благодаря этому происшествию и поддерживая репутацию газеты, которой не чужд технический прогресс, *Herald* стала первой газетой, доставляемой аэропланом: в 1928 г. тираж газеты прибывал в Лондон — прямо к завтраку.

Но хорошие времена не могут длиться вечно, и крах Уолл-стрит 1929 г. знаменовал поворот в истории газеты. Великая депрессия сильно сказалась на тиражах, но газета выжила, хотя ее 1930-е гг. были уже не столь счастливыми. В 1934 г. издание снова меняет хозяина, происходит его слияние с *Tribune*, и газета получает название *The New York Herald Tribune*, которое продержалось до 1966 г.

Несмотря на то что признаки приближающегося военного конфликта в Европе становились все отчетливее, редактор Лоренц Хиллс продолжал проповедовать миротворческую политику до тех пор, пока под давлением обстоятельств не был вынужден изменить свою точку зрения — это произошло практически накануне Второй мировой. Когда немецкая армия была у ворот Парижа, редакция газеты начала паковать чемоданы и выехала домой. 12 июня 1940 г. вышел последний номер, который был напечатан только на одной стороне единственной страницы газеты.

МЕНЯЮЩИЙСЯ БРЕНД

Свой первый послевоенный выпуск *New York Herald Tribune* отпраздновала тем, что перепечатала знаменитое письмо редактору, которое пришло в газету еще в 1899 г. от «пожилрой леди из Филадельфии». Письмо начиналось словами «Я очень хочу узнать, как переводится температура из градусов по Фаренгейту в градусы по Цельсию, и наоборот». Джеймс Гордон Беннет хотел, чтобы каждый научился конвертировать градусы, и публиковал это письмо сотни раз, превратив его в одну из редакторских шуток, которые так любят журналисты. Новое появление этого письма в декабре 1944 г. сопровождалось гордым сообщением «Почтовый ящик вновь открыт».

В течение последующего десятилетия *New York Herald Tribune* восстановила свою репутацию газеты для «американцев в Париже» — это было ее последнее появление в этом амплуа перед превращением в подлинно интернациональное издание. К тому же 1950-е гг. оказались столь же веселыми, что и 20-е гг., благодаря такой личности, как Арт Бухвальд. Репортер и фельетонист, остроумный и язвительный — легенда журналистики со своим неповторимым стилем письма.

Ключевым маркетинговым приемом было создание группы Золотых Девочек — красивых студенток, которые продавали газету на бульварах и были одеты в желтые свитера с напечатанными во всю грудь сведениями об издании. Кстати, наиболее громкую бесплатную рекламу газета получила, когда Джин Себерг сыграла одну из таких девушек в фильме Жан-Люка Годара «На последнем дыхании». Плакат с кадром из этого фильма до сих пор висит в кабинете Ричарда Вулдриджа.

В 1959 г. *New York Herald Tribune* сменила владельца. Ее приобрел Джон Хей Уитни, посол США в Великобритании, к которому отошло и ее парижское издание. На протяжении 60-х гг. Хей все время помогал газете в ее конкурентной борьбе с *The New York Times*, тоже обосновавшейся в столице Франции. В 1966 г. он заключил сделку с *The Washington Post*, чтобы привлечь инвестиции в *Herald*. По иронии судьбы, партнеры решили поддержать свое парижское предприятие, закрыв при этом переживающую трудные времена материнскую компанию в Нью-Йорке.

Действительным рождением современной газеты стал момент, когда *The New York Times* капитулировала и слилась с *The Washington Post*, образовав интернациональное предприятие Washington Post-Herald Tribune. (Уитни в 1991 г. продал свои акции, а *Post* и *Times* стали равноправными совладельцами издания.)

Первый выпуск *International Herald Tribune* увидел свет 22 мая 1967 г. Не всем понравилось название нового бренда. В книге Робертсона приводится шутка Арта Бухвальда: «*International Herald Tribune*? Пока вы произнесете это название, вы уже опоздаете на самолет».

НАКОНЕЦ-ТО МЕЖДУНАРОДНАЯ

Теплым майским вечером 2001 г. в громадном бальном зале Сената, одного из наиболее величественных зданий Парижа, *International Herald Tribune* устраивала прощальный банкет в честь ухода из газеты Уолтера Уэллса, занимавшего на протяжении 21 года пост главного редактора. Было много речей и похлопываний по плечу, разговоров о том, что *ИHT* не отказалась от своих корней и является островком Соединенных Штатов в Париже.

Через два года Уэллс вернулся в газету. Доля *The Washington Post* была выкуплена, и теперь строчка под сведениями о газете на первой полосе *ИHT* горделиво гласила: «Публикуется THE NEW YORK TIMES». В течение десятилетий газета мечтала прибрать к рукам парижское издание, и вот теперь это ей удалось. А пару таких рук предоставил уважаемый и опытный редактор — Уэллс. Заместитель председателя правления и первый вице-президент *The New York Times* Майкл Голден был назначен издателем *International Herald Tribune*. Он напрямую подчинялся Артуру Сульцбергеру-младшему,

председателю правления, и Джанет Робинсон, первому вице-президенту The New York Times Company, контролирующей деятельность газет. *International Herald Tribune* вновь стояла на пороге перемен.

Это не значит, что газета не менялась с 60-х гг. Как представитель материнских компаний, газета продолжала укреплять репутацию объективного поставщика международной информации. В 70-е гг. она возобновила традицию инвестирования в новейшие технологии: в 1974 г. впервые была применена факсимильная передача страниц из одной страны в другую, и открыта типография неподалеку от Лондона. Вторую типографию газета открыла в Цюрихе в 1977 г.

Годом позже газета приобрела полностью компьютеризированную систему верстки и стала одним из самых технологически передовых изданий своего времени. А в сентябре 1980 г. страницы газеты начали передавать по спутниковой связи из Парижа в Гонконг. Она стала первой ежедневной газетой, посланной с помощью электронных устройств с одного континента на другой и доступной одновременно читателям противоположных полушарий Земли.

В настоящее время газета печатается в 26 разных типографиях и распространяется в 186 странах на всех четырех континентах. Местничество осталось в прошлом, и сегодня американские читатели составляют лишь треть аудитории газеты.

«Никто не оспаривает тот факт, что наш бренд является истинно интернациональным, — говорит Ричард Вулдридж. — Я думаю, что ситуация в наших офисах точно отражает позицию газеты. У нас работают сотрудники более 25 различных национальностей. Много американцев, поскольку наши наследие и традиции были и остаются американскими, а также французов, англичан, швейцарцев и многих других. Пройдя по зданию, вы сможете услышать разговоры на трех или четырех языках. В нашем продукте отражается дух мирового сообщества».

В последнее время у газеты был слишком ограниченный бюджет на маркетинг, и в основном ей приходилось полагаться на собственные достоинства. В любом случае Вулдридж уверен, что «продукт сам по себе — всегда наш самый действенный маркетинговый прием». В 90-е гг. газета воплотила особо новаторскую идею в области распространения тиража и формирования бренда, которая подтвердила эту точку зрения.

ПРОДВИЖЕНИЕ С ПОМОЩЬЮ ПАРТНЕРСТВА

В 1997 г. в работе над новым проектом *ИНТ* объединила усилия с израильской газетой *Ha'aretz*. Это был своего рода эксперимент: идея состояла в том, чтобы на английском языке под двойным брендом выпустить газету, кото-

рая включала как региональные, так и международные новости. «С самого начала мы предполагали, что у этой идеи — большое будущее, но не были полностью уверены в том, что она себя оправдает, — признается Вулдридж. — В действительности газета получила бешеный спрос не только у читателей, но до известной степени и у местных рекламодателей. Поэтому мы решили развивать проект дальше».

На таких же условиях *ИHT* стала издавать англоязычные двухбрендовые приложения в Греции (*Kathimerini*), Германии (*Frankfurter Allgemeine Zeitung*), Испании (*El País*), Корее (*JoongAng Ilbo*), Ливане (*Daily Star*) и Японии (*Asahi Shimbun*). От проектов в Италии и Нидерландах газета отказалась из-за низких доходов от рекламы, хотя продолжает следовать своей стратегии завоевания внешних рынков. Вулдридж говорит: «Мы никогда и не думали, что это дело будет очень прибыльным, и в некоторых странах нам пришлось вступать в борьбу — отсюда наше решение закрыть издания в Италии и Нидерландах, однако у нас есть сильный стимул для дальнейшего развития».

Международное партнерство оправдывает себя по многим причинам. Во-первых, партнеры получают доступ к бренду *ИHT*, что освобождает их, хотя бы частично, от необходимости проведения дорогостоящих международных маркетинговых кампаний. Во-вторых, такое партнерство дает возможность региональным газетам привлекать новых читателей, например эмигрантов, а значит, недостатка в потенциальных партнерах не будет. И в-третьих, такие совместные проекты полностью ориентированы на «пассажиров бизнес-класса» всего мира, которые являются в настоящее время основной целевой аудиторией *ИHT*.

Вулдридж говорит: «В сущности, вы получаете на английском языке квинтэссенцию лучших местных газет, а заодно и все то, что может предложить *ИHT*. В самом начале эта инициатива казалась чрезвычайно революционной, но сейчас она уже норма. Сегодня к нам обращаются газеты разных стран мира с предложением о партнерстве. Это здорово, поскольку теперь мы можем выбирать. *ИHT* гарантирует высочайшее качество своих продуктов, и поэтому мы вступаем в партнерство только с ведущими газетами. На данный момент мы отказались от совместных проектов с некоторыми из них, поскольку они не соответствуют нашему бренду».

Можно привести следующий пример гибкой газетной стратегии: те экземпляры *ИHT*, которые распространяются в Азии, имеют рубрику «Деловая Азия от Bloomberg». На этих четырех полосах освещаются и анализируются события деловой жизни: материал предоставляется агентством Bloomberg, а обрабатывается и компилируется сотрудниками *ИHT* в Гонконге. Азия является важным районом для развития и расширения бренда: тираж газеты уже вырос с 43 тыс. в 1997 г. до 90 тыс., продаваемых на сегодняшний день.

«Мы пришли к партнерству естественным путем, — говорит Вулдридж о сделке с Bloomberg. — В Азии они развивали свой бренд с размахом, а нам

хотелось сделать более глубоким освещение азиатских событий. А поскольку у Bloomberg в азиатском регионе свыше 200 собственных корреспондентов, просто необходимо было объединить усилия».

ТРИ БУКВЫ БРЕНДА

Для позиционирования *ИТТ* в качестве газеты для читателя «международного бизнес-класса» разрабатывались и другие маркетинговые проекты, не столь новаторские, как стратегия партнерства. В 1994 г. у газеты появился новый подзаголовок «Всемирная ежедневная газета». Она также стала использовать желтый цвет в прямом маркетинге, рекламе и других видах коммуникации. (Может быть, это было данью памяти давно исчезнувшим Золотым Девочкам, чьи желтые свитера исчезли с Елисейских полей и других оживленных улиц в начале 70-х гг.)

Вулдридж говорит: «Желтый цвет придал нашим сообщениям столь необходимую согласованность, в то время как слоган четко обозначил, что мы больше не являемся газетой для американцев, работающих за рубежом, хотя раньше нас именно так и воспринимали».

Следующий шаг был сделан в 1999 г., когда *ИТТ* провела рекламную кампанию в СМИ под лозунгом «Think!», но слово было написано наоборот — «knИТТ!» Эта реклама появилась в самой газете, в газетах-партнерах и даже в изданиях для специалистов.

Вулдридж поясняет: «Мы хотели укоренить аббревиатуру *ИТТ*, поскольку на протяжении многих лет нас называли то *Herald Tribune*, то *Trib*, то *Herald*... да как только не называли, в зависимости от той страны, где мы находились. А нам хотелось индивидуальности. Помимо этого, мы видели, что средний возраст нашего читателя увеличивался — а это общая проблема всех брендов-долгожителей, — и мы стремились привлечь новых, более молодых читателей».

Кампания имела положительную обратную связь, но осталось ощущение, что молодежной аудитории *ИТТ* все еще кажется несколько старомодной. В 2002 г. газета немного изменила дизайн — точнее он был подкорректирован. Но этого мало: необходима была дальнейшая модернизация. К тому же газета долго сопротивлялась публикации цветных фотографий и решила на это одной из последних.

У *ИТТ* нет возможности расширить свой бренд рекламой на компакт-дисках или футболках, но она верит в качество своего содержания. Для этих целей у газеты имеется отдел, называющийся «*ИТТ*: Международные события», который занимается тем, что ежегодно проводит популярные конференции. Так, например, 20 лет назад впервые была проведена конференция «*ИТТ*: Нефть и деньги». А чтобы добавить шарма всей этой смеси, газета

проводит в Париже ежегодные конференции, посвященные индустрии моды. (Из всех международных ежедневных газет *ИНТ* дает самое полноценное освещение событий в мире моды, и все это благодаря Сюзи Менкес, одной из наиболее известных обозревателей и критиков моды.)

«Не подлежит сомнению, что, когда речь заходит о восприятии бренда и качестве аналитических материалов, эти конференции оказывают огромную помощь», — констатирует Вулдридж.

Еще одной успешной акцией по формированию бренда стал *ИНТ World* — телевизионный проект, предоставляющий аналитические обзоры новостей на авиарейсах 25 ведущих авиакомпаний, а также ряду общерегиональных сетей телевидения, включая *Euronews* в Европе и *Star* в Азии.

Для любого бренда, целевой аудиторией которого являются пресыщенные информацией авиапассажиры, Интернет — жизненно важное средство коммуникации. Поэтому *ИНТ* очень эффективно использует свой веб-сайт. По словам газеты, *ИНТ.com* каждый месяц посещают более миллиона человек, что дает ежемесячно 25% новых подписчиков. Сайт успешно использует материалы о проведении досуга, которые все чаще появляются на страницах газеты, новости о тенденциях моды от Сюзи Менкес и обзоры ресторанов от Патрисии Уэллс. Раздел сайта *At Home Abroad* представляет собой хороший путеводитель по интернет-ресурсам для американцев, работающих за рубежом. А тесные связи газеты с *The New York Times* (имеющей один из самых популярных сайтов в Сети) дают онлайн-версии *ИНТ* исключительные преимущества.

ИНТ: СЕГОДНЯ И ЗАВТРА

The New York Times взяла *ИНТ* под свой контроль в нужный момент. К лету 2003 г. парижская газета стала выглядеть безнадежно отставшей от века. На своем долгом эволюционном пути от англоязычной парижской газеты до «Всемирной ежедневной» она лишилась части своего обаяния и стала слишком корпоративной и солидной. Она слабо привлекала к работе собственных корреспондентов, материалы заимствовались из других источников — *The Washington Post*, *The New York Times* или телеграфных агентств. Это означало, что, несмотря на проведенную модернизацию, методы работы практически не изменились со времен Джеймса Гордона Беннета. Преобразования были недостаточно глубокими, и газета выглядела уныло. Уменьшилось число полос, иногда газета выходила всего на 14 страницах, представляя слишком мало информации за свою цену: она стоила 1,85 евро во Франции и 2,50 евро в других странах.

Вулдридж говорит, что объем газеты должен составлять от 22 до 24 страниц, поскольку ее сверхзанятому читателю необходимо освещение

всех событий. Он также добавляет, что столь высокая стоимость номера — стратегическое решение, позиционирующее газету как продукт высшего качества. «Наши читатели готовы платить за ту журналистику, что мы им предоставляем, и этим они выражают приверженность нашей газете, — констатирует Вулдридж. — Важно подчеркнуть, что мы являемся газетой, которая руководствуется запросами потребителя. Многие газеты увлекаются массовыми продажами — это можно назвать «демпингом» — тысячи экземпляров газет продаются за бесценок или же бесплатно раздаются в аэропортах и отелях, что, в свою очередь, позволяет повысить тиражи. Мы не пойдем на такой шаг, лучше мы сократим тиражи. Наша газета распространяется на авиалиниях и в отелях, но все обязаны платить за нее». (Эти слова эхом повторяют рекламу, которая размещалась в *Herald* в 1920-х гг.: «*New York Herald* продается благодаря своим достоинствам. Она не раздается и не распространяется в отелях как обычная рекламная листовка».)

Все это, тем не менее, не отменяет необходимость рекламы. Вулдридж признает, что у газеты были проблемы, обусловленные главным образом правом собственности. «С точки зрения журналистики просто великолепно принадлежать двум крупнейшим и лучшим в мире газетным брендам, но это было ограничивающим фактором с позиций повседневной работы. Смена владельца сняла с нас многие ограничения, это было замечательно. Сейчас перед нами открылись безграничные возможности, которых, к сожалению, мы были лишены в прошлом. Теперь у нас единственный владелец, который искренне верит в то, что мы пытаемся сделать в нашей газете».

The New York Times считает, что ее парижская газета (*ИНТ*) — основополагающий проект в реализации интернациональной стратегии компании. В 2003 г. она проводила обширные исследования с целью определить последствия слияния брендов и образования новой газеты *The New York Times International*. Читатели и рекламодатели ответили «Нет!».

Вулдридж говорит: «*New York Times* — это чрезвычайно сильный бренд, но по результатам исследования стало ясно, что *ИНТ* тоже сильный бренд. И было бы глупо не воспользоваться преимуществами этого бренда и расположением читателей».

Кроме того, конец 2003 г. был не самым удачным временем для ребрендинга газеты. В связи с последними действиями администрации Буша в Европе были сильны антиамериканские настроения, а название *International Herald Tribune* — по крайней мере, с точки зрения маркетинга — звучало не столь по-американски, как, скажем, *New York Times*. Более того, *ИНТ* опубликовала серию статей, в которых чрезвычайно критически отзывалась о внешней политике Буша. («Наши читатели не хотят видеть политический курс, они хотят объективности», — замечает Вулдридж.)

В результате этих преобразований *ИНТ* намерена получить долгожданное, заслуженное внимание. Вулдридж обещает, что появится больше стра-

ниц, статьи и аналитические обзоры станут более качественными, будет проводиться дополнительный маркетинг. «Мы не верим в новинки, которые воспринимаются всеми на «ура», мы будем проводить постепенные, но заметные преобразования, — заявляет он. — И об этом сейчас мы сможем поговорить».

Пока мы готовимся к разговору о нововведениях, редактор Уолтер Уэллс добавляет: «Мы планируем постоянно расширять наш контент и уделять большее внимание таким темам, как средства и технологии коммуникации. Наши статьи станут более пронизательными — это всегда было отличительной чертой нашей газеты, в них мы планируем давать анализ последствий тех или иных политических решений — как для бизнеса в целом, так и для каждого человека в отдельности. Наша цель — сделать *ИНТ* не только самой любимой газетой — она была таковой на протяжении долгих лет, — но и незаменимым помощником в бизнесе».

Несомненно, *ИНТ* удовлетворяет весьма насущную потребность. Освещающая самые разнообразные темы, начиная от лайф-стайл, науки и здоровья до новостей и событий деловой жизни, *ИНТ* понимает, что ее успешные и напряженно работающие читатели — реальные люди, а не машины, зарабатывающие деньги. По данным газеты, 79% ее читателей интересуются литературой, 64% — искусством и театром, более 80% увлекаются спортом. Достаточно сложно найти ежедневную газету, которая освещала бы эти темы в международном масштабе.

«Мы считаем, что пришло наше время, — говорит Вулдридж. — Полным ходом идет глобализация, английский стал мировым языком бизнеса, и потребность в ясной, сжатой, но всесторонней информации никогда прежде не была столь острой для людей, ведущих дела по всему миру. Я абсолютно не сомневаюсь, что для газеты наступают новые времена».

Коротко о бренде

Бренд: International Herald Tribune

Основан: 1887 г.

Владелец: The New York Times Company

Тираж: 240 000 (*Источник:* ABC)

Ключевые стратегии маркетинга: инновационное партнерство с региональными газетными брендами, реклама в печати, прямой маркетинг

Расширение бренда: проведение конференций и мероприятий, собственный телеканал

Веб-сайт: INT.com

The New York Times

Наша задача — совершенствование общества посредством формирования, сбора и распространения новостей, аналитики и развлекательной информации.

Наиболее ярким моментом в истории формирования бренда *The New York Times* было, несомненно, 31 декабря 1904 г., когда газета устроила новогодний прием в честь события, которое, образно выражаясь, «вывело ее в дамки». Газете удалось пролоббировать идею о смене названия площади, на которой располагалась редакция, и теперь площадь вместо Лонгэйкр-скуэр стала называться Таймс-скуэр.

Бесплотное здание Таймс-Тауэр было в то время одним из самых высоких небоскребов Нью-Йорка, но спустя 10 лет газета была вынуждена переехать оттуда в более просторное помещение. Сегодня клинообразное строение является ни чем иным, как гигантским местом размещения рекламных вывесок, хотя о газете напоминает лишь электронная строка новостей, бегущая по цоколю здания. Редакция *The New York Times* занимает теперь приземистое, но не менее грандиозное и более просторное помещение, которое располагается на пересечении 229 Вест и 43-й улицы, в паре минут ходьбы от ее старого здания.

Худший момент в истории газеты наступил почти через 100 лет после основания, когда *The New York Times* уличила одного из своих корреспондентов в обмане, воровстве материалов и плагиате. В ужасе от того, что было нарушено неписаное соглашение с читателями, газета разместила на первой полосе статью, в которой признавала свою вину, еще две статьи были посвящены детальному разбору ошибок и приведению всех фактов в соответствие. Мнения экспертов СМИ и специалистов по связям с общественностью разделились: восстановит ли признание вины репутацию *Times* или сделает ее объектом насмешек?

Когда дым рассеялся, газета заявила, что случившееся практически не повлияло на ее миллионный тираж. Сейчас этот инцидент отходит в прошлое. *The New York Times* вместе со своей лондонской тезкой — самые известные газеты в мире, и потребуются серьезные усилия, чтобы разрушить ту ауру респектабельности, которая окружает этот бренд.

ВСЕ НОВОСТИ, ДОСТОЙНЫЕ ПЕЧАТИ

Возможно, из всех крупных газет только *The New York Times* сохраняет нерушимые узы со своим прошлым. Нынешний председатель правления компании и издатель газеты Артур Сульцбергер-младший — праправнук предпринимателя Адольфа С. Окса, бывшего владельца газеты, который приобрел ее в 1896 г. Создание медиагиганта, каким является газета в наши дни, по большей части заслуга именно Адольфа С. Окса.

Эта преемственность подкрепляется подписанием в 1997 г. знаменитого договора о создании траста на основании первоначального траста, учрежденного Адольфом Оксом и завершившего автоматически свое существование в 1990 г. после смерти его дочери Ифигении Окс-Сульцбергер. Трастом устанавливается, что семья Окс-Сульцбергеров не может отказаться от контрольного пакета акций газеты, пока не будет получено единодушного согласия всех членов семьи с тем, что такой шаг наилучшим образом послужит целям сохранения «независимого мнения редакции, целостности *The New York Times* и продолжению издания независимой газеты, абсолютно бесстрашной, свободной от скрытого влияния и бескорыстно служащей общественным интересам» (информация с веб-сайта *New York Times Company* — nytc.com).

Газета с самых первых дней отличалась независимым боевым духом. В 1851 г. Генри Джарвис Реймонд и Джордж Джонс основали газету *The New York Daily Times*; редакция располагалась в Манхэттене, на прокопченном от пламени свечей чердаке. В 1857 г. газета стала называться *The New-York Times* (дефис из ее названия исчез в 1896 г.). Реймонд и Джонс намеревались давать объективное и точное освещение событий: это было нелегким делом в коррумпированном, страдающем от преступности городе (события того времени достаточно точно отображены в фильме «Банды Нью-Йорка»).

Величайшим жуликом тех времен был Уильям Марси Твид по прозвищу Босс, фактически захвативший власть в Таммани-холл — нью-йоркской организации Демократической партии. Поставив на пост мэра одного из своих людей, Твид практически получил контроль над городом и разбогател на взятках и завышенной стоимости контрактов на общественные работы. Но в 1871 г. *The New York Times* опубликовала статью, изобличающую Твида и его сторонников, которая оказалась поворотным

пунктом в истории журналистских расследований и благополучно сломала политическую карьеру Твида. Разоблачения вскоре привели Твида на скамью подсудимых, и последние годы жизни он провел в тюрьме. Согласно сделанным позднее оценкам, он похитил из городской казны почти 200 млн долл. (Полная летопись того «веселого» периода представлена в книге Люка Сейнта «Жизнь низов общества — соблазны и ловушки старого Нью-Йорка»*.)

Благодаря своим репортерским расследованиям *The New York Times* завоевала репутацию боевого независимого издания, но, как ни странно, склонность к серьезной журналистике поставила ее в невыгодное положение на местном рынке конкурирующих и злословящих газет, в числе которых были такие, как *Sun*, *World* и *Journal*. К концу XIX в. убытки доходили до тысячи долларов в неделю, и в результате владельцы выставили ее на продажу. Она привлекла внимание некоего Адольфа С. Окса, владевшего довольно успешным агентством новостей на юге США. В 1896 г. он приобрел *The New York Times* с намерением сделать ее наиболее уважаемой газетой в городе.

Адольф Саймон Окс, сын еврейских иммигрантов, родился 12 марта 1858 г. в Цинциннати. Свою деятельность он начинал в качестве разносчика газет в г. Ноксвилле, штат Теннесси. Газеты, по-видимому, произвели неизгладимое впечатление на юного Окса: впоследствии он работал помощником печатника в газете *Knoxville Chronicle*, затем наборщиком в *Louisville Courier-Journal*. Когда ему исполнилось 20, он занял 250 долл. для покупки контрольного пакета акций небольшой газетки *Chattanooga Times*, которую ему удалось превратить в одну из ведущих газет Юга. Впоследствии из нее выросло *Southern Associated Press*.

Прошли годы, и Оксу пришлось занять гораздо большую сумму — 75 тыс. долл., — чтобы получить контроль над агонизирующей *The New York Times*. Он намеревался сконцентрировать усилия на повышении качества газеты, не допуская при этом на страницы сплетни и сенсации. Чтобы донести свои намерения до читателей, Окс украсил первую полосу газеты лозунгом «Все новости, достойные печати», а также отказался от рекламы, поскольку считал ее проявлением дурного вкуса. Это могло бы привести к финансовому краху, если бы Оксу не удалось привлечь читателей снижением цены газеты с трех центов до одного.

При Оксе *The New York Times* стала процветать. Он расширил штат сотрудников, открыл дополнительные корпункты и нанял новых корреспондентов. При поддержке главного редактора Карра Ван Анда, которого он переманил из *New York Sun*, газета стала давать более глубокое и всестороннее освещение местных и международных событий. Появилась новая рубрика «Книжное обозрение», где *The New York Times* давала свои рекомендации.

* Luc Sante. *Low Life — Lures and Snares of Old New York* (1991).

В 1910 г. на первой полосе появились фотографии, а в 1918 г. газета получила Пулитцеровскую премию за освещение событий Первой мировой войны.

В 20-е — начале 30-х гг. газета Окса стала силой, с которой приходилось считаться. Окс умер в 1935 г., но ему удалось утвердить принципы, которых газета придерживается по сей день.

Джанет Робинсон, президент и главный управляющий *The New York Times* (а также первый вице-президент *The New York Times Company*, контролирующей деятельность газет), говорит: «Мы и сегодня придерживаемся философии мистера Окса. Главной своей задачей газета считает совершенствование общества посредством формирования, сбора и распространения новостей... Содержание высочайшего качества и точности — это основа нашей репутации и способ оправдать ожидания читателей и завоевывать доверие общественности».

СЕМЕЙНАЯ ФИРМА

После смерти Адольфа С. Окса его зять Артур Хейс Сульцбергер становится издателем *The New York Times*. Под его руководством газета пережила Великую депрессию и Вторую мировую войну. В 1945 г. репортер газеты Уильям Л. Лоуренс оказался тем единственным журналистом, который находился на борту самолета Б-29, сбросившего атомную бомбу на Нагасаки.

В 1951 г. газета отпраздновала свое столетие. В 1950-е гг. на страницах газеты, стали освещаться такие темы, как мода и искусство. Сульцбергер ушел из газеты в 1961 г. с уверенностью, что газета будет и дальше иметь беспрецедентные тиражи.

Газета перешла к зятю Сульцбергера Орвилу Е. Драйфусу, срок правления которого оказался слишком коротким — он скончался в 1963 г. А затем на этом посту оказался сын Сульцбергера и внук Адольфа С. Окса — Артур Окс-Сульцбергер. На протяжении 29 лет газета под его руководством постепенно превращалась в современную *The New York Times*. Среди значительных нововведений можно отметить более удобный для читателя формат — четыре рубрики и колонку экспертов на первой полосе, где наряду с редакционной статьей высказывают мнения внештатные авторы. Это положило начало знаменитой рубрике Op-Ed*.

Событием, сделавшим газету еще более известной (и вновь подтвердившим ее имидж боевой газеты), стала публикация в 1971 г. выдержек из документов Пентагона. Сведения из Белого дома, просочившиеся в прессу, показали, что правительство давало только выгодную для себя информацию

* Op-Ed — Opinion+Editorial (англ.).

о действиях США во Вьетнаме; это привело к широкой огласке конфликта, который перерос в настоящую катастрофу. Администрация Никсона пыталась воспрепятствовать публикации. Дело разбиралось в Верховном суде, и решение было вынесено в пользу газеты. Публикации документов Пентагона были продолжены, и американская общественность узнала, что же на самом деле происходило во Вьетнаме.

Тем временем, в 1967 г., после многолетнего пребывания в единоличном владении семьи Оксов-Сульцбергеров, *The New York Times* стала продавать свои акции публике, чтобы изыскать средства на расширение. Следующим шагом стало образование *The New York Times Company*, которой сейчас кроме *The New York Times* принадлежат *International Herald Tribune*, *The Boston Globe*, несколько региональных газет, спортивные журналы, цифровые мультимедиа, а также группа региональных теле- и радиостанций.

В 1980 г. *The New York Times* приняла решение, определившее ее будущую стратегию развития. Она приступила к выпуску общенационального издания и использовала спутники связи для передачи материала в типографию, которая находилась в Чикаго. В последующие 10 лет *New York Times* прилагала значительные усилия, чтобы заново позиционировать себя в качестве общенациональной газеты. В 1988 г. вышла расширенная версия с тремя рубриками для читателей Калифорнии, а в 1990 г. эта версия стала общенациональной. В 1997 г. газета провела первую общенациональную кампанию по формированию образа бренда под лозунгом «Рассчитываем на весь мир». Сегодня, при наличии 11 типографий в разных штатах, *The New York Times* доступна читателям в каждом уголке США. (Ее конкуренты говорят, что, несмотря на это, большая часть тиража все равно остается на территории Нью-Йорка.)

Дочь Адольфа С. Окса, Ифигения, умерла в 1990 г. Многие считали, что она воплощала сдержанность и тактичность газеты. И сейчас, спустя более ста лет после приобретения газеты, *The New York Times* все еще остается семейной фирмой. Артур Сульцбергер-младший занял пост издателя в 1992 г., когда ему было всего 40 лет, а в 1997 г. его выбрали председателем правления компании. Его отец, Артур Окс-Сульцбергер получил пост почетного председателя и остался в правлении.

РЕПУТАЦИЯ ПОД УГРОЗОЙ

Как бы то ни было, но сага Джейсона Блэра доказывает, что солидные бренды могут противостоять даже сокрушительным ударам. Однако очевидно, что события лета 2003 г. еще дадут о себе знать.

Дело заключалось в следующем: в мае 2003 г. *The New York Times* призналась, что один из ее репортеров, 27-летний Джейсон Блэр, был уволен из

газеты в связи с обвинениями в плагиате и предоставлении сфабрикованных материалов. Он был уличен в переписывании из другой газеты репортажа о родственниках погибшего в Ираке солдата, а внутреннее расследование показало, что это такое случилось не впервые.

Как указывали британские газеты, в Соединенном Королевстве весьма распространена и даже принята практика переработки материалов конкурирующих газет («*The New York Times' month of humiliation*», *The Guardian*, 5 June 2003 г.). Однако *The New York Times* создала свою репутацию, основываясь на достоверности и точности своих публикаций, и тот факт, что Блэр воровал цитаты и переписывал материалы из других газет, рассматривался как серьезная угроза авторитету издания. Чтобы защитить свою репутацию, *The New York Times* предприняла беспрецедентные шаги: не только уволила нечистого на руку репортера, но и выступила с громкой статьей, в которой извинялась перед читателями.

Несмотря на то что некоторые обозреватели сомневались в благоразумии этого шага, честность *The New York Times* вызвала в целом положительные отклики, и инцидент, казалось, был исчерпан. Однако дело Блэра имело продолжение: вскоре был уволен ведущий журналист газеты, который заимствовал материалы своей статьи из Интернета.

Газета хотела вернуться к прежнему ритму работы, но те, кто побывал в Нью-Йорке тем летом, рассказывали, что за импозантным фасадом на углу 229 Вест и 43-й улицы всюду бушевали страсти. Ходили слухи, что на совещаниях журналисты и руководство обменивались резкими и неприятными репликами. Но после назначения Билла Келлера на пост главного редактора страсти стали утихать.

Оглядываясь назад, редактор крупнейшей британской газеты комментирует: «После 11 сентября все сотрудники редакции *The New York Times* испытывали колоссальное давление, в том числе и в связи с организационными переменами. Мне кажется, что это привело к различным сбоям в системе, когда стали возможными столь нежелательные методы борьбы за процветание».

Джанет Робинсон, президент и главный управляющий *The New York Times*, так объясняет реакцию газеты на сложившуюся ситуацию: «Наша позиция — открыто признать то, что произошло, почему, и при этом не скрывать, что мы собираемся предпринять в целях улучшения работы как журналистского, так и руководящего состава».

Она добавляет, что комитет, сформированный из журналистов *The New York Times* и других изданий, подробно ознакомился с делом Блэра. Они написали объемный отчет, в котором дали рекомендации по улучшению журналистской деятельности, системы обучения и кадрового обеспечения, представления информации, а также управления деятельностью компании. Этот отчет поместили в свободном доступе на веб-сайте компании.

Робинсон продолжает: «Исходя из рекомендаций отчета *The New York Times* назначила в октябре 2003 г. своего первого «общественного редактора»; он является представителем читателей газеты и способствует поддержанию высоких стандартов точности и беспристрастности».

Она считает, что дело Блэра не нанесло значительного ущерба репутации газеты. «Наши рекламодатели оказывали нам чрезвычайную поддержку. Не было ни отсрочек, ни отмены рекламы. Хотя некоторые из читателей отказались от подписки, но таковых было немного».

ДУХ THE NEW YORK TIMES

Читатели *The New York Times* — не рядовые американцы. Они хорошо образованы, многие из них имеют ученую степень, а их семейный доход, согласно базе данных подписчиков газеты, превышает 150 тыс. долл. (что в пересчете на личный доход составляет более 75 тыс. долл.).

У них имеются свои соображения по поводу того, что отстаивает газета. Как известно, рекламное агентство Young & Rubicam регулярно проводит мониторинг состояния брендов не только *The New York Times*, но и тринадцати тысяч других брендов по собственной методике оценки брендов на основе их восприятия — Brand Asset Valuator. Генерируемые по этой методике ответы гласили: «[Times] надежная, заслуживающая доверия, умная, высококачественная, социально ответственная и достоверная».

По словам Джанет Робинсон, проведенное газетой собственное исследование выявило более конкретные характеристики. Читатели считают, что газета — «наиболее глубокое и всестороннее издание в США». Они также утверждают, что газета «дает первоклассное освещение важнейших событий... более подробные, нежели у других газет, материалы по всем событиям... затрагивает темы, к которым не обращаются другие газеты... И публикует статьи, являющиеся нередко сюрпризом для читателей».

В своем исследовании, подготовленном для настоящей книги, Джанет Робинсон утверждает, что «для современного рынка со свободной конкуренцией высокого качества продукта явно недостаточно. Качество — это минимальное требование для выхода продукта на рынок».

Она считает, что лидер среди медиабрендов должен восприниматься читателем, не как хороший продукт, а как наилучший. «Успешный медиабренд... имеет репутацию своего рода «оракула» в тех темах, которые значимы для его аудитории».

По ее наблюдениям восприятие газеты *The New York Times* в качестве лучшего бренда в своей области позволило привлечь преданных читателей, которые являются «важной целевой аудиторией для рекламы... [Поэтому]

сохранение таких позиций, как доверие, авторитетность и надежность, для нас очень важно».

Такое позиционирование бренда *The New York Times* выразила в разнообразных маркетинговых проектах. Кампания 1997 г. «Рассчитываем на весь мир» была возобновлена в 2002 г. под новым лозунгом, призывающим читателей «Смотреть в суть вещей». В печатной рекламе фигурировали знакомые всем предметы, снятые крупным планом, чтобы привлечь и дезориентировать взгляд. Реклама изображала рубашку игральной карты, войсковую маскировочную одежду, искривленную поверхность фасада нью-йоркского Музея Гугенхайма — все это было неузнаваемым. Завершающим штрихом стал визуальный эффект, показывающий, будто страница поворачивается и раскрывает секрет изображаемого предмета.

Одна из самых творчески одухотворенных рекламных кампаний газеты прошла сразу после 11 сентября 2001 г. Желая продемонстрировать свое единение со всем американским народом, *The New York Times* получила разрешение внести незначительные изменения в картины Нормана Рокуэлла — художника, известного жанровыми сценками из жизни Америки 1930–1940-х гг. Реклама с использованием его картин стала своего рода ответом на атаку террористов. Слоган кампании гласил: «Почувствуйте наше время».

В первом изображении использовалась картина Рокуэлла 1943 г. «*Свобода от страха*»: мать и отец укладывают двоих детей в постель. Отец держит в руке сложенную газету. На оригинале картины были заголовки газеты времен Второй мировой войны, а в рекламной версии — анонсы *The New York Times* от 12 сентября. Во второй рекламе использовалась картина 1927 г. «*Уходящий в плавание*», изображающей пожилого мужчину и мальчика, которые всматриваются в океан. В измененной, рекламной версии они смотрят на оголившуюся линию горизонта в Манхэттене. Обе эти рекламы появились только на страницах *The New York Times*.

Элис Майерс, вице-президент газеты по маркетингу, так комментирует позицию газеты: «Реклама блестяще продемонстрировала, как мы понимаем сотрудничество с нашими читателями без использования ситуации в своих интересах».

Майерс и ее сотрудники придерживаются так называемой стратегии «оппортунистического» маркетинга. Как-то раз им даже удалось убедить продюсеров популярной телевикторины «*Опасность*» включить *The New York Times* в категорию конкурсных тем.

Газета всегда умело использовала собственный образ в целях формирования бренда. К примеру, на рекламных афишах ко Дню Отца* фигурировал галстук, сделанный из газеты. В других графических решениях *The New York Times* выступала в качестве платья или пляжного полотенца.

* Отмечается в третье воскресенье июня. — Прим. перев.

Еще одним маркетинговым ходом стало то, что газета добилась широкого освещения в СМИ спонсируемых ею Выходных дней искусства и досуга. Эта акция стартовала в 2001 г., а впоследствии стала ежегодным мероприятием, которое проводится обычно в январе. Благодаря рекламным акциям и сотрудничеству с различными компаниями газета смогла предложить своим читателям бесплатное посещение или билеты за полцены на выставки, театральные постановки, фильмы и концерты. Майерс говорит: «Это становится событием международного масштаба. Сегодня мы сотрудничаем не только с музеями Соединенных Штатов, но и Парижа, Лондона и других столиц мира».

Воодушевленная этими успехами, газета планирует организовать в 2005 г. Гастрономический фестиваль.

Помимо этих проектов, явно рассчитанных на взрослую (от 40 лет и старше) аудиторию, *The New York Times* проводит маркетинговые акции, направленные на привлечение более узких групп потребителей. В школах и колледжах, например, она рекламирует себя как помощника в учебе для школьников и студентов. Газета провела и ряд межкультурных мероприятий. К тому же с 1999 г. она размещала на радио, телевидении и в печати рекламу, адресованную испанской, индийской, корейской и русской общинам Нью-Йорка.

Как и другие крупные газеты, *The New York Times* использует все более сложные технологии прямого маркетинга. Так, например, с помощью системы управления базами данных выявляются оптимальные подходы к различным социодемографическим группам.

СНАЧАЛА МЫ ЗАВОЮЕМ МАНХЭТТЕН...

В настоящее время печатная версия газеты не имеет широкого распространения за пределами США, хотя это один из самых узнаваемых в мире брендов. Частично это обусловлено глобальным распространением американской культуры, а отчасти, особенно в последнее время, широким распространением Интернета. Несмотря на это, компания рекламирует свой бренд, в том числе и на страницах других газет.

Предвестником появления информационной службы *The New York Times* стало следующее событие. В 1899 г. один предприимчивый агент по продаже фотоархивов обратился к Адольфу Оксу с предложением продавать материалы газеты в другие издания. Окс дал на это согласие, но проект не удалось воплотить в жизнь. Тем не менее он возродился в 1917 г. в качестве Военного телеграфа *The New York Times*. Эта служба предоставляла новости с фронтов Первой мировой, опережая своих конкурентов на часы или даже дни. С этого момента *The New York Times* стала продавать свои материалы в разные издания. На протяжении 60-х гг. информационная

служба расширила свои границы и стала предоставлять материалы в Канаду, Европу, на Дальний Восток и в Латинскую Америку. Сегодня информация под брендом *The New York Times* публикуется более чем в 600 газетах разных стран мира, общим тиражом свыше 85 млн.

Но этим амбиции газеты не ограничиваются. Рекламируя себя в качестве национального американского продукта, *The New York Times* стремится стать глобальным брендом. С апреля 2002 г. она приступила к выпуску еженедельных приложений к ведущим изданиям ряда стран. Первой в этом ряду стала французская *Le Monde*, затем четыре газеты, принадлежащие Grupo Reforma в Мексике, *Listin Diario* в Доминиканской Республике, *Asian Age* в Индии, *Diario de Hoy* в Сальвадоре и *Politiken* в Дании.

Решение компании стать единоправным владельцем *ИНТ*, в которой у нее раньше была 50%-ная доля, как и у *The Washington Post*, тоже часть ее глобальной стратегии. С 2003 г. *ИНТ* начинает издаваться с надписью «Публикуется THE NEW YORK TIMES». Известно, что *The New York Times* планировало также переименовать *ИНТ* в *New York Times International*, но исследование показало, что читателей *ИНТ* эта идея не привлекла.

Успешно преодолевая национальные границы, *New York Times* осваивает и другие средства коммуникации. Джанет Робинсон комментирует: «Мы так представляем себе развитие *The New York Times* в ближайшие 10 лет: компания должна трансформироваться из организации, ориентированной на создание продукта в такую, чья специализация будет сосредоточена на предоставлении качественного освещения событий через разнообразные каналы коммуникации. Эта цель была определена в 2001 г., и мы существенно приблизились к ее достижению».

У веб-сайта газеты 12 млн пользователей. Продолжает внедряться цифровая система доставки, и пользователи уже имеют доступ к точной копии печатного продукта на сайте. Подписчики могут получать новости и на мобильный телефон.

В марте 2003 г. состоялось открытие Discovery Times Channel — совместного телевизионного проекта *The New York Times Company* и *Discovery Communications*. Компания также владеет телекомпанией NY-TV, специализирующейся на производстве документальных фильмов. В планы *The New York Times* входит также создание собственной программы на радио Bloomberg в США.

Кроме того, *The New York Times* удалось завоевать обширную молодежную аудиторию благодаря своему побочному проекту — журналу *Upfront*. Он выходит каждые две недели и создается в партнерстве с молодым издательством Scholastic; материалы журнала представляют собой выборку со страниц основной газеты и ориентированы на подростковую аудиторию.

The New York Times также издает напечатанную крупным шрифтом еженедельную версию газеты для слабовидящих читателей.

ВНУТРЕННЯЯ СИЛА

У *The New York Times* нет сомнений в том, что скандальные события лета 2003 г. — время, полное разочарований и перемен — остались позади. С точки зрения постороннего наблюдателя кажется, что ситуация в газете стабилизировалась.

Сожалеть о прошедшем не стоит, так как, согласно теории Джанет Робертсон, все высококлассные бренды развиваются изнутри. Она говорит, что высшее руководство приняло кодекс, который сотрудники условно называют «правилами дорожного движения». «Он регламентирует нормы работы всех руководителей и сотрудников, согласно которым они будут проходить аттестацию. Другими словами, к этому очень серьезно относятся в *The New York Times*», — говорит Джанет Робинсон.

Эти нормы и правила охватывают весь спектр взаимоотношений сотрудников, касаются в целом режима работы и звучат так: «честно, уважительно и вежливо обращайтесь друг с другом», «принимайте этническое и культурное разнообразие», «будьте готовы идти на риск и инновации и при этом понимать, что иногда случаются неудачи», «информация — это сила, делитесь ей», «не теряйте надежд и чувства юмора», «наша журналистская работа — священна».

Робинсон говорит, что, прививая культуру уважения друг к другу, *The New York Times* добилась снижения текучести кадров. «Журналисты всегда считали газету своим предназначением. Сейчас, отчасти из-за принятия компанией этих норм, регулирующих режим работы ее сотрудников, текучесть кадров в администрации уравнилась с ротацией журналистского состава».

Журнал *Fortune* неизменно включает *The New York Times* в ежегодный публикуемый им рейтинг 100 лучших компаний США. Убытки в связи со скандалом компания, видимо, понесла, но люди все же гордятся тем, что работают в *The New York Times*.

Коротко о бренде

Бренд: *The New York Times*

Основан: 1851 г.

Владелец: The New York Times Company

Тираж: 1,1 млн — ежедневный выпуск и 1,7 млн — воскресный выпуск (Источник: ABC)

Ключевые стратегии маркетинга: реклама на телевидении, в печати и на радио, промо-акции, спонсорство, мультимедийный брендинг, одновременная публикация материалов в разных изданиях

Расширение бренда: телевидение, радио, книги, мероприятия

Веб-сайт: nytimes.com

El País

Все, что мы делаем, должно быть отличного качества, иначе это будет оскорблением читателя.

Я лечу рейсом UX 1028 компании Air Europe из Парижа в Мадрид и смотрю на сиденье напротив. На салфетке, покрывающей подголовник сиденья, написано El País. Я считаю, что это хорошее предзнаменование: еще на подступах к Испании, я встречаю рекламу ее самой популярной газеты.

Позже я узнал, что *El País* имеет соглашение с авиакомпанией Air Europe об обслуживании пассажиров бизнес-класса — вместе с ланчем вам подадут на небольшом пластиковом лоточке формуляр подписки на газету. «Это часть нашей стратегии привлечения пассажиров бизнес-класса, — объяснил мне позже директор газеты по маркетингу Мигель Перейра. — Эти пассажиры являются важнейшей целевой аудиторией для любого информационного продукта верхнего эшелона рынка».

Штаб-квартира газеты *El País* располагается в нескольких приземистых и массивных зданиях в пыльном, постиндустриальном районе на окраине Мадрида, далеко от центра знаменитых площади Пуэрта дель Соль и улицы Гран Виа. Несмотря на спад в экономике, руководство не прекращает инвестиции в газету, и Перейра с гордостью демонстрирует мне новую печатную машину.

Машина своим металлическим скрежетом напоминает какого-то механического монстра, затаившегося в пещере из стали и стекла. Его щупальца — это ленточный конвейер и «самонаклады», собирающие свеженапечатанные газеты на их долгом пути к сектору отгрузки — с остановками для автоматического вложения приложений, брошюрования и упаковки, — где они проваливаются с глухим ударом в стенные люки. Снаружи уже ждут фургоны с открытыми багажниками, готовые к погрузке газет, которые еще совсем недавно были рулонами чистой бумаги.

«Вам стоило побывать здесь 11 сентября, когда мы делали специальный выпуск, — говорит Перейра.— Атмосфера была наэлектризована. Во времена кризисов газеты работают с максимальным напряжением».

Перейра — один из самых активных энтузиастов маркетинга, которых мне довелось встретить за время моей шестимесячной экскурсии по глобальным медиабрендам. Он живет и дышит своей газетой, как любой из ее журналистов, а может, даже и больше. «Я еще ребенком читал *El País*, — признается он. — И был невероятно взволнован, когда два года назад меня назначили на эту должность, но тогда я даже не понимал, насколько влиятелен наш бренд. У наших читателей есть сильная эмоциональная привязанность к газете. Вот почему все то, что мы делаем в области маркетинга, должно быть отличного качества, иначе это будет оскорблением читателя».

ПОЛИТИЧЕСКОЕ РОЖДЕНИЕ

Подобно итальянской *Corriere della Serra*, газета *El País* родилась в ходе политического и культурного переворота.

Газета увидела свет 4 мая 1976 г. Всего годом раньше скончался диктатор Франко, и после 40 лет экономического спада страна вступила в непрочную, переходную фазу своего развития. Адольфо Суарез, человек, которого король Хуан Карлос, правопреемник Франко, назначил премьер-министром, удивил всех, приступив к серии радикальных политических реформ. Возродились оппозиционные партии, а в июне 1977 г. состоялись первые после 1936 г. демократические выборы. В тех выборах победила центристская партия Суареза, но во время следующих выборов, в ноябре 1982 г., после неудачной попытки переворота, предпринятой твердолобыми консерваторами-франкистами, к власти пришли социалисты.

В тот беспокойный период левая газета *El País* поддерживала стремления к демократии, приверженность современным идеям и взглядам. Ее активные выступления в защиту гражданских прав и поддержка политических и социальных реформ сделали газету символом современной Испании. *El País* называла себя независимой газетой, сторонницей демократии и европейских традиций. С первого же дня она стала самой продаваемой газетой страны — и своих позиций уже никогда не сдавала. Ее конкурент — консервативная *ABC* была на 70 лет старше и стойко ассоциировалась с монархией и «старой гвардией».

Хотя базируется *El País* в Мадриде, корпункты газеты расположены в Барселоне (где создается и печатается ее каталонская версия), Бильбао, Валенсии и Севилье. Газета печатает региональные версии в крупнейших городах страны, а также в Германии, Бельгии, Мексике и Аргентине, благодаря чему

доступна испаноязычным читателям Европы и Латинской Америки. Международное издание газеты распространяется в обеих Америках. Кроме того, испаноязычная информационная служба под этим же брендом передает свои материалы в другие СМИ, особенно часто в СМИ стран Латинской Америки. Благодаря этому, а также англоязычным приложениям в испанском, португальском и марокканском изданиях *International Herald Tribune*, которые стали выходить с октября 2001 г., *El País* привлекает дополнительную аудиторию. Перейра говорит: «Из-за этих приложений, а также благодаря нашей международной версии и распространению газеты в обеих Америках мы являемся, наверное, самой известной в мире испаноязычной газетой». На родине, в Испании, газета имеет несколько разных образов. В будние дни стиль газеты сжатый и серьезный, в выходные — расслабленный и неторопливый. Она расширила аудиторию за счет издания приложений, в частности ориентированного на молодежь развлекательного издания *Tentaciones*, которое выходит по пятницам. Субботний выпуск газеты содержит культурное обозрение *Barbelia* и туристическое приложение *El Viajero*. Глянцевый воскресный журнал *El País Semanal* также пользуется популярностью.

В борьбе за молодежную аудиторию у *El País* есть конкурент — более молодая и энергичная *El Mundo*, которая была основана в 1989 г. и сразу завоевала многочисленных поклонников разоблачительными репортерскими расследованиями. Но Перейра говорит, что это издание имеет желтоватый оттенок и считается проводником идей своего основателя — знаменитого и эксцентричного Педро Х. Рамиреса. Возможно, что тесная связь с социалистической партией наносит вред *El País*, но ее спасает несокрушимая репутация серьезной газеты.

«Мы известны как уважаемая, надежная и объективная газета, — заявляет Перейра. — Когда вы читаете статьи в *El País*, вы знаете, что они правдивы. В Испании наша газета пользуется наибольшим доверием. Мы не можем отказаться от своих политических корней, но столь тесная связь между газетой и подъемом демократии после 40 лет диктатуры не наносит нам существенного ущерба».

Читательская аудитория газеты — это представители среднего класса — образованные люди, имеющие тесные контакты по всей Европе и твердые убеждения по таким вопросам, как экология и иммиграция. Однако, несмотря на несомненную преданность своих читателей, *El País* признает необходимость энергичной стратегии маркетинга.

ОТКАЗ ОТ РЕКЛАМНОЙ ТЕСНОТЫ

Мигель Перейра проходил стажировку в США. В этой стране маркетинг СМИ считается тонким искусством, а любой печатный продукт, который

чего-нибудь стóбит, формирует собственную базу данных по социодемографическим группам читателей. Когда Перейра пришел в *El País*, он понял, что попал совершенно в другую среду.

«Одна из проблем, с которой я столкнулся в Испании — это очень узкий рынок подписчиков. Только 2% от общего объема продаж составляет подписка, тогда как на других европейских рынках на подписку приходится что-то около 8%. Из-за этого у нас очень слабое взаимодействие с нашими читателями. Читатели демонстрируют приверженность нашей газете, но знаем ли мы точно, почему? Сейчас мы стараемся собрать больше информации о них, используя методы директ-маркетинга, создаем базу данных по результатам промоакций и конкурсов. В Испании, где методы индивидуальной коммуникации между читателем и СМИ применяются редко, письмо от *El País* может стать мощным средством рекламы».

Помимо кампании по сбору социодемографических данных, особо важной задачей газета считает сохранение розничных продаж. А это значит, что будут использованы привычные маркетинговые приемы: продажа со скидкой или бесплатная раздача товаров.

Перейра вздыхает, словно не желая признаваться, что *El País* снисходит до столь тривиальной тактики. «Рынок испанских газет наводнен всякого рода промоакциями, предложениями коллекционного ассортимента и конкурсами, — объясняет он. — В этой ситуации мы хотим сделать две вещи: во-первых, удостовериться, что люди покупают нас из-за нашего содержания. Качество содержания очень важно — все остальное вторично. Во-вторых, мы хотим отдавать себе отчет, для чего мы проводим все наши рекламные акции. Если мы вынуждены играть на этом поле, следует действовать таким образом, чтобы увеличивать ценность бренда. Поэтому вместо того, чтобы раздавать всевозможный хлам с целью увеличения продаж, мы стараемся предлагать высококачественные товары, имеющие достаточную интеллектуальную ценность».

Во время проведения последних промоакций предлагались книги серии «Классики 20 века», которые сопровождались классикой испанского кинематографа на DVD. Повторно выпущенная серия компакт-дисков с рок-музыкой тоже оказалась весьма популярной. Перейра говорит, что основные характеристики всех этих продуктов — это изысканность и утонченность. «Ни один продукт не был чрезмерно перегружен логотипами газеты. К примеру, когда вы ставите диск DVD, на интерактивном меню высвечивается лишь маленький логотип *El País*. Мы не кинулись покупать дешевые китайские DVD, чтобы наклеить на их обложки логотип нашей газеты. Да, мы занимаемся промоакциями, но при этом стремимся сохранить основные достоинства нашего бренда — серьезность и достоверность».

Не останавливаясь на этих акциях, которые сам Перейра называет необходимым злом, он переходит к рассказу о нововведениях. Одним из таких

нововведений, ловким ходом в формировании бренда газеты, как считает Перейра, стал редакционный маркетинг.

КАК ПРОДАВАТЬ НОВОСТИ

«Если содержание газеты — ее основной коммерческий продукт, то вполне целесообразно использовать его в качестве орудия маркетинга, — объясняет Перейра. — Но как все же «продавать» новости? Новости — это не статичный материал, они динамичны».

Эту задачу *El País* решила с использованием новаторских, и можно сказать, беспрецедентных подходов. Для более подробных объяснений Перейра передает слово Аранхе Феррейро Гальгере, директору по редакционному маркетингу.

У Аранхи Гальгера взволнованный и несколько изнуренный вид, какой бывает у человека, работавшего долго в сложных условиях. Может, это объясняется тем, что несколько последних месяцев ей пришлось совмещать функции директора по редакционному маркетингу и телевизионного продюсера.

Самый трудные часы в ее рабочем расписании — это вечер: в шесть часов вечера начинается заседание редколлегии. К этому времени корреспонденты уже определились с тем, какие статьи будут готовить для следующего номера. (Количество сенсационных новостей, подобных событиям 11 сентября, конечно же, заранее неизвестно, но у всех журналистов есть списки повседневных и горячих тем, по которым они собирают материалы.)

Гальгера рассказывает: «Я делаю подробные заметки по всем шести статьям, которые окажутся ключевыми в завтрашнем выпуске газеты. Мы не собираемся «продавать катастрофы», только солидные статьи на социальные темы. Затем снимаем минутные ролики, у нас, в здании редакции, в специальной студии, при участии ведущего программы, чье лицо всем хорошо знакомо, но не вызывает никаких политических ассоциаций. Одновременно записываем 30-секундный рекламный ролик для радио. К половине одиннадцатого, когда все рекламные ролики отредактированы и полностью готовы, мы посылаем видеозаписи на все основные теле- и радиостанции».

Реклама на радио выходит в эфир в полночь, и Аранха Гальгера, чей рабочий день начинается в 10 утра, слушает, как правило, ее первый выпуск в машине по дороге домой. Рекламные ролики крутятся в эфире всю ночь. Телевизионные ролики транслируются на следующий день с 7.30 до 9.30 утра. «Это очень удобное время, поскольку многие испанцы любят включать телевизоры, когда собираются на работу. Наши исследования показали, что самые высокие продажи газет приходится на время до 10 часов утра».

Если сравнивать с рекламной кампанией по продвижению товаров широкого потребления, то кампании *El País* достаточно малобюджетные, поскольку рекламные ролики транслируются не в телевизионный прайм-

тайм. Минутные ролики приобретаются как точечная реклама, поэтому они дешевле обычных рекламных видеосюжетов.

«Ни один из наших конкурентов не проводит подобных рекламных кампаний, — говорит Гальгера. — Наша реклама — весьма передовая даже по международным стандартам. Я уже отмечала, что *El País* уделяет большое внимание маркетингу. Во многих компаниях маркетинг является затратной статьей бюджета, но наше руководство понимает, что с помощью удачного маркетинга можно увеличить продажи».

Мигель Перейра очень гордится этой рекламной кампанией, особенно в свете затраченных усилий на выход в эфир. «Это было чрезвычайно сложно, поскольку требовалось свести воедино многочисленные элементы. Для успешного начала необходимо тесное сотрудничество отдела маркетинга и редакции. Потом возникают проблемы со съемкой и производством роликов. Необходимы деликатные переговоры с телестанциями, поскольку они должны выделить ресурсы на ежедневную рекламу к часу дня, утвердить эту рекламу и выпустить ее в эфир в 7.30 утра на следующий день».

Политический характер телевидения Испании совсем не способствует решению последней части уравнения. «У нас все СМИ очень политизированы, и, конечно, не все телестанции — наши единомышленники. И для них эта кампания была рискованным проектом, так как, чтобы заработать деньги за рекламу, они вынуждены выпускать на экран некоторые сведения, которые еще не получили официального одобрения или получили, но уже на самом исходе ночи. Одно, например, им известно: мы должны избегать деликатной темы — Сильвио Берлускони [правый премьер-министр Италии, владеющий акциями испанской телестанции Telecinco]».

В действительности получение разрешения на трансляцию рекламных роликов на государственном канале Television Espaniola у Мигеля Перейра и его команды заняло больше года, потому что *El País* нередко выступает с критикой нынешнего либерального правительства. Реклама появилась на экранах в октябре 2003 г. «Дело в том, что все затраченные усилия дали нам преимущество, и мы теперь можем давать небольшие, но очень важные ориентиры людям, перед тем как они выйдут из дома. А это сильно влияет на розничные продажи. Если даже человек не покупает нашу газету, такой шаг значим для формирования бренда, так как изо дня в день мы рекламируем качество нашего содержания».

ПРОГРЕСС — ЭТО ЖИЗНЬ

В 2001 г. *El País* отпраздновала свое 25-летие. На торжественном мероприятии главный исполнительный директор Педро Гарсиа Гильен подчеркнул, что газета должна смотреть в будущее, а не оглядываться на прошлое.

Перейра говорит: «После празднования нашего 25-летия мы поняли, чего достигла наша газета. Но, как подчеркнул наш директор, — и я с ним согласен — мы не должны останавливаться на достигнутом. Первым шагом в реализации этой стратегии стала смена руководства газеты, предпринятая по инициативе главного исполнительного директора. Некоторые представители старой гвардии были уволены, на работу пришли молодые сотрудники, в том числе и я. Такой шаг — это своего рода послание, сообщающее о том, что мы — современная, динамичная и развивающаяся компания».

Еще одним шагом в реализации этой стратегии стало приобретение новой печатной машины. Благодаря этому дорогостоящему оборудованию (цена определяется миллионами евро), была введена более гибкая система размещения рекламы на страницах газеты и многое другое. (Использование старого оборудования не давало возможности помещать в номер в последнюю минуту полноцветную рекламу и рекламу на полстраницы.)

В действительности у *El País* нет иного выхода, кроме как продвигаться вперед, поскольку газетная индустрия в Испании настолько нестабильна, что бездействие может оказаться фатальным. По сравнению с другими рынками, читательская аудитория в Испании малочисленна: на 1000 потенциальных потребителей приходится лишь 100 читателей ежедневных газет. На североευропейских рынках эти показатели в три раза выше. «Кроме того, эти цифры постоянно уменьшаются, примерно на 1% в год. Наша читательская аудитория благодаря нашей маркетинговой стратегии остается более-менее постоянной, но все равно сокращается, следуя общей тенденции рынка. Это нас очень беспокоит».

Как и все печатные издания, *El País* интересуется потребительскими привычками молодых читателей, которые все чаще предпочитают получать новости через Интернет или SMS-службы. «Привлечение молодежной аудитории — сложнейшая проблема для нас, — признается Перейра. — Газета их не сильно привлекает, она считается скучной, устаревшей, ее читают их родители. Читать газету — это не круто и не модно».

Чтобы противостоять этой тенденции, *El País* проводит в испанских школах кампанию под названием *El País de los Estudiantes* (игра слов, которую можно перевести как «Нация студентов»). Предлагается принять участие в конкурсе на лучший дизайн студенческой газеты. Кампания идет почти три года, и количество ее участников в возрасте от 13 до 17 лет уже превысило 34 тыс. человек.

«Конкурс предлагался для учащихся, поскольку основным средством коммуникации в нем выступал Интернет. Идея конкурса заключалась в том, что ребята создают студенческую интерактивную газету и размещают ее в Интернете. Каждый из участников может стать ее корреспондентом, художественным редактором, редактором и т.д. При этом, согласно

нашим основным требованием конечным продуктом должна была стать традиционная, подготовленная к печати газета, а не веб-сайт».

Как говорит Перейра, газета, пользуясь случаем, рассылает все материалы учителям, руководит ими в процессе конкурса. Учителя также получают ежедневные выпуски газеты, консультации журналистов и «пресс-релизы» с рекомендациями относительно материалов, которые они хотели бы использовать в своих статьях. Полученные результаты оценивают сотрудники *El País*. «Этот проект является ключевым моментом в нашем стремлении сделать все возможное для привлечения молодых читателей — читателей будущего».

В ПОИСКАХ ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ

Мигель Перейра считает, что он представляет новое поколение руководителей службы маркетинга в СМИ, по крайней мере в Европе. «До того как я пришел в газетный бизнес, я работал в индустрии моды. И до сих пор считаю, что больше связан с маркетингом, чем с самой газетой. Поэтому, когда я разрабатываю стратегии, я смотрю не на то, что делают другие газеты, а на то, что делается в других отраслях. Мне кажется, что в этом отношении есть большое различие между нами [Европой] и США».

К газетам нужно относиться так же, как и к другим товарам широкого потребления, считает Перейра: «Чем чаще вас покупают, тем интенсивнее ваше взаимодействие с потребителем. Поэтому важно, чтобы вы предъявляли потребителю яркую индивидуальность бренда, с теми характеристиками и выгодами, которые он может осознать. С газетами нельзя поступать так, как, например, с холодильниками или машинами: там вы, создав хит, можете забыть о товаре на некоторое время. Газеты более похожи на сухие завтраки или на моду. Как только вы перестаете владеть воображением потребителя, объем продаж начинает падать».

Когда я встретился с Мигелем Перейра, он работал над новым слоганом газеты. «Нашим первоначальным слоганом был призыв “Доступная каждому”. Но сейчас мы хотели бы придумать нечто такое, что лучше бы выражало наши устремления идти в ногу со временем. Вроде бы незначительная вещь, но от нее зависит многое, когда вы пытаетесь сообщить читателю о характере ваших ежедневных предложений».

Как и у всех долгожителей среди медиабрендов, у *El País* есть свои традиции и принципы, может быть, и не столь известные, как у других. Перейра подчеркивает: «Когда мы появились на свет 25 лет назад, за нами не стояла вековая история, но мы были лидерами. Мы доказали, что история — еще не самое главное. Но следует признать, что, когда у вас есть

суперпопулярный логотип, укрепление позиций вашего бренда становится более простой задачей».

Коротко о бренде

Бренд: El País

Основан: 1976 г.

Владелец: Grupo Prisa

Тираж: 435 298 — ежедневный выпуск; 725 710 — воскресный выпуск (Источник: OJD)

Ключевые стратегии маркетинга: реклама редакционных материалов на телевидении и радио, промо-акции, конкурсы, развитие связей со школами

Расширение бренда: книги, DVD и CD под брендом газеты

Веб-сайт: Elpais.es

Die Zeit

Мы решили, что наш бренд будет брендом класса люкс.

Раньше газета называлась *Auntie Zeit*. Это было тяжеловесное в прямом и переносном смысле издание, солидная немецкая еженедельная газета. Серьезная до суровости, она была строга, как школьный учитель. Но за последние 10 лет газета подверглась некоторой модернизации: сначала на ее страницах появились рисунки и фотографии, затем цвет, а потом рубрика лайф-стайл. Сегодня она стала столь привлекательной, что регулярно получает восторженные отзывы Американского отделения Всемирного общества газетного дизайна. И ей до сих пор удается сохранять ту интеллектуальную атмосферу, которая делает ее газетой немецких мыслителей и академиков.

О позиционировании газеты на рынке можно судить по редакционному руководству. *Die Zeit* возглавляет трио руководящих редакторов. Первый — это Йозеф Йоффе. Он не скрывает консервативных взглядов, и, как говорят его коллеги, легко может снять трубку и напрямую связаться с Советником президента США по национальной безопасности Кондолизой Райс. Йоффе работает в тесном контакте с соредктором Михаэлем Науманном. Науманн — либерал, занимал пост министра культуры при Герхарде Шредере в 1998–2000 гг. Последний из троицы — не кто иной, как Гельмут Шмидт, — бывший канцлер Западной Германии, о котором говорят, что он был «мудрейшим человеком страны». Они втроем успешно поддерживают разносторонний диапазон политических взглядов газеты и сохраняют ее независимость.

Штаб-квартира газеты по-прежнему находится в Гамбурге, в ее старом помещении, в здании, которое называется Дом Прессы. Из окон редакции видны офисы еженедельного информационного журнала *Der Spiegel*. Но, если бы вы выглянули из окна редакции в 1946 г. — в год основания *Die Zeit*, — то увидели бы совершенно иную картину.

ИЗ РУИН

Бомбардировки союзников полностью разрушили Гамбург. От прежде процветающего портового города остались руины. Свыше 50% жилых районов города, 40% промышленного сектора и 80% площади порта были разрушены. В воздушных налетах погибло более 50 тыс. жителей, 70 тыс. погибло в сражениях и еще 70 тыс. — в концентрационном лагере неподалеку от города. От архитектурной достопримечательности — церкви Св. Николая — осталась лишь почерневшая колокольня, похожая на разрушенный зуб.

После капитуляции в апреле 1945 г. Гамбург был занят британскими войсками. Одной из главных задач оккупационных сил было восстановление демократии, при этом особое значение придавалось созданию свободной прессы. Газетная бумага распределялась строго по норме, и британцы выдали «лицензии» на печатание газет всего двум демократически настроенным предпринимателям: Герду Буцериусу и Акселю Шпрингеру. Легенда гласит, что Шпрингер — ставший впоследствии одним из титанов немецких СМИ — и Буцериус бросили монету, чтобы определиться, кто будет издавать ежедневную, а кто еженедельную газету в Гамбурге. Шпрингер досталась ежедневная газета, а Буцериусу — *Die Zeit*. (В действительности все было намного прозаичнее: сначала Шпрингер основал *Nordwestdeutsche Hefte* и только в 1948 г. — ежедневную *Hamburger Abendblatt*).

Нет надобности говорить, что Буцериус имел представление о том, как надо управлять газетой. Он родился в Вестфалии в 1906 г., изучал право во Фрайбурге, Берлине и Гамбурге, затем, в 1930-х гг., работал судьей в Кайле. Он женился на еврейке Гретель Голдшмидт, которую спас от смерти, вывезя в Англию. Будучи противником национал-социализма, с большим риском для себя он защищал в суде клиентов-евреев. Несмотря на все это, он пережил годы войны и заслужил незапятнанную репутацию мужественного независимого мыслителя.

Среди журналистов — основателей *Die Zeit* была еще одна выдающаяся личность — графиня Марион Денхофф. Она стала редактором газеты и проработала в ней до конца жизни. «Великая дама» германской журналистики, как ее называли, Марион Денхофф умерла в марте 2002 г. в возрасте 92 лет. Одна из наследниц знаменитого восточно-прусского рода, графиня Денхофф была вынуждена покинуть свое родовое имение зимой 1944 г., когда на его территорию вошли русские войска. На протяжении десятилетия имение графини оставалось за железным занавесом. Она принимала участие в антифашистском движении Сопротивления и входила в число активных участников тайного общества, готовивших покушение на Гитлера. Многие из ее друзей были казнены, а сама Денхофф прошла через допросы. Ее воспоминания о движении Сопротивления в Германии, опубликованные после войны, способствовали облегчению чувства глубокой вины и стыда

немецкого народа, возвышая тем самым вклад *Die Zeit* в дело психологического выздоровления нации.

Несмотря на участие столь выдающихся личностей и тот факт, что газета играла ведущую роль в интеллектуальной послевоенной жизни Германии, *Die Zeit* практически не приносила прибыли. Газета едва сводила концы с концами, существуя на те средства, которые приносило участие ее издателей в других, более удачных проектах: в новом журнале *Stern*, основанном в 1948 г., и в работе издательства Gruner+Jahr, учрежденном совместно с Джоном Яром и Рихардом Грюнером в 1960 г. Впоследствии Буцериус продал свою долю в издательстве Gruner+Jahr другому немецкому медиагиганту — издательству Bertelsmann. За счет этой сделки он смог вновь получить контрольный пакет акций *Die Zeit* и удерживал его вплоть до своей смерти в 1995 г. Согласно завещанию Буцериуса, его доля в газете была передана издательской группе Holtzbrinck, многолетнему инвестору *Die Zeit*. Holtzbrinck продолжила начатый Буцериусом процесс модернизации газеты, благодаря которому она вновь стала самой популярной газетой страны.

ДВИЖИМАЯ ЖЕЛАНИЕМ

Из перегруженной текстом, чрезвычайно серьезной газеты *Die Zeit* превратилась в продукт, позиционировавшийся аналогично британскому *Economist* — пронциательному и умному, идущему в ногу со временем журналу.

В своей статье, написанной для журнала Общества газетного дизайна, Тео Зоммер, независимый редактор *Die Zeit*, вспоминает: «Десять лет назад тираж [газеты] достиг беспрецедентного и небывалого пика — 500 тыс., но молодое «поколение шутников» посмеивалось над степенным внешним видом газеты. Черно-белый дизайн, сухой и прозаичный стиль, служившие долгое время фирменным знаком серьезности газеты и основой ее успеха, вдруг показались скучными, банальными и тяжеловесными» («Old Auntie Zeit is Back», *Design Journal*, Fall 2003).

Проведенная модернизация изменила отношение к газете. После многолетнего снижения тиражей продажи вновь достигли пикового уровня. Хотя содержание газеты оставалось столь же серьезным, что и прежде, оформление стало более привлекательным. Директор по маркетингу *Die Zeit* Стефани Хауэр говорит: «Нам пришлось пройти долгий путь, чтобы стать доступной газетой, не жертвуя при этом качеством. В газете стали более удачно сочетаться длинные и короткие статьи, текстовый и графический материал. Тем не менее было бы неверным полагать, что мы стали подходить к материалам более поверхностно. У газеты такой литературный стиль, что мне иногда приходится перечитывать предложения дважды».

Общепризнано, что читатели *Die Zeit* — представители высших интеллектуальных слоев общества. «Наши исследования показали, что более 60% читательской аудитории газеты имеют университетские дипломы. Многие из них представляют академические, артистические, научные и политические круги. Это люди, окружившие себя книгами, любящие читать. Для них чтение *Die Zeit* — это удовольствие; они садятся субботним утром в кресло и погружаются в чтение».

Основываясь на таком представлении, газета приступила к формированию собственного бренда под лозунгом «Наслаждайся временем». Хауэр объясняет: «Мы решили, что наш бренд будет брендом класса люкс. Газета является еженедельным изданием, поэтому она не может обещать немедленного освещения текущих событий. Мы предлагаем комментарии и анализ. Мы не сообщаем о том, что идет дождь, но объясняем, какое значение для нашего общества имеет годовая сумма осадков. Вам нужно потратить время на чтение, полностью погрузиться в нее, и вы получите от газеты все, что возможно. Другими словами, это издание — не такой продукт, который вы «должны иметь», а продукт, который вы «хотите иметь».

Это смелая стратегия для СМИ, существующих в мире быстрых скоростей и информационной перегруженности, когда все подчиняется тому, чтобы получить факты как можно быстрее (задумайтесь над слоганом агентства Reuters «Знать. Сейчас»).

«У каждой революции есть своя контрреволюция, — продолжает Хауэр. — Мы не можем конкурировать с Интернетом, так зачем делать вид, что можем? Кроме того, наши читатели не являются потребителями фаст-фуда. И предпочитают классическую музыку».

Первая реклама, появившаяся в печати и в кинотеатрах, изображала читателей, наслаждавшихся чтением газеты точно так, как могли бы наслаждаться чашечкой кофе, бокалом вина или кусочком шоколада. Рекламные ролики не демонстрировались в больших залах с многоканальными системами, рассчитанных на тысячную аудиторию, но шли в маленьких кинотеатрах, где они могли скорее найти свою целевую аудиторию. Следующим этапом кампании стало использование образов наиболее популярных статей газеты. Реклама рассказывала об известных людях, используя прием повторяющихся снов, затем появлялись великолепные черно-белые фотографии этих людей, на которых они были изображены спящими.

«В качестве сопутствующей промоакции мы просили наших читателей писать нам о своих сновидениях. Этот подход мог показаться достаточно популистским, но, поскольку наша газета считалась весьма строгим изданием, нам это сошло с рук. Тем самым мы пытались продемонстрировать, что не относимся к себе слишком серьезно».

Эта кампания удачно выделила *Die Zeit* среди ее конкурентов. И что более важно, газете удалось отмахнуться от обвинений в унылости, ибо кампания

подразумевала, что те, кто отдает свое время газете, получают удовольствие. Или, говоря словами Стефани Хауэр, «наша газета — это наслаждение для ума».

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПОДПИСЧИКОВ

Как и любая другая газета, *Die Zeit* вынуждена заниматься и такими приземленными вещами, как директ-маркетинг. Поскольку объем розничных продаж еженедельных изданий сильно колеблется, то, чтобы сохранить свой тираж, газеты вынуждены полагаться на своих подписчиков. Число подписчиков *Die Zeit* составляет около 263 тыс. при общем тираже 450 тыс. экземпляров. Для увеличения этих показателей газета использует сочетание стандартных и креативных приемов маркетинга.

Хауэр говорит: «Классические приемы — это реклама и бланки подписки, которые предлагаются в газете. Нашим новым читателям мы предлагаем дополнительный бонус, если они уговорят своих друзей подписаться на газету. Когда дело доходит до подарков, читатели *Die Zeit* ничем не отличаются от остальных. Им тоже нравится всякая бытовая электротехника — стереосистемы и телевизоры или что-нибудь крупногабаритное. Уже несколько лет в фаворитах — довольно простой офисный стул».

Die Zeit размещает в других журналах флаеры с рекламой, ориентированной на свою целевую аудиторию. Они появляются в популярных изданиях, таких как *Der Spiegel* и *National Geographic*, а также в профессиональных журналах, например *The Parliament* и *Psychology Today*. «ТВ-гид канала культуры Arte — куда более популярный журнал, но мы должны учитывать, что наша целевая аудитория — это хорошо образованные, любящие чтение люди. Наши флаеры никогда не выиграют на конкурсе красоты, но они чрезвычайно эффективны».

Помимо прочего, газета занимается прямыми почтовыми рассылками и телемаркетингом, используя собственную адресную базу данных. «Здесь и наши бывшие подписчики, которых мы пытаемся вернуть, и участники наших конкурсов. Каждый год мы проводим несколько больших конкурсов для наших читателей».

Эти средства хорошо знакомы отделам маркетинга почти любой газеты в любой стране мира. Но *Die Zeit* привносит в них свои разработки. «По нашим данным, только 40% читателей продлевают пробную подписку. Почему остальных не устраивала газета? Мы думали, что мы это знаем, и разработали «приветственный комплект», куда входит письмо и флаер. На флаере напечатаны отзывы пяти реальных читателей *Die Zeit*, где они говорят о том, почему они любят газету и как они ее читают. Они особо подчеркивают, что дает им газета, рассказывают о своих любимых рубриках, делая тем самым *Die Zeit* более понятной и доступной. К примеру, один менеджер

банка говорит: «Конечно же, я не могу прочитать все статьи, да этого и никто не сможет. Но если у меня будет время и я смогу прочесть три или четыре статьи, то об этом не пожалею».

Die Zeit постоянно убеждает читателей в том, что они высоко ценятся газетой. В каждом выпуске есть раздел, занимающий целую страницу, в котором подробно расписаны все предложения, доступные только подписчикам, — от театральных билетов до контрамарок на концерты или на ужины с кинорежиссерами. Стефани Хауэр говорит: «Все эти предложения — довольно дорогостоящая вещь, но мы полагаем, что наши читатели стали в целом более требовательны и желали бы получить вознаграждение за свою преданность газете. Это очень хороший аргумент не только для того, чтобы продолжить подписку, но и для того, чтобы подписаться».

Несмотря на то что *Die Zeit* довольно старомодна, она весьма эффективно использует Интернет. Ее веб-сайт считается в Германии одним из лучших источников аналитических материалов и привлекает, по словам Хауэр, каждый месяц полтора миллиона посетителей. За один год веб-сайт принес газете 8 тыс. новых подписчиков. А интерактивный конкурс привлек более 80 тыс. участников. Читатели регулярно получают рассылки новостей по электронной почте и рассылки специальных предложений, которые создаются с использованием новой флэш-технологии.

ПРОДВИЖЕНИЕ ОРИГИНАЛЬНОСТИ

А теперь об интересном: помимо разработки приемов для завлечения и удержания подписчиков, «Старушка Zeit» использует все самые современные приемы брендинга. Йозеф Йоффе, главный редактор газеты, говорит: «Все мы должны бороться за внимание, независимо от того, насколько содержательна наша информация или авторитетны наши авторы».

Это мнение поддерживает Тео Зоммер: «Мы в конце концов отказались от классической точки зрения поколения наших основателей. Они считали, что весь маркетинг состоит из доставки газет в киоски. Беготня за читателями, как мы привыкли думать, это довольно неуклюжая стратегия. Но сегодня мы воплощаем в жизнь многочисленные проекты, каждый из которых направлен на укрепление взаимоотношений газеты с читателями».

Так, например, абсолютно новаторский прием в брендинге — это использование загружаемых аудиофайлов. Каждую неделю журналисты и профессиональные дикторы переводят 15 статей из *Die Zeit* в формат MP3, которые потом при желании люди могут скачать с веб-сайта газеты. Таким образом, те, кто проводит большую часть своего дня за рулем, могут прослушивать в полном объеме основные статьи *Die Zeit* по дороге на встречи, на работу или с работы.

«С самого начала этот проект ожидал успех, — говорит Хауэр. — Кроме того, каждую пятницу в 6.30 утра на радио Classic читают одну из статей. Это время, когда люди собираются на работу, очень эффективно для рекламы».

В расчете на новое поколение читателей *Die Zeit* распространяется в школах и колледжах. Каждый год газета проводит викторины для своих молодых читателей, спонсирует дискуссионные состязания в университетах. По словам Хауэр, газета полна решимости инвестировать в новые виды деятельности, связанные с ценностью бренда.

«Один из крупнейших наших проектов — это «Дебаты Zeit» — так сказать *Die Zeit* в прямом эфире. Мы приглашаем людей на чтения Гюнтера Грасса или на дебаты с лидером оппозиции, главой ХДС Ангелой Меркель. Конечно, аудитория этого проекта будет не столь обширной, как у СМИ, но такие встречи — интересная форма коммуникации».

Более прогрессивным проектом стало создание магазина Zeit Shop, в котором можно приобрести ряд престижных товаров, причем такого качества, которое соответствует нашей позиции на рынке, — подчеркивает Хауэр. — Вы можете встретить в магазине часы под маркой *Die Zeit*, но в этом случае брендинг будет столь ненавязчивым, что вы его вряд ли заметите».

Среди предлагаемых товаров есть также календари, фотографии, выпущенные ограниченным тиражом, авторучки, книги, компакт-диски (с записями от джазовой музыки до газетных статей), вина и даже высококачественная дизайнерская аудиоаппаратура. Все товары можно купить в Zeit Shop или заказать через Интернет.

Наверное, самым впечатляющим проектом остается все же агентство путешествий Zeit Reisen, для которого газета выпускает роскошные глянцевые буклеты. Оно сильно отличается от рядового туроператора. «Мы не повезем вас в Париж посмотреть на Эйфелеву башню. Я говорю совершенно серьезно. Вместо этого вы можете поехать в Гималаи вместе со знаменитым альпинистом Рейнольдом Мессмером или посетить кулинарные курсы известного немецкого шеф-повара Вольфрама Шибек на юге Франции или в Тоскане», — рассказывает Хауэр.

Такие поездки не будут дешевыми. Мечтаете побывать на «сафари» в Финляндии с упряжкой ездовых лаек? Это стоит 1930 евро с человека. А если вы предпочитаете поездку на Южный Полюс «по следам Шеклтона», вам нужно будет выложить 6730 евро. И все же такие туры популярны; они еще раз акцентируют позиционирование газеты в качестве бренда класса «люкс».

ЧИТАТЕЛИ ПОД НАБЛЮДЕНИЕМ

Почему именно *Die Zeit*? Почему я сразу подумал именно об этом бренде, когда метался в поисках примера немецкой газеты для своей книги? Хауэр

говорит: «Наша заграничная аудитория постоянно увеличивается; и это просто удивительно, имея в виду те объемы информации, которые доступны через Интернет. На сегодня у газеты 13 тыс. подписчиков за пределами Германии, большая часть из них — это немецкоязычные читатели Австрии и Швейцарии. Остальные — эмигранты. Среди последних, как мне кажется, наша газета весьма популярна, поскольку содержательная насыщенность газеты означает для читателя доброкачественный товар, который предлагается за его деньги, а стоит газета весьма недешево».

Несколько тысяч экземпляров газеты распространяются на авиалиниях, и она очень популярна среди путешествующих бизнесменов.

Стефани Хауэр замечает, что необходимо определить, как сочетаются друг с другом и работают в комплексе различные стратегии маркетинга. Эта проблема не только *Die Zeit*, но и других медиабрендов. «Наша цель — составить базу данных по приемам и средствам маркетинга, в которой будут задокументированы все контакты наших читателей с брендом. Мы хотим создать историю контактов, по которой сможем отследить, когда наш подписчик приобретает что-либо в нашем магазине, принимает участие в читательском конкурсе или подписывается на почтовую рассылку».

Но Хауэр особо подчеркивает, что, невзирая на все маркетинговые проекты, газета по большей части не преследует коммерческих интересов. «Отдел маркетинга и редакцию газеты разделяет пропасть. Газета пишет о том, что считают нужным освещать журналисты. И я это уважаю. Наше влияние на содержание газеты ничтожно или его совсем нет».

Газета продолжает развиваться и совершенствоваться в соответствии со своими планами, и в то же время старается придерживаться курса, намеченного ее великим редактором, графиней Марион Денхофф: «Мы делаем ту газету, которая нам нравится».

Коротко о бренде

Бренд: Die Zeit

Основан: 1946 г.

Владелец: Verlagsgruppe Georg Von Holtzbrinck

Тираж: 456 000 (Источник: IVW)

Ключевые стратегии маркетинга: реклама на телевидении, в кинотеатрах и Интернете, прямой маркетинг

Расширение бренда: спонсируемые дебаты, магазины, книги и компакт-диски, туристические услуги класса «люкс», MP3-аудиофайлы на веб-сайте, радиопостановки

Веб-сайт: Zeit.de

Corriere della Sera

Репутация бренда строилась на протяжении 125 лет, но мы могли ее разрушить за шесть месяцев из-за неправильно выбранной стратегии продвижения.

Не успевают высохнуть чернила, как недавние события становятся достоянием истории, поэтому история газеты неизбежно отражает историю страны. Ни в одной стране это не прослеживается так явно, как в Италии.

Corriere della Sera, самая популярная газета Италии, была основана в 1876 г., спустя 15 лет после рождения самой страны. На протяжении столетий страна представляла собой мозаику королевств и городов-государств, воевавших то с Испанией, то с Францией, то с Австрией. Но к середине XIX в. требования по созданию единого государства переросли в национально-освободительное движение *Risorgimento* (букв. — Возрождение), лидером которого был Джузеппе Гарибальди. После того как Гарибальди и его сподвижники выбили австрийцев из их цитадели в Ломбардии, Витторио Эмануэль II стал первым королем объединенной Италии.

Алессандро Каннаво, ведущий журналист газеты *Corriere della Sera*, пересказывает эту историю с видом школьника, вспоминающего с великим удовольствием потасовку на игровой площадке. В газете он отвечает за постоянные разделы и тематические приложения. Каннаво считается большим экспертом по истории газеты: он потратил несколько месяцев на подготовку специального выпуска, посвященного 125-летней годовщине *Corriere della Sera*, которая отмечалась в 2001 г. Полный энтузиазма, с широкой и приветливой улыбкой, он врывается в комнату, сжимая в руках шлем мотоциклиста. Его рассказы об Италии, политике и прессе сопровождаются ироничными комментариями.

«Нельзя отделять *Corriere della Sera* от истории страны и, тем более, от политики, — говорит Каннаво. — Вплоть до 1871 г. Италия была идеей,

а не государством. Наша газета стала реальным воплощением новой политической ситуации».

Однако до 1870 г., до завоевания Рима, Италия оставалась неполноценной страной — Рим был доминионом Римского папы под протекторатом Франции. Несмотря на воинственные призывы Гарибальди «Рим или смерть!», итальянская армия не могла взять город до тех пор, пока французы не покинули Рим после поражения Наполеона III во франко-прусской войне. Поскольку итальянская армия все-таки заняла Рим, не было сомнений, что этот город станет столицей нового государства. В конце концов, не он ли был когда-то «сердцем» великой империи?

Однако положение Рима всегда было скорее символическим, нежели достойным титула столицы. А вот Милан — столица Ломбардии, северной провинции Италии, — был и остается финансовым центром страны. Бизнес, мода, СМИ, знаменитые и посещаемые элитой кафе и рестораны — все это город, который *Corriere della Sera* называет своим домом.

«Все здесь было точно так и в XIX в., — говорит Каннаво. — Милан и тогда был центром интеллектуальной и деловой жизни, столицей буржуазии. Он оказывал влияние и на культурную жизнь: не случайно Ла Скала, знаменитейший итальянский оперный театр, находится именно в Милане. С самого начала на страницах *Corriere della Sera* находили отражение эти интеллектуальные, культурные и финансовые достижения».

Основатель газеты, удачливый предприниматель Эудженио Торелли Виольер, по иронии судьбы, неаполитанец, понимал, что, хотя Рим и столица страны, газету следует делать в Милане — только информация из первоисточника может дать преимущество в бизнесе. Однако это привело к тому, что на протяжении десятилетий *Corriere della Sera* воспринималась как провинциальная газета, в чем ее, кстати, до сих пор упрекают.

РЕДАКТОР И СОЗДАТЕЛЬ БРЕНДА

Свой статус общенациональной газеты *Corriere della Sera* получила благодаря работе редактора Луиджи Альбертини, который занимал этот пост с 1900 г. по 1925 г. Нынешние редакторы газеты вынужденно признают, что являются частью большой команды и зачастую им практически неподвластны такие сферы, как распространение, продвижение и поступления от рекламы. Однако Альбертини реально и единовластно руководил газетой. Именно в это время офис редакции переехал туда, где он расположен и поныне — на виа Сольферино; в дальнейшем этот топоним стал названием бренда, подобно лондонскому Флит-стрит и нью-йоркской Таймс-скуэр.

«Благодаря Альбертини газета стала такой, какой она является сегодня. Можно сказать, что он создатель бренда, — говорит Каннаво. — Будучи

большим поклонником лондонской *The Times*, он добился того, чтобы даже зал заседаний совета директоров газеты выглядел так же, как у *The Times*, — богато и “по-английски”, с отделкой из полированного дуба. Он считал, что газета должна быть столь же серьезной и весомой, как форум для дебатов».

Когда вспыхнула Первая мировая война, Альбертини решил, что газета открыто поддержит *интервеннизм* — политику вмешательства, основанную на идее, что Италия должна принимать участие в борьбе, а не стоять в стороне. Подобно многим другим, Альбертини был обеспокоен планами Австрии, давнего противника Италии, и считал, что следует предпринять необходимые шаги по защите страны.

«Это решение было противоречивым, поскольку ранее газета позиционировала себя как издание вне политики, — объясняет Каннаво. — Изначально предполагалось, что она должна быть беспристрастной, независимой, не находиться в оппозиции, но и не преследовать те или иные политические интересы. Считалось, следует показывать обе стороны какой-либо проблемы, так как читатели достаточно умны, чтобы самостоятельно сделать выводы. Тем не менее Альбертини решил, что настал час, когда нельзя не высказать свою точку зрения, разумеется, предоставляя при этом и противоположные».

В конечном счете именно политическая позиция Альбертини поколебала его господство в *Corriere della Sera*, когда он столкнулся с Бенито Муссолини, который в свое время тоже был журналистом. После Первой мировой войны пропасть между богатыми и бедными слоями населения Италии разрасталась, что заставило многих обратиться к идее социализма. По всей стране вспыхнули забастовки. Муссолини, который одно время был редактором итальянской социалистической газеты *Avanti*, был разочарован инертностью крайне левых. Тогда он принял позицию крайне правых. Воспользовавшись тем, что большая часть населения относилась к идеям социализма с опаской, он дал обещание заставить инакомыслящих замолчать и превратить Италию в динамично развивающуюся, современную страну. В 1922 г. его «чернорубашечники» прошли маршем по Риму, требуя передачи власти фашистам.

«Придя к власти, Муссолини, естественно, пожелал создать проправительственную национальную газету», — рассказывает Каннаво. Альбертини ушел в отставку. И для газеты началась темная полоса: *Corriere della Sera* долгое время была рупором правительства (хотя Каннаво отмечает, что многие из журналистов покинули издание, чтобы бороться с фашизмом.)

С возвращением свободы и демократии в конце Второй мировой войны газета стала вести прежнюю независимую редакционную политику. И снова газета выступала по актуальным вопросам, поддерживая тех, кто желал свержения монархии. Итальянцы понимали, что король предал свою страну, позволив фашистам прийти к власти. Поэтому в 1946 г. Италия стала республикой.

ИСТОРИЯ ПРОТИВ МОЛОДОСТИ

В послевоенный период газета восстановила свою репутацию достоверного источника новостей, арены для интеллектуальных дебатов и образца превосходного литературного стиля.

«Я считаю, что именно журналисты создали газете международный имидж, — говорит Каннаво. — Благодаря им газета стала не просто миланским или даже итальянским изданием, она превратилась в интернациональную».

Для Каннаво репортеры, подобные Луиджи Бардзини, воплощали дух *Corriere della Sera*. Он был первым в мире журналистом, который в 1907 г. вместе с князем Сципионом Боргезе и его механиком участвовал в автопробеге длиной 7100 миль на машине с форсированным двигателем марки Itala. В ответ на вызов французской газеты *Le Matin* троице удалось совершить пробег Пекин — Париж за два месяца, а Бардзини регулярно по телеграфу отсылал в *Corriere della Sera* впечатляюще яркие отчеты о пробеге. Впоследствии он написал книгу о своих подвигах.

С таким же благоговением Каннаво вспоминает о «короле итальянской журналистики» Индро Монтанелли, который скончался в 2001 г. в возрасте 92 лет. Во время Второй мировой войны он был брошен в тюрьму за статью, осуждающую Муссолини. Но выжил, и ему выпала возможность освещать для *Corriere della Sera* венгерское восстание 1956 г. Он был резким критиком России в период холодной войны, защитником гражданских свобод и борцом за свободу печати, а его «бесстрастный, четкий и захватывающий стиль письма до сих пор оказывает воздействие на итальянскую журналистику». В 1970 г. он ушел из газеты и основал конкурирующее издание *Giornale*.

Еще одна знаменитость — Ориана Фаллачи — писала о влиятельных политических деятелях. Она была первой женщиной, взявшей интервью у иранского лидера аятоллы Хомейни. Ее книга «Гнев и гордость» о событиях 11 сентября разошлась в Италии тиражом более 1 млн, тогда как самый высокий тираж бестселлеров в стране обычно не превышает 500 тыс.

Каннаво говорит: «Практически каждый известный итальянский публицист, которого вы назовете, — от Габриеле Д'Анунцио до Итало Кальвино — выступал на страницах нашей газеты. Наша приверженность качеству оставалась неизменной с самого ее рождения».

Когда я попросил Каннаво описать важнейшие качества газетного бренда, он упомянул два ключевых слова «доверие и традиции». Как уже говорилось, всякая серьезная газета должна стремиться завоевать и удержать доверие читателя. Но нередко ее традиции могут оказаться помехой.

Двадцать восемь лет назад и спустя почти столетие после основания *Corriere della Sera* на сцене появилась газета *Repubblica* — цветное таблоидное издание с живым и сочным стилем. В отличие от широкополосной,

тяжеловесной *Corriere della Sera* она позиционировала себя в качестве молодой альтернативы старой «иконе» итальянской журналистики. По сей день газета придерживается все той же маркетинговой позиции. Кроме того, она откровенно поддерживает левые взгляды и не имеет ничего общего с уравновешенной, правоцентристской позицией *Corriere della Sera*. Однако тираж *Repubblica* составляет всего 651 тыс., тогда как тираж ее «пожилого» конкурента превышает 714 тыс.

Следуя своей стратегии развития, сохраняя приверженность прошлому и поддерживая лозунг Единой Европы, *Corriere della Sera* продолжает оставаться самым выдающимся брендом среди всех итальянских газет. Каннаво говорит: «Мы верим, что Италия должна играть исключительную роль в жизни Европы. И кроме того, наша страна была одной из шести стран, основавших в 1957 г. Европейское Сообщество».

Сегодняшняя *Corriere della Sera*, похоже, полностью погрязла в политике, несмотря на все ее заявления. Сложно избежать соблазна, когда владельцем конкурирующей медиагруппы является правый премьер-министр Сильвио Берлускони.

Незадолго до своего прибытия в Милан я узнал, что директор газеты Феруччо Бортоли ушел в отставку. Как было заявлено, это произошло из-за оказываемого правительством Берлускони политического давления, обязывающего газету освещать события в выгодном для властей свете. На место редактора был назначен Стефано Фолли. Это означает, по утверждению Каннаво, что газета пойдет на уступки. «Но как бы то ни было, после этих событий газета еще яростней обрушилась на Берлускони», — говорит он.

На фоне менее значительных политических проблем у газеты, если говорить о бизнесе, есть реальные трудности — это падение тиража.

ГАЗЕТА, У КОТОРОЙ ДВЕ ДУШИ

Каннаво уступает свое место за столом Алессандро Бомпьери, коммерческому директору, чтобы тот дал ясное представление о сложившейся в газете ситуации. Бомпьери — человек более спокойный и сдержанный, носит короткую эспаньолку и очки, которые добавляют его облику интеллектуальности. Кроме того, у него в запасе весьма изобретательные стратегии маркетинга.

«Выслушав рассказ о нашей истории, вы можете прийти к выводу о том, что у нашей газеты две души, — говорит он. — Одна из них принадлежит Милану, где нас считают местной газетой и где у нас практически нет конкурентов. В регионах нас воспринимают как газету для элиты — врачей, юристов, бизнесменов и т.д.»

Проблема в том, что почти 50% тиража в 400 тыс. распродается в одной Ломбардии, а 25% — в самом Милане. Этот уровень вполне достаточен для того, чтобы газета была самой популярной в стране, но в других регионах она все же стоит на втором месте после *Repubblica*.

«Очевидно, что нам нужно увеличивать продажи в регионах, но эта задача осложняется всеобщим для Италии падением спроса на газеты, которое наблюдается с начала 90-х гг. Из всех западноевропейских стран Италия имеет самую ограниченную читательскую аудиторию: на тысячу жителей приходится 115 газет. Развитие Интернета и кабельного телевидения, рост цен, увеличение рабочего дня в условиях экономического спада и появление бесплатных газет, распространяемых в метро, — все это бьет по продажам».

Для решения этих проблем *Corriere della Sera* разработала две стратегии, «которые соответствуют газете, имеющей две души», — смеется Бомпьерри.

Первая стратегия, по поводу которой в газете нет разногласий, была разработана для регионов. «Наши исследования, — говорит Бомпьерри, — показали, что в регионах гораздо больше потенциальных читателей, которым нравится идея газеты, они считают, что иметь постоянно под рукой *Corriere della Sera* — все равно, что носить на груди бейдж с надписью «Я — представитель элиты». Но, испытывая потребность в региональных новостях, они ощущают себя заложниками своих местных газет. И конечно же, тот факт, что нас воспринимают как местную газету, дает нам преимущество в Милане. Поэтому мы решили прибегнуть к стратегии локализации».

С 1997 г. *Corriere della Sera* публикует серию региональных приложений — пока их всего три — непосредственно как часть газеты. Макет, графический дизайн, последовательность разделов полностью повторяют особенности основного издания, содержание тоже разрабатывается таким образом, чтобы сохранить глубину и авторитет газеты, но акцент делается на освещении региональных новостей.

«Наша цель — убедить элиту выбирать из всех региональных изданий именно наше, а также привлечь молодых читателей».

До сих пор результаты этой стратегии были чрезвычайно успешными. Первое приложение — *Corriere del Mezzogiorno* — вышло в 1997 г., и объем продаж в этом регионе увеличился на 47%. Самое последнее приложение — венецианский выпуск — появилось в начале 2003 г., а уже к июлю продажи возросли на 15%.

«Понятно, что это долгосрочный проект, и мы не надеемся, что объем продаж взлетит за одну лишь ночь, — замечает Бомпьерри. — Но мы постоянно наращиваем тираж нашей газеты на рынке, где в целом происходит снижение объемов продаж».

Кроме того, газета расширяет свою аудиторию за счет привлечения италяязычных читателей из других стран: она выпускает приложения на

условиях партнерства с газетами Аргентины, Венесуэлы, Бразилии и Австралии (где итальянские общины весьма велики).

МАРКЕТИНГ ДЕЛАЕТ НОВОСТИ

Вторая стратегия не столь понятна, по крайней мере журналистам, и даже, я бы сказал, более рискованна. Бомпьеро объясняет: «На нынешнем рынке гораздо более важной задачей является сохранение имеющихся читателей, а не привлечение новых. Поэтому жизненно важно знать, что читателю нравится в вашей газете, чего они хотят от нее и что они хотели бы в ней изменить. Ключ к этому может дать качественное исследование».

Команда Бомпьеро потратила не один месяц на поиски точного инструмента исследования, но так ничего и не нашла для решения столь специфической задачи. В конце концов они решили создать собственную методику.

«У нас есть потребительская панель — постоянная выборка респондентов, представляющих нашу целевую аудиторию. Каждый месяц в течение недели мы опрашиваем две сотни респондентов и каждый раз спрашиваем, что они думают о содержании нашей газеты. Все статьи оцениваются по десятибалльной шкале в зависимости от качества и их актуальности для респондента. Далее, в фокус-группах, мы пытаемся определить, почему одни статьи интересны, а другие — нет».

Затем отдел маркетинга представляет редакционному отделу результаты опроса, на которые они опираются при формировании содержания газеты. Бомпьеро говорит: «Мы не можем ввести революционные изменения: это объясняется нашими традициями и стилем газеты. Наша эволюция должна быть постепенной. Главная цель нашей методики — создать такую газету, чтобы она как можно больше соответствовала потребностям наших читателей».

«Это не значит, что исследование изменило политическую ориентацию газеты, — подчеркивает Бомпьеро. — Возможно, в наше время гораздо легче делать такую газету, как *Repubblica*, которая придерживается левых взглядов и гордится своими нападка на правительство. Но мы не собираемся отказываться от своей независимой позиции. Однако мы предоставили редактору рычаги, с помощью которых он может улучшить качество газеты и в самом выгодном свете представить нашу позицию».

Хотя многим журналистам может не понравиться, когда отдел маркетинга диктует, как и что писать, но исследование, по-видимому, имеет в целом положительный эффект. Статьи оцениваются гораздо тщательнее, чем прежде, и газете удалось найти очень точный баланс между информационным и развлекательным блоками. Результатом стал помолодевший, более свободный и энергичный продукт.

Бомпьеры говорят: «Когда четыре года назад мы приступали к нашему исследованию, средняя оценка (по качеству и значимости для читателя) всех наших статей составляла примерно 7,2 балла из 10 возможных. Сейчас она поднялась до 7,6 баллов».

РАСШИРЕНИЕ БРЕНДА

Поскольку подобные стратегии весьма эффективны, итальянские газеты редко используют традиционные приемы маркетинга — телерекламу и рекламу на постерах. Число газет, имеющих отделы маркетинга, чрезвычайно мало. До сих пор для итальянцев газеты являются скорее элементом их культуры, чем товарами потребления, поэтому рекламирование газет в одном ряду с напитками и стиральными порошками может показаться странным и даже унижительным. И все же создание бренда — это неотъемлемая часть комплекса маркетинга, и здесь *Corriere della Sera* нашла свой путь, воспользовавшись своим богатым культурным наследием.

Бомпьеры говорят: «Для поддержания тиража газета проводит достаточно стандартные конкурсы и рекламные акции, хотя с позиций маркетинга более интересны наши тактические решения. Идея состоит в том, чтобы создавать бренд и одновременно расширять поле деятельности».

Другими словами — речь идет о расширении бренда. Бомпьеры говорят, что газета приступила к выпуску серии продуктов таких категорий, для которых «выпуск под брендом *Corriere della Sera* дает конкурентные преимущества». Он добавляет: «Как обнаружили маркетологи, нет смысла размывать бренд, выпуская под этой маркой товары совершенно иного целевого рынка. Поэтому мы заботимся о сохранении высочайшего качества наших продуктов и их ориентации на потребителей верхнего эшелона рынка».

Первым из таких продуктов стала серия книг «Великие романы», которая включает произведения разных авторов — от Альберто Моравиа до Эрнеста Хэмингуэя. Они издаются в твердом переплете с красивыми суперобложками, и цена на них не превышает 4,90 евро. Скоро увидит свет серия «Великие итальянские романы». Успех данного проекта столь очевиден, что газета приняла решение выпустить серию из 30 книг об искусстве. Увесистые, богато иллюстрированные издания большого формата стоят, как правило, более 25 евро, но розничная цена этих книг не будет превышать 5,90 евро.

Принципиальным моментом здесь является то, что «мы не жертвуем качеством, устанавливая доступные цены на эти книги. Они прекрасно изданы, имеют превосходную бумагу и великолепный дизайн, — говорит Бомпьеры. — Репутация бренда создавалась на протяжении 125 лет, и мы не должны ее разрушить за шесть месяцев из-за неправильно выбранной стратегии продвижения своего товара».

С этой же целью *Corriere della Sera* выпустила серию видеофильмов под названием «Классика кино». Розничная цена кассеты составляла всего 3,50 евро, хотя ее оформление было столь же высочайшего качества, что и у книг. «Мы выбираем товары, ориентированные на нашу целевую аудиторию, в глазах которой *Corriere della Sera* — торговая марка. Это дает нам преимущество перед конкурентами. Если мы выпустим под нашим брендом товары, ориентированные на иную целевую аудиторию, это ничего не даст бренду и не повысит уровень продаж».

Весьма интересно, что присутствие бренда *Corriere della Sera* на всех новых товарах столь деликатное и незаметное, что его будто не существует. Название газеты напечатано мелким шрифтом, а на корешках книг и торцевой стороне обложки кассет помещена простая геральдическая эмблема с переплетающимися буквами С и S.

«Мы выбрали такой подход, поскольку используем название газеты в качестве гаранта качества. Мы не лепим на все товары большими буквами *Corriere della Sera*, громко предлагая и рекламируя себя. Мы даже не используем привычный заголовок нашей газеты или гарнитуры нашего шрифта. Эмблема CS — это наша торговая марка, под которой мы спонсируем различные культурные мероприятия, например концерты классической музыки. Это очень старый логотип, который мы воскресили три года назад, чтобы ставить его в качестве товарной марки на наши продукты или проводить под этой эмблемой мероприятия, которые согласуются с духом газеты, но не имеют непосредственного отношения к самой газете. Аналогичным образом мы будем поступать и с нашими будущими продуктами».

Как считает Бомпьеры, эта стратегия имеет свои преимущества. «Мы создаем наш бренд, не тратя деньги, а зарабатывая их, — смеется он. — В некотором отношении это очень опасно, поскольку наши боссы слишком быстро привыкают к мысли о том, что можно получать доход, не прибегая к маркетингу».

Коротко о бренде

Бренд: Corriere della Sera

Основан: 1876 г.

Владелец: Rizzoli Corriere della Sera

Тираж: 714 000 (Источник: Accertamenti Diffusioni Stampa)

Ключевые стратегии маркетинга: локализация, распространение за рубежом, маркетинговые исследования

Расширение бренда: выпуск классических романов, видеофильмов и книг по искусству

Веб-сайт: Corriere.it

Libération

*Все великие газеты рождаются
в период великих социальных перемен.*

Знаменательно, что парижская штаб-квартира *Libération* находится на расстоянии броска бутылки с коктейлем Молотова от площади Республики, где стоит статуя Марианны, символизирующая Французскую революцию и на постаменте которой высечены слова «Свобода, равенство, братство». Хотя этот совершенно особый период французской истории уже давно позади, газета усиленно подчеркивает свою позицию борца за права личности.

Можно подумать, что в этом здании со щеголеватым черным фасадом, расположенном на узкой улочке, на самом углу, находится какое-нибудь рекламное агентство, а вовсе не офисы газеты *Libération*. У входа курят двое мужчин в кожаных куртках, вид у них, несмотря на средний возраст, довольно бунтарский, — они вполне соответствуют моему представлению о корреспондентах *Libération*, не говоря уже о читателях этой газеты.

Я пришел рано, поэтому жду в крохотном прокуренном кафе напротив редакции за чашечкой горького эспрессо и просматриваю сегодняшний номер *Libération*, который взял с бесплатного стенда у прилавка. Я смутно подозреваю, что эксцентричные мужчины в черном, сидящие в этом же кафе, вполне могут быть сотрудниками газеты. Я придирчиво изучаю газету — ее вид несколько изменился в преддверии тридцатилетия, — мне необходимо сказать что-нибудь нетривиальное о позиционировании этого бренда исполнительному директору газеты Сержу Жюли.

Однако не стоило так беспокоиться. Когда меня провели в кабинет Жюли, он разговаривал по телефону с кем-то по имени Морис. Разговор шел о рекламе, и я понял, что человек на другом конце провода — это Морис Леви, председатель правления крупнейшего во Франции рекламного агентства Publicis.

«Конечно, я понимаю, что в продажах газет реклама играет очень важную роль, — отвечает на мой вопрос Жюли, повесив трубку телефона. — Но проблема в том, что в настоящее время доходы газеты от рекламы снижаются, и это повсеместное явление. Поэтому мы не можем позволить себе большие затраты на рекламу».

Зато *Libération* весьма ловко пользуется средствами PR: в связи с празднованием своего 30-летия она не раз мелькала на страницах конкурирующих газет. Даже правая ежедневная газета *Le Figaro* дала на половину полосы интервью с Жюли в рубрике о масс-медиа. Такой шаг возродил интерес к газете, которая, казалось, уже начинала сдавать позиции. На момент написания этих строк ее тираж снизился на 4%. На самом деле, в то время как другие французские СМИ кусали ногти и пассивно ждали окончания кризиса, *Libération* вступила в борьбу.

НЕСГИБАЕМАЯ

Газета всегда придерживалась имиджа смутьяна. Она была основана в 1973 г., но своим рождением обязана «событиям» 1968 г., когда на улицы вышли радикально настроенные студенты и рабочие, чтобы заявить о своем политическом протесте, и волнения переросли в революцию, вызвавшую раскол французского общества. Это было время баррикад, появления новой молодежной культуры и пересмотра традиционных ценностей. Это было время, подарившее миру французское кино «новой волны».

Не много есть на свете газет таблоидного формата, которые созданы великими философами. А вот движущей силой, стоящей за *Libération*, был не кто иной, как Жан-Поль Сартр — писатель и мыслитель, основатель философии экзистенциализма. Испытывая острую нужду в платформе для своих политических взглядов, Сартр увлекался и другими «измами», особенно «коммунизмом». На протяжении всей жизни он пытался заниматься журналистикой: в 1945 г. вместе со своей возлюбленной Симоной де Бовуар основал журнал *Les Temps Modernes*, в конце 40-х гг. писал статьи для *Le Figaro* и ныне несуществующей газеты *Combat*. Когда в 1960-е гг. с их бурями, выплесками энергии и хаосом подошли к концу, Сартр увидел, что те ценности, которые он пытался проповедовать в течение 20 лет, начинают все сильнее овладевать новым поколением.

В 1970 г. Сартр основал газетное агентство *Libération*, позаимствовав название у одного из информационных листков движения Сопротивления. Вскоре родилась и газета с тем же названием. По горькой иронии судьбы, вскоре после 22 мая 1973 г. — дня рождения газеты *Libération*, — Сартр перенес тяжелый инсульт. Он уже не мог писать и был вынужден оставить

пост исполнительного директора. Но газета продолжала стремительно развиваться, и в конце 70-х гг. ее тираж составлял более 30 тыс.

Серж Жюли объясняет: «Такое положение дел в газетном мире Франции, которое мы имеем сегодня, сформировалось в значительной степени после войны. Конечно же, и до 1944 г. в стране было множество газет, но бо́льшая часть их сотрудничала с нацистами, поэтому они вынуждены были закрыться. На сцену вышло новое поколение журналистов и менеджеров, и они стали создавать газеты с нуля. Затем был долгий период затишья, вплоть до 60-х — начала 70-х гг., когда студенты и сторонники решительных мер стали выпускать свои газеты. Из тех газет выжила лишь одна — *Libération*».

Естественно возникает вопрос: «Почему?» Как считает Жюли, во многом это дело случая. «Все великие газеты рождаются в период великих социальных перемен, — говорит он. — Во Франции первый такой период наступил после освобождения страны, а второй — в конце 1960-х гг. Поворотным моментом стал именно 1968 г. Менялось все — музыка, культура, мода, мораль, а существующие во Франции послевоенные газеты совершенно не касались этих тем: они оставляли их журналам, хотя последние делали только часть необходимой работы. Тогда эту часть работы взяла на себя *Libération* и стала делать ее лучше и профессиональнее других. И конечно, читатели сразу нашлись: они были уже тогда, когда газеты еще не было».

Жюли говорит, что позиционирование бренда было определено уже в то время и больше не менялось. «Я всегда пользуюсь лозунгом: «Газета для изменяющегося общества» — возможно, он несколько примитивен, но выражает тот факт, что мы являемся газетой для людей, стремящихся искать истину, опровергать догмы и менять мир к лучшему».

Во Франции *Libération* считают газетой левого толка, хотя Жюли утверждает, что политическая позиция газеты намного сложнее. Наследие Сартра, по его мнению, повлияло не столько на политические взгляды газеты, сколько на ее отношение к обществу и политике. «Мы представляем интересы обычных людей, потому и относимся с недоверием к власти. Возьмите наших конкурентов — *Le Monde* и *Le Figaro*, — они в гораздо большей степени отвечают чаяниям правящих кругов. А мы не доверяем правящим кругам. Наши корреспонденты вполне могут быть приверженцами тех или иных политических взглядов, но не принадлежат ни к одной политической партии. Не важно, кто стоит у власти, мы в любом случае видим себя в оппозиции. Наши взаимоотношения с левым правительством были столь же непокорными, что и с правым. Ключевым словом для нас является слово «свобода». Свобода мысли — вот чему мы следуем».

Libération появилась на свет накануне новой эры и подняла знамя альтернативной культуры как раз тогда, когда она становилась доминирующей силой в обществе. *Libération* стала в известном смысле частью массовой культуры одновременно со своими читателями.

ФРАНЦУЗСКАЯ ПРОБЛЕМА

Вплоть до 80-х гг. тираж газеты постоянно рос, хотя было ясно, что ей никогда не догнать более влиятельных конкурентов во Франции и, конечно же, никогда не сравняться с английскими изданиями. Причиной были особые читательские привычки французов. Попросту говоря, французы не любят свои национальные газеты.

Во-первых, благодаря сильным позициям профсоюзов печатников и распространителей национальные издания довольно дороги. Три основные французские газеты стоят от евро и выше. Во-вторых, во Франции работает не менее пяти транслирующих новости радиостанций — от напористой, обновляющей информацию каждые пятнадцать минут France Info до более аналитической Europe 1. К тому же региональные газеты намного популярнее общенациональных. Самая крупная региональная газета — *Ouest France* — имеет тираж более 764 тыс. (для сравнения: тираж ведущей национальной газеты *Le Monde* всего 361 тыс.). А если два эти издания не будут удовлетворять жажду знаний, читатели всегда смогут обратиться к любому общественно-политическому журналу. Среди самых влиятельных еженедельников можно назвать *Le Nouvel Observateur*, *l'Express* и *Le Point*. Эти источники информации совсем не оставляют пространства для национальных газет, которые французы покупают раз или два в неделю, если вообще покупают.

Серж Жюли говорит: «Англичане любят свои ежедневные газеты, а французы предпочитают журналы. Поэтому в нашей стране хорошо реализуются проекты общественно-политических еженедельных изданий, которых практически нет в Англии. И конечно же, национальная газета не может соперничать ни с оперативностью радио, ни с актуальностью региональной прессы».

В 1981 г. Серж Жюли и сотрудники *Libération* нашли потенциальный выход из этого положения — они стали издавать газету-журнал. Они разработали «рецепт», в соответствии с которым газета должна фокусироваться каждый день на одном из событий и предоставлять его всесторонний и глубокий анализ, избегая калейдоскопа заголовков и нагромождения коротких новостей. Остальное содержание должно включать различные комментарии и проблемные статьи, «взгляд из кулуаров» мировой политики, культуры и искусства. Газета даже размещает на обложке фотографию или иллюстрацию, как это делают журналы.

«Мы скоро стали понимать, что за нашим соперничеством стоит не столько угасание ежедневных газет, сколько ослабевающие позиции журналов. Они тоже стремятся более глубоко освещать изменения в обществе. И тратят больше времени на анализ, чем на беглый обзор новостей. Поэтому мы решили, что наша задача — сделать из читателей

общественно-политических еженедельников поклонников ежедневной газеты *Libération*».

Применив стандарты журнала к таблоиду, *Libération* весьма преуспела, выделяясь среди своих конкурентов в том числе и более удобным форматом. Фотографии на обложке стали более броскими и привлекательными, а очерки о выдающихся политиках, деятелях шоу-бизнеса и литературы, которые публикуются на последней странице газеты, — более яркими: это отличительная черта французской журналистики.

ПОЯВЛЕНИЕ КЛАССА «БОБО»

Превращение *Libération* из памфлета альтернативной культуры в космополитический журнал-хронику шло одновременно с эволюцией его читательской аудитории. Бунтари 1968 г. и их талантливое и творческое потомство далеки от мысли швырять кирпичи и нападать на полицейских. Они стали теперь дизайнерами одежды и машин или архитекторами, а возможно, работают в рекламе и СМИ. Они превратились в такую социодемографическую группу, которую французские СМИ называют «бобо»*. У них есть собственность и семьи, они состоятельны, поддерживают идеи устойчивого экономического развития и защиты окружающей среды. И именно они составляют целевую аудиторию *Libération*.

Проблема лишь в том, что их мало, и они не каждый день покупают *Libération*. Но Жюли говорит: «Поскольку мы славимся глубоким анализом и освещением наиболее крупных и важных событий, тиражи газеты зависят от значимости события: например, после 11 сентября или президентских выборов 2002 г. они резко возросли».

Так, во время выборов, получив малое количество голосов в первом раунде, тогдашний президент страны Жак Ширак оказался во втором и решающем раунде лицом к лицу с лидером партии Национальный фронт Жан-Мари Ле Пенем. Крайне правый политик Ле Пен для читателя *Libération* был самым страшным кошмаром, поэтому газета вышла с полностью черной обложкой, на которой единственным словом было белое «НЕТ». В этот день на демонстрациях, выступая против Ле Пена, многие люди несли этот номер как знамя. На следующий день на первой странице газеты появилось одно лишь слово «ДА», словно призыв гражданам Франции голосовать за Ширака. А когда Ле Пен был, в конце концов, побежден, первая страница газеты выдохнула «УФ!». Эти три дня и три газетных страницы вошли в историю нации.

Однако, несмотря на краткосрочный подъем тиража (номер с «НЕТ» на обложке разошелся, по словам Жюли, 700-тысячным тиражом), *Libération*

* BOBOS, bourgeois bohemian (фр.) — буржуазная богема. — Прим. перев.

не удалось сформировать аудиторию, которая покупала бы газету каждый день. А с приближением 30-летнего юбилея газеты, ее руководство стало осознавать, что *Libération* нуждается в модернизации.

«Девиз газеты оставался более-менее постоянным с 1981 г. Перед нами стояла задача — завоевать новых читателей, не теряя при этом старых. Люди, приверженные определенным брендам, боятся перемен, и мы не хотели пугать никого из наших читателей громкими заявлениями о капитальной реконструкции газеты. Поэтому, прежде чем полностью избавиться от старого облика, мы сначала коренным образом переработали дизайн и расширили тематику».

В результате на свет появилась более пронизательная и менее сумбурная *Libération*, с удобным оглавлением на первой полосе и четкой системой указателей. Самым важным нововведением стала ежедневная публикация двух аналитических статей, вместо одной. Жюли объясняет: «Нам не раз приходило в голову, что мы существенно ограничиваем себя, освещая лишь какое-нибудь одно событие в день. И никогда это не было столь очевидным, как во время иракского конфликта. Совершенно естественно, что война стала темой наших передовиц. Но мы понимали, что в мире, помимо войны, происходят не менее важные события, поэтому, когда разрабатывали новый дизайн газеты, воспользовались случаем и добавили еще одну аналитическую статью».

БЮДЖЕТНЫЙ БРЕНДИНГ

Серж Жюли соглашается с тем, что в наши дни, когда дело доходит до маркетинга газет, любую проблему нужно решать не с наскока, а постепенно. «Я уже объяснял, что при нынешнем экономическом положении у нас нет средств для проведения масштабных перекрестных рекламных кампаний в различных СМИ». (До 2004 г. печатным СМИ запрещалось рекламировать себя на французских телеканалах, поскольку они рассматривались в качестве конкурирующих средств коммуникации. Теперь газетам разрешается рекламировать свое содержание на радио, но немногие могут себе это позволить.)

«Мы стремимся к тому, чтобы наши читатели стали более лояльными и постоянными. Судя по наиболее популярным выпускам, потенциальная аудитория газеты может достичь 500 тыс. человек. Мы стараемся привлечь читателей, всячески рекламируя подписку на страницах газеты, уделяя внимание ясности и изысканности нашего содержания».

«Гвоздем» кампании, посвященной 30-летию юбилею газеты, стал *Альманах Libération* — подарочное иллюстрированное издание, показывающее последние 30 лет истории Франции через призму газетных публикаций.

Художником-оформителем этого альманаха был Оливьеро Тоскани — итальянский гений, автор и разработчик провокационной рекламы для коллекций одежды компании Benetton. Альманах стоил 30 евро и состоял из 7 разделов: люди, основная часть, мнения, новая Франция, Земля, природа, выбор *Libération*. Эти разделы являлись прямым отражением основных рубрик газеты.

«С помощью Альманаха нам удалось ненавязчиво и тонко способствовать продвижению бренда *Libération*. Ни в коем случае книга не являлась ни историей, ни рекламой газеты, на ее страницах были предоставлены исключительно газетные материалы тех лет, сопровождаемые тщательно подобранными иллюстрациями. Но та рекламная кампания, которую мы проводили на радио, а также на страницах *Libération* и в других газетах, однозначно подчеркивала идею, что *Libération* эволюционирует вместе с обществом».

В то время, когда я писал эти строки, руководство газеты выражало заинтересованность в поиске внешнего партнера, который дал бы газете столь необходимые финансовые средства. «Нам бы хотелось ввести больше рубрик, а также приступить к изданию журнала-приложения. Но все требует денег, — признается Жюли. — Но если мы хотим продолжать наше развитие вместе с обществом, мы должны смотреть в будущее».

Коротко о бренде

Бренд: Libération

Основан: 1973 г.

Владелец: Libération SARL

Тираж: 156 077 (Источник: OJD)

Ключевые стратегии маркетинга: реклама на страницах газеты, стимулирующая регулярное приобретение, радио, печать

Расширение бренда: книги, в последнее время — Альманах Libération

Веб-сайт: Liberation.fr

ЧАСТЬ 3

ЖУРНАЛЫ

Мы живем в эпоху, которую можно назвать золотой эрой новостей, и такие вещи, как Time, приобретают новую значимость.

В тот день в коридорах строгого 48-этажного здания Тайм-Лайф на Шестой авеню в Нью-Йорке царил таинственная тишина. Приглушенное жужжание кондиционеров, тихое пощелкивание клавиш, и, пожалуй, больше ничего. Я говорю об этой женщине, которая провожает меня на интервью. Она отвечает: «Это потому, что все работают». У меня создается впечатление, что *Time* — это очень серьезное место.

Но главное, *Time* — это легенда. Заявление о миссии журнала вы встречаете сразу, как входите в вестибюль: «Удовлетворять потребность людей в информации». *Time*, мгновенно узнаваемый по своей обложке с красной каймой, стал первым еженедельным журналом международных новостей. Он был создан Генри Р. Люсом и Бритоном Хэдденом в 1923 г. Кроме того, он приобрел известность благодаря номинации «Человек Года» (в настоящее время «Персона Года»), которого определяют в декабре каждого года. Первым был авиатор Чарльз Линдберг в 1928 г. Вообще говоря, попасть на обложку любого издания *Time* — престижно, это знак, что ты чего-то добился. Но, когда журнал только начинал выходить, поговаривали, что его публикации отличаются «неуважением к авторитетам и почтением к успеху». В этом смысле *Time* полностью отвечает американской мечте.

Журнал принадлежит Time, Inc., которая издает около 140 различных журналов и входит в состав Time Warner (последняя все еще пытается оправиться от неудачного слияния с AOL). Мировой тираж журнала — 5,5 млн, из которых 4 млн приходится на долю США. У него есть отдельные издания для США, Канады, Европы и Азии плюс отдельный детский журнал

под названием *Time for Kids*. Веб-сайт журнала — Time.com — посещают до 3 млн человек в месяц.

Совсем неплохо для журнала, созданного парой репортеров из *The Baltimore News*.

МИСТЕР ЛЮС И МИСТЕР ХЭДДЕН

Возможно, судьба свела Генри Р. Люса и Бритона Хэддена именно для того, чтобы они оставили свой след в американской журналистике. Оба родились в 1898 г. — Хэдден в Бруклине, а Люс — в Теньчжоу, в Китае, где его родители работали миссионерами. Похоже, уже само их происхождение обеспечило ту смесь американской соли и экзотических специй, которая придала журналу *Time* его уникальный привкус.

Люс начал свое образование в английском пансионе на китайском побережье, а в 15 лет его отправили в Hotchkiss School в Коннектикут. Он жил на стипендию, и, похоже, ему приходилось невероятно много трудиться. После занятий он подрабатывал официантом и готовил к печати *The Hotchkiss Literary Monthly*: он был заместителем главного редактора еженедельной школьной газеты — Бритона Хэддена.

Придирчивый и чопорный Люс сильно отличался от веселого и дружелюбного Хэддена, но единство противоположностей дало свои результаты. Позже Люс писал: «Несмотря на огромные различия наших темпераментов и даже интересов, нам приходилось работать вместе. Мы представляли собой организацию. В центре нашей жизни — наша работа, наши обязанности — в то время все, что у нас было, принадлежало друг другу» (*Time's Founders*, Time.com).

Они продолжили свое сотрудничество в Йельском университете, где Люс стал редактором *Yale Daily News*, а Хэдден — директором. В 1916 г. они поступили на военную службу как офицеры запаса и были посланы на общевойсковую подготовку в Южную Каролину. Разные и порой противоречивые сведения с полей Первой мировой привели их в шок, и они увидели потребность в издании нового рода — журнала без пропаганды, сообщавшего только факты.

Пройдет несколько лет, прежде чем эта идея принесет плоды, поскольку в 1920 г., когда они закончили обучение, их пути разошлись — Хэдден стал репортером *New York World*, а Люс отправился изучать историю в Оксфорд и по возвращении в США устроился на работу в *Chicago Daily News*. Но в конце 1921 г. они вновь оказались вместе — в *The Baltimore News*. Днем они состязались в погоне за сенсациями, а по вечерам строили планы, из которых со временем вырос *Time*. К 1922 г. с помощью 74 инвесторов они собрали 86 000 долл. и, несмотря на то что эта сумма была

меньше запланированных 100 000 долл., решили уйти из *News* и издавать собственный журнал.

Time дебютировал 3 марта 1923 г., с Хэдденом в качестве редактора и Люсом в качестве бизнес-менеджера. Журнал стоил 15 центов.

ТРУДНЫЙ ДЕБЮТ

Хотя еженедельные журналы издавались и раньше, Хэдден и Люс считали, что в них слишком много внимания уделялось анализу, и недостаточно простому объяснению событий. Что касается газет, то там ситуация была прямо противоположной: слишком много новостей и слишком мало подробностей. *Time*, по их замыслу, должен был рассказывать о наиболее важных событиях недели, подробно, но без политической предвзятости.

Их цели были подробно изложены в рекламном проспекте журнала: «Люди недостаточно информированы, потому что ни одно издание не учитывает, сколько времени деловые люди могут отвести на знакомство с информацией... *Time* заинтересован не в количестве материала, который можно поместить между его обложками, а в том, сколько информации с его страниц усвоят читатели».

Time должен отличаться от других изданий, говорилось в документе, в том смысле, что он будет освещать «все значительные события», подавая их «как факты без комментариев». И будет стремиться отвечать самым современным требованиям.

Но настоящий секрет успеха *Time* заключался в разделении журнала на тематические «разделы» — зарубежные новости, искусство, бизнес, люди, спорт, — что давало возможность легко и быстро находить нужную информацию.

Эйлин Нотон, нынешний президент Time Group, говорит, что план журнала с тех пор практически не изменился. «Дело в том, что людям поступает так много информации, что ее невозможно усвоить. А *Time* предлагал вполне логичный и стандартный метод освещения событий недели. Эта концепция оказалась удивительно эффективной».

Согласно общему мнению, первые несколько месяцев в жизни журнала царил хаос, и методы сбора новостей были едва ли чем-то большим, чем вырезки из газет и переписывание заметок. Но скоро у журнала появился свой уникальный новаторский стиль — в основном благодаря проницательности и упорству Хэддена.

Бритон Хэдден смог возглавлять журнал только в течение шести лет, но за это время установились традиции, сохранившиеся и по сей день. Из архива *Time* известно, что сам Хэдден статей не писал, а ограничивался эксцентричными посланиями на странице писем, провоцируя читательские отклики.

С другой стороны, он уделял пристальное внимание тому, чтобы его репортеры выпускали именно тот журнал, который он замыслил, говоря им: «Все статьи должны нести ясный смысл. Отбрасывайте декорации. Помните, что слишком очевидного не бывает».

Почитатель искусства слова, он всегда носил с собой в кармане томик «Илиады» Гомера, и на его задней обложке записывал слова, которые находил интересными. Под руководством Хэддена, журнал *Time* ввел в лексикон такие понятия, как «tycoon»*, «pundit»** и «kudos»***. Гений Хэддена заключался в его способности браться за неизмеримо сложные вопросы, совершенно незнакомые ему, и не только работать над ними до тех пор, пока не достигнет полного их понимания, но и излагать их в простой и доступной форме.

Зимой 1928 г. Хэдден слег со стрептококковой инфекцией. Он умер 27 февраля 1929 г. — ровно через шесть лет со дня выхода в печать первого издания *Time*. Ему было всего 31.

МАРШ ВРЕМЕНИ****

Генри Люс принял пост редактора *Time* и добился того, что журнал превзошел чаяния его друга. Издание уже прошло несколько важных этапов развития — введение глянцевого обложки в 1923 г., красной каймы в 1927 г. и первой цветной обложки еще через год, — и при Люсе инновации продолжались.

Time одним из первых выступил с идеей скрещивания медиабрендов: так, в марте 1931 г. вышла первая радиопередача «Марш времени». Считается, что именно отдел распространения выдвинул идею создания радиосшоу по материалам журнала, которое транслировалось по CBS. Вначале все внимание уделялось внутренним новостям, но во время войны на первый план вышли международные события.

Шоу стало пользоваться таким успехом, что *Time* решил преобразовать его в киножурнал. Конкуренция была сильной, но отдел маркетинга *Time* работал эффективно и имел возможность вести съемки за рубежом. Более 500 кинотеатров подписались на кинохронику *Time*, и могучий голос Вестбрука Ван Вурхиса стал рупором национального самосознания. (Орсон Уэллес высмеял его манеру в фильме «Гражданин Кейн».) К сожалению, конец войны убил радиоверсию — передачи прекратились в 1945 г., а телевидение свело на нет потребность в показе кинохроники в кинотеатрах. Она перестала выходить в 1951 г.

* «Акула», финансовый магнат. — Прим. перев.

** Ученый муж, дока. — Прим. перев.

*** Честь и слава. — Прим. перев.

**** Игра слов: имеется в виду *Time*.

Тем временем журнал продемонстрировал леденящую кровь способность выделять людей, которые оставили несмываемые следы в истории: Адольф Гитлер был назван Человеком Года в 1938 г., а Иосиф Сталин — в 1939 г.

В мае 1941 г. увидело свет латиноамериканское издание, а на следующий год общий тираж журнала достиг 1 млн. Отдельные цветные страницы появились в 1951 г., но полностью цветным *Time* стал только в 70-х гг. Кстати, Люс работал и над расширением группы *Time*: в 30-х гг. он стал издавать *Life* и *Fortune*, а с 1954 г. — *Sports Illustrated*.

Когда Генри Люс умер в марте 1967 г. в возрасте 68 лет, журнал *Life* назвал его человеком, который «произвел революцию в современной журналистике».

К этому времени *Time* уже был неотъемлемой частью пейзажа американской прессы, но его международная экспансия продолжилась: в марте 1973 г. вышел в свет *Time Europe*. С годами консервативный тон, которым журнал отличался при Люсе, смягчился, стиль освещения событий стал более нейтральным. В журнале стали появляться статьи, посвященные вопросам технологий, а в 1982 г. журнал назвал компьютер Машиной Года. Последовавший шквал дискуссий только усилил способность *Time* создавать сенсации, таким образом поддерживая свой имидж. В 1993 г. журнал впервые сделал свое содержание доступным для просмотра в онлайн, открыв сайт в Интернете, а на следующей год начала работу и ежедневная служба новостей.

В 1996 г. Уолтер Айзаксон стал 14-м главным редактором *Time* и основательно видоизменил журнал, добавив более подробные репортажи и более красочные описания. В январе 2001 г. после Айзаксона издательское кресло занял Джим Келли. Своей целью, по его словам, он поставил «исходить из того, что наших читателей отличают интерес и любопытство к окружающему миру, и каждую неделю убеждать их, что *Time* предлагает им то, что они не найдут нигде больше».

Нельзя не отметить, что у *Time* существует множество имитаторов — такие издания, как *L'Express* во Франции и *Der Spiegel* в Германии, были непосредственно инспирированы *Time*, — но никакой другой журнал по воздействию не может конкурировать с этим брендом. В рейтинге Interbrand 2003 г. *Time* занимает 66-е место среди 100 наиболее ценных брендов мира.

Интересно отметить, что *Life*, в свое время один из самых популярных журналов, прекратил выходить в 1971 г., став жертвой жесткой конкуренции, роста затрат и падения доходов от рекламы. В течение многих лет он существовал только в качестве книгоиздательства, хотя Time Inc. недавно предприняла попытку воскресить его с помощью серии «коллекционных» изданий. Однако по своему воздействию этот бренд остается лишь бледной тенью прошлого.

А *Time*, как и раньше, продолжает свой марш.

АМЕРИКАНСКИЙ ИДОЛ

«У Coca-Cola — красная банка, а у *Time* — красная кайма, — говорит Эйлин Нотон, президент Time Group. — Это сближает все наши издания и подчеркивает индивидуальность бренда. Красная кайма подразумевает точность, авторитет и взвешенность журналистики».

Нотон, хранитель одного из самых известных международных брендов, — сдержанная, серьезная женщина, однако становится более приветливой и разговорчивой, когда речь заходит о журнале. Нотон считает, что великое достижение *Time* — это сохранение равновесия: поддерживать достигнутое Люсом и Хэдденом, но при этом не увязнуть в прошлом.

«Я не уверена, что *Time* воспринимают главным образом как провокационный журнал, хотя в действительности он именно такой и есть, — подчеркивает она. — Если вы будете читать его каждую неделю, то обнаружите там немало сенсационного. И в то же время, читая *Time*, вы находитесь в первом ряду театра истории».

Нотон говорит, что *Time* твердо придерживается своей изначальной миссии: освещать события первостепенной важности и глубоко анализировать их, на что у телевидения и газет не хватает ни времени, ни сил. А с появлением новых источников информации формула, разработанная Люсом и Хэдденом, по словам Нотон, не только не устарела, но, напротив, стала еще более актуальной.

«Люди получают нужную им информацию по-разному. Провести же минут 40 или около того с *Time* и по-настоящему усвоить, что случилось в мире, — это просто удовольствие. У читателя складывается иные взаимоотношения с журналом, нежели с телевидением или газетами, информация из которых, как правило, воспринимается обрывками и служит разным целям. И многим людям нравятся именно эта глубинная связь».

Однако *Time* все же сделал несколько уступок современности. Его компоновка явно стала более гибкой. «При основателях структура была довольно жесткой — объем каждого еженедельного издания всегда должен был быть одним и тем же, события всегда подавались нейтрально, журнал использовал довольно ограниченные ресурсы, поступающие в нью-йоркский офис».

Сейчас же, по словам Нотон, *Time* — «это мегаорганизация, занимающаяся сбором новостей» и пользующаяся услугами 28 бюро по всему миру. Журнал «внедрил» в Ирак трех пишущих авторов и двух фотографов вместе с войсками. «Технология дала нам возможность стать более актуальным и визуально богатым продуктом, особенно за счет цифровой передачи изображений чуть ли не непосредственно от фотографа на страницу. В сочетании с интуитивным визуальным чутьем нашей редакции это дало нам невероятное преимущество в фотожурналистике за последние несколько лет».

Читатели *Time* — это образованные, грамотные, вполне состоятельные люди, в возрасте от 35 до 45 лет, причем мужчины и женщины примерно в равной пропорции. Некоторые считают, что со временем *Time* стал более коммерческим. Один из них так прокомментировал свое мнение: «В конце концов, статьи о “новой йоге”, комментирующие иллюстрацию на обложке, начинают приедаться».

Нотон отмечает: «Журнал не был задуман как чисто политический. Несомненно, политика — это важный компонент, но не основной. Мы пишем о жизни, и это представляет собой бесконечный спектр вопросов. Думаю, наши читатели довольно быстро заскучали бы, если бы время от времени мы не пытались их удивить».

С точки зрения продаж *Time* может позволить себе рисковать обложкой, так как 98% тиража уходит по подписке. Из всего тиража *Time* в США, составляющего 4 млн, всего лишь около 200 тыс. продается через газетные киоски.

ДИАЛОГ С ЧИТАТЕЛЯМИ

Однако с точки зрения маркетинга важное значение имеют газетные киоски. Красная кайма *Time* хорошо видна на полках, и заметная часть тиража поставляется в киоски в аэропортах и на станциях. Поэтому у *Time* нет необходимости в рекламных спецвыпусках, ему достаточно обычной рекламы, чтобы строить свой бренд.

Уже более десяти лет *Time* проводит регулярные кампании по продвижению бренда, но в последние два года его курс изменился. Нотон объясняет это следующим образом: «Мы живем в эпоху, которую можно назвать золотой эрой новостей, и такие журналы, как *Time*, приобретают новую значимость. После 11 сентября мы обнаружили, что многие из бывших подписчиков возобновили подписку. Наша рекламный отдел старается поддержать эту тенденцию».

Печатная кампания под названием «Вступай в диалог» воспользовалась красной каймой *Time* для выделения фотографий в новостях. Например, фотография азиатской женщины в защитной маске от вируса атипичной пневмонии, сопровождающаяся вопросом: «Что более заразно — вирус или страх?» Или ставший инвалидом актер Кристофер Рив, подпись под фотографией которого гласит: «Когда именно надежда берет верх над наукой?»

Тот факт, что *Time* является частью группы Time Warner, дает журналу значительные преимущества для рекламы в печати. Нотон подтверждает: «У нас есть возможность проводить рекламные кампании в других журналах по очень выгодным расценкам. Мы размещаем рекламу в таких журналах, как *Fortune*, *People*, *Parenting* и *Sports Illustrated*. Это помогает выйти на самую широкую аудиторию. Поскольку кампании визуально привлекательны, спрос повышается. Так что если этим журналам нужна лишняя страница рекламы, они нередко размещают именно рекламу *Time*».

CNN тоже входит в группу Time Warner — и это великолепно. Эта служба новостей часто комментирует статьи, которые появляются в *Time*, а журналисты *Time* регулярно выступают перед камерами в качестве комментаторов. Нотон рассказывает: «Наша команда по связям с общественностью очень активно работает с CNN и другими службами новостей, чтобы показать наших журналистов экспертами в своей сфере и представить статьи журнала более широкой аудитории».

Выбор Персоны Года всегда вызывает активные отклики в прессе, несмотря на то, что все когда-то началось с ошибки. «Фактически, основатели чуть не пропустили историю Чарльза Линдберга (первый одиночный перелет через Атлантику), так что появление его фотографии на обложке было признанием того, что они мало написали о нем. Человек Года быстро превратился в имя нарицательное — и в 1999 г. мы заменили его Персоной Года, чтобы сделать это мероприятие политически более корректным»*.

Избранная Персона должна быть фигурой, которая, положительно или отрицательно, наиболее сильно повлияла на ход истории в течение года. Иногда это ставит *Time* в щекотливое положение — уже посвятив обложки Гитлеру и Сталину в 40-х гг., *Time* подумывал о том, чтобы сделать Осаму бин Ладена Человеком Года — 2001.

«Было очень много внутренней полемики, которую мы впоследствии открыли для общественности, превратив ее в национальные дебаты, — говорит Нотон. — К счастью, существует правило, что этот человек должен быть жив, а в то время было не ясно, убит бин Ладен или нет. Поэтому мы объявили Человеком Года Руди Джулиани (бывшего мэра Нью-Йорка)».

Выбор был понятным, хотя и несколько уклончивым с неамериканской точки зрения. Нотон защищает свое решение. «Джулиани был невероятно важной фигурой для этого города и этой страны в тот год. Он стал символом нашей стойкости. Но разнообразные реакции на наш выбор показывают, насколько мощной стала концепция Персоны Года в плане провоцирования дебатов».

Time стал мастером в создании специальных выпусков, привлекающих внимание, — например, декабрьский спецвыпуск «Картины Года», январский «Здоровье» и октябрьский «Самые интересные изобретения». «Эти издания очень популярны у читателей, и помимо этого, откровенно говоря, они являются очень действенными рекламными носителями», — замечает Нотон.

ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ ДИСТРИБУЦИЯ

Журналы, даже такие серьезные, как *Time*, никогда не пренебрегают привлечением новых видов рекламы. В 2002 г. Нотон стала беспокоиться, что

* Person of the Year, в отличие от Man of the Year, не указывает на принадлежность исключительно мужскому полу. — Прим. ред.

Time слишком полагается на рекламный доход от таких категорий бизнеса, как технологии, финансовые услуги и автопромышленность, которые пострадали во время экономического кризиса. Она решила, что журнал должен включить в сферу своего внимания и такие области, как мода, шоппинг и уход за собой.

Она заметила, что европейское издание пишет о моде уже давно, отвечая требованиям своих читателей. Оно получает рекламу от брендов категории люкс. Таким образом, американское издание решило думать по-европейски и создало приложение по стилю и дизайну. «Может показаться, что данная тема находится вне орбиты нашего внимания, но мода — это глобальная индустрия оцениваемая в 40 млрд долл., — подчеркивает Нотон. — Мы провели вечер в честь открытия приложения, и многие дизайнеры заявили, что они в восторге, что *Time* принимает эту тему всерьез. Это не означает поддержку фривольности — но раз это часть жизни, мы должны освещать ее».

Другой проблемой *Time* с точки зрения рекламы были громадные тиражи. Что делать рекламодателям, если они хотят выйти на определенную целевую группу читателей? Решение нашлось в базе данных подписчиков *Time*. Приложение *Time Global Business* поступает миллиону избранных подписчиков, среди которых «топ-менеджеры, ученые, инженеры и технические специалисты с высокими доходами».

В настоящее время *Time* издает и другие целевые приложения. Так, *Inside Business* нацелен на несколько более широкую и менее элитную аудиторию из 1,8 млн читателей. Ориентированный на семью вкладыш под названием *Connections* поставляется 1,5 млн женщин, в то время как *Generations* — только читателям в возрасте 50 лет и старше. Это может стать новой тенденцией в издательском деле — создавать специальные приложения для конкретных читательских групп в рамках определенной базы данных. «Мы называем это “избирательной редакцией”, — говорит Нотон. — Как читатель, вы можете и не подозревать, что ваш *Time* хоть сколько-нибудь отличается от чьего-либо другого. Но вы можете получать *Generations*, в то время как ваш сын — вкладыш *Inside Business*».

Нотон утверждает, что, несмотря на сложность и коммерческую направленность современного издательского дела, самобытный дух журнала остался неизменным. Серьезность как его характерная черта выдерживает испытания временем.

«В *Time* работают самые образованные люди из самых разных изданий, и всех их приводят сюда те принципы, что отстаивает наш журнал. Мы гордимся тем, что делаем — наш продукт расширяет знания и обогащает внутренний мир наших читателей. И все мы очень хорошо сознаем, что *Time* — это ведущий бренд, а наша работа — сохранять и развивать его».

Коротко о бренде

Бренд: Time

Основан: 1923 г.

Владелец: Time Warner

Тираж: 5,5 млн (Источник: ABC/Time Inc.)

Ключевые стратегии маркетинга: печатная реклама, связи с общественностью, специально разработанное содержание для целевых групп

Расширение бренда: книги

Веб-сайт: Time.com

National Geographic

*Если археологи найдут экземпляр
National Geographic через 100 лет,
то смогут увидеть наш мир в точности таким,
какой он сейчас.*

За *National Geographic* мы буквально сражались. Никто не знал точно, почему мы подписались на этот журнал или кто сделал это, но он появлялся в офисе каждый месяц в скромном желтоватом конверте, и тот, кто приходил пораньше, забирал его себе. Через несколько дней наш босс — редактор несуществующего в настоящее время журнала — начинал бродить по офису, заглядывая под пресс-релизы и перебирая кипы других, более пухлых публикаций, и в конце концов спрашивал деланно небрежным тоном: «Никто не видел *Nat Geo?*».

Вот до чего может довести *National Geographic*. Со своими толстыми глянцевыми страницами, нарочито старомодной гарнитурой шрифта, разговорной и информативной прозой и превосходными фотографиями *Nat Geo* — это такая же роскошь, как плитка дорогого шоколада. Но поскольку это достойный и интеллигентный журнал, то наслаждение не сопровождается чувством неловкости. Никто не будет хмыкать, когда вы читаете *Nat Geo* в самолете, как бывает, когда вы открываете *Maxim* или какой-нибудь модный глянцевый журналчик. Может быть, именно поэтому такие опросы общественного мнения, как European Business Readership Survey и Europe 2003, проводимые IPSOS-RSL, отмечают *National Geographic* как одно из наиболее популярных изданий у элиты бизнеса наравне с такими изданиями, как *The Economist* и *Harvard Business Review*.

National Geographic уникален — это не туристский журнал, не публикация о мире животных и не археологическое обозрение. Это смесь всех трех и кое-чего другого. Это печатный орган 116-летнего общества, основанно-

го путешественниками, выходит тиражом в 9 млн, имеет 24 региональных изданий, и его бренд охватывает книги, документальные и художественные фильмы, карты, журналы, экстраординарный по популярности веб-сайт, 24-часовой телеканал, одежду, подарки и даже праздники. Увидев обложку этого журнала с желтой каймой, вы узнаете его мгновенно, будь то английское или румынское издание. *National Geographic* тоже когда-то рассматривался как американский символ. Теперь это интернациональный продукт.

ТАИНСТВЕННОЕ СОБРАНИЕ

Вечером 13 января 1888 г. группа из 33 человек продвигалась по сырым улицам Вашингтона (округ Колумбия), кто пешком, кто верхом, кто в повозке. Они направлялись к месту под названием «Космос Клуб», расположенному на площади Лафайетта напротив Белого дома. Компания, которая стоворилась встретиться в клубе в тот вечер, была разношерстной: исследователи, географы, учителя, картографы, адвокаты, офицеры и финансисты. Но всех их объединяла любовь к путешествиям и живое любопытство к окружающему миру.

Это были, как позже подчеркнул один из них, «первые исследователи Большого Каньона и Йеллоустона, те, кто донес американский флаг до самого крайнего севера, кто измерил высоту наших знаменитых гор, проследил изгибы наших побережий и рек, определил распространение флоры и фауны, просветил нас в обычаях аборигенов и обозначил направления бурь и наводнений».

Группа собралась за большим столом из красного дерева, чтобы набросать планы организации, которая станет Национальным географическим обществом. Цель этого некоммерческого объединения — «способствовать распространению географических знаний», а условия членства в обществе будут «настолько широкими и либеральными... насколько это совместимо с его собственным благосостоянием и достоинством науки, которое оно собой представляет». Спустя две недели Национальное географическое общество было зарегистрировано официально.

Первым президентом общества стал Гардинер Грин Хаббард, юрист, финансист и филантроп, который помог основать школу для глухих. В своем вступительном обращении Хаббард сказал, что поскольку он «не человек науки, не... географ», то его назначение на эту должность служит знаком того, что общество не будет состоять исключительно из профессиональных географов. Напротив, оно будет открыто для всех, кто желает способствовать исследованиям и распространять знания, «чтобы узнать больше о том мире, в котором живем».

С тех пор Национальное географическое общество продолжает оставаться в некотором смысле семейным предприятием. Вторым его президентом был изобретатель Александр Грэм Белл, зять Хаббарда. Позже бразды правления принял Гилберт Х. Гроувнор, зять Белла. Гилберт М. Гроувнор, нынешний председатель общества, приходится внуком Гилберту.

Первый номер журнала *National Geographic* увидел свет через девять месяцев после основания общества и был разослан всего двумстам его членам. Эта сухая научная ведомость в скучной коричневой обложке не имеет ничего общего с ярким, полным фотографий журналом, каким знают его в настоящее время. Но формулировка его миссии задала правильный тон, объясняя, что «поскольку журнал не запланирован только как печатный орган общества, его страницы открыты для всех, интересующихся географией».

НЕ ТОЛЬКО ЧЕРНО-БЕЛЫЙ

С тех пор журнал прошел долгий путь. В феврале 1905 г. Гилберт Х. Гроувнор, который стал редактором за пару лет до этого, принял решение печатать в журнале фотографии. Мало того, он пошел до конца, заполнив 11 полос фотографиями Лхасы в Тибете. Он ожидал, что его могут уволить, но многие члены общества восприняли это с восторгом. Хотя, конечно, не все были довольны переменами, как рассказывает нынешний главный редактор журнала Билл Аллен:

«Один из членов общества заявил, что журнал никогда не будет считаться “содержательным”, если будет печатать фотографии. В это трудно поверить, если учесть, что сегодня фотографию рассматривают как одну из самых сильных наших сторон».

И действительно, через год, когда Гроувнор напечатал несколько снимков ночных животных (это были одни из самых первых фотографий со вспышкой), два члена общества от возмущения ушли в отставку, заявив, что журнал превращается в «книжку с картинками». Их мнение мало повлияло на Гроувнора, так как в 1920 г. он стал президентом Национального географического общества и оставался на этом посту до 1954 г.

В первые годы его пребывания в должности общество и журнал закрепили свою репутацию новыми достижениями: от первых цветных съемок под водой в 1926 г. до первого перелета над Южным полюсом в 1929 г. Первые цветные аэрофотоснимки были напечатаны год спустя. К началу Второй мировой войны Национальное географическое общество имело столь большую коллекцию фотографий, карт и иных картографических данных, что смогло оказать неоценимую помощь армии США.

По иронии судьбы, у журнала все еще были проблемы с использованием возможностей цветной фотографии — первые цветные фотоснимки

стали печататься на обложке журнала в 1959 г., но первое полноцветное издание появилось только в 1962 г.

Тем не менее *National Geographic* считается не имеющим себе равных журналом научных открытий, среди его авторов — самые яркие фигуры в истории географических исследований. Так, в 1952 г. в нем была опубликована статья легендарного подводного исследователя Жака-Ива Кусто. Десять лет спустя космонавт Джон Гленн нес флаг Национального географического общества на первом американском орбитальном космическом полете. А в 1963 г. американская экспедиция, организованная обществом, совершила восхождение на Эверест. Это послужило толчком к созданию первой телепрограммы *National Geographic* под названием «Американцы на Эвересте», которую передавали по CBS. Флаг общества, наконец, добрался и до Луны с космонавтами «Аполло-11» в 1969 г.

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

К началу 70-х гг. *National Geographic* стал брендом, с которым приходилось считаться. Но первый знак того, что он превратится в крупный международный бизнес, появился только в 1984 г. с выпуском журнала для путешественников под названием *National Geographic Traveler*.

В то же время основной бренд продолжал фокусироваться на том, что у него получалось лучше всего, — организовывать крупнейшие экспедиции и обеспечивать первоклассную витрину для приключений и открытий. Когда исследователь подводного мира Роберт Д. Бэллард приступил к изучению обломков «Титаника», о результатах сообщалось в Национальное географическое общество. Журнал все чаще экспериментировал: голограмма на обложке в 1988 г., выпуск, целиком посвященный Франции, в ознаменование двухсотлетнего юбилея республики в 1989 г.

В 1994 г. в Японии вышло первое издание журнала на национальном языке, что положило начало стратегии, которая вывела бренд на совершенно новый уровень. На следующий год National Geographic Television (NG Television & Film) выделилось в дочернее предприятие. Оно открыло новое коммерческое направление под названием National Geographic Ventures, в которое позже вошли спутниковое телевидение, кинопроизводство, картография, подарки и предметы одежды. Был заключен договор партнерства с Fox Entertainment Group Руперта Мердока, которая помогла финансировать его продвижение на мировой телерынок. Первым президентом National Geographic Ventures стал Джон М. Фейи-младший, который сейчас является президентом и исполнительным директором Национального географического общества, и многие приписывают именно ему модернизацию и международное расширение общества.

Неудивительно, что создание National Geographic Ventures вызвало обвинения в том, что некоммерческое изначально общество отошло от своей первоначальной цели — распространения знаний. Но главный редактор Билл Аллен считает иначе: «Мы все больше осознаем, что к разным людям нужен разный подход. Моя главная забота заключается в том, чтобы люди знали о работе, которую ведет наше общество, о великолепной работе наших писателей и исследователей. Если мы должны прийти к людям через журнал на их собственном языке, через телевидение, веб-сайт или как-то еще, значит, так мы и сделаем. Наша цель — образование, и мы хотим быть уверены в том, что нужны многим, чтобы продолжать делать свое дело».

Вице-президент и ответственный за всемирное распространение издания Шон Фланаган, который формирует рекламную стратегию, поддерживает эту точку зрения. Он говорит: «Со времени своего основания Национальное географическое общество финансировало около 7000 экспедиций и исследований. Разумеется, нам нужен доход для поддержки подобных мероприятий. Речь идет не о том, чтобы мы разбогатели, а о том, чтобы мы делали свое дело».

Головной офис общества в Вашингтоне отражает эту двойную роль: здесь есть и музей, и телестудия, оборудованная по последнему слову техники.

Завершающие годы столетия стали эпохой невероятных перемен для *National Geographic*: журнал внезапно осознал преимущества глобального распространения издания и использования новых технологий. Друг за другом были запущены национальные версии журнала в Испании и Латинской Америке, Израиле, Греции и Франции, Германии и Польше. Веб-сайт работает в режиме онлайн. В 1997 г. вышли в эфир международные телепрограммы National Geographic Channels International, был записан компакт-диск о первых 108 годах существования журнала. Начал издаваться еще один дочерний журнал — *National Geographic Adventure* — с целью пустить в ход обширные материалы, представленные исследователями и писателями обществу.

National Geographic с еще большей энергией ворвался в XXI в., запустив в 2000 г. не менее шести изданий на национальных языках (в Корее, Дании, Швеции, Норвегии, Нидерландах и Бразилии). В следующем году он дебютировал в Китае, Финляндии, Турции, Таиланде и Португалии. Региональные издания выходят одновременно во всем мире, при этом они включают около 15% оригинального материала и переводы статей головного журнала. В настоящее время National Geographic Channel начал трансляцию по кабельному и спутниковому телевидению в Соединенных Штатах.

Продолжают появляться все новые региональные издания — совсем недавно журнал вышел в Румынии и России, получили распространение и другие дочерние проекты, такие как журналы *National Geographic Explorer* и *National Geographic Kids*. В июле 2002 г. произошел еще один значительный

шаг в развитии бренда: под эгидой *National Geographic* снят первый художественный фильм — «К-19: Оставляющая вдов» — с Харрисоном Фордом в главной роли. Фильм основан на реальных событиях и рассказывает о катастрофе на русской подводной лодке во времена холодной войны. Являясь одновременно захватывающей и образовательной, эта картина четко обозначила стиль фильмов, которые *National Geographic* намерена снимать в будущем.

Несмотря на создание дочерних фирм и маркетинговую активность, *National Geographic* не перестал финансировать изыскания. Его Комитет по поддержке научных исследований имеет годовой бюджет, превышающий 4 млн долл. В 1998 г. им был основан Совет экспедиций для поддержки исследований в тех частях света, которые до сих пор остаются малоизученными, особенно подводный мир. В проекты вошли и экспедиции на Черное море для поиска древних затонувших кораблей и доказательств всемирного потопа. В апреле 2000 г. общество набрало команду «исследователей, проживающих по месту службы», чтобы «найти новую форму проведения исследований в новом тысячелетии». В последние несколько лет экспедиции, организованные *National Geographic*, обнаружили окаменевшие останки гигантского ископаемого крокодила, нашли мумии инков в Перу и совершили восхождение на Эверест в честь 50-летней годовщины покорения вершины Эдмундом Хиллари. Общество также создало Национальный фонд охраны природы — организацию, выделяющую гранты на мероприятия по охране природы во всем мире.

Вдобавок, общество до сих пор уделяет большое значение образованию. Помимо издания журналов, книг и карт для детей оно приложило немало усилий, чтобы вернуть в школьную программу чуть ли не полностью заброшенный предмет географии. В ознаменование своего векового юбилея в 1988 г. общество вложило 200 млн долл. в создание Образовательного фонда Национального географического общества. В США проводится ежегодный общенациональный конкурс, в котором участвуют 5 млн учащихся из 15 000 школ, соревнуясь за право на грант колледжа, причем общая сумма грантов достигает 50 000 долл. Победители принимают участие в международном конкурсе, проводимом каждые два года. В 2003 г. в международном конкурсе *National Geographic* принимали участие школьники из 18 стран.

Но, действует ли он ради благотворительности или ради дохода, нет никаких сомнений, что *National Geographic* стал экспертом в продвижении своего бренда. В 2002 г. журнал объявил, что нашел Шарбат Гула, афганскую девочку, чья фотография на обложке июньского издания 1985 г. стала символом страны. Эта смесь маркетинга и репортажа была и тревожащей, и непреодолимо притягательной. Журнал выпустил рекламный плакат, на котором фотография с обложки сравнивается со снимком

взрослой Шарбат, чье ясноглазое простодушие было надломлено войной и борьбой за существование.

ЖУРНАЛ СЕГОДНЯ

Билл Аллен занимает пост главного редактора *National Geographic* с 1995 г., и у него очень четкое представление о том, что символизирует этот бренд. «Наша главная черта — это точность, но не в общепринятом смысле слова. Я считаю, что наша работа состоит в том, чтобы дать яркую, беспристрастную и абсолютно верную картину окружающего мира. Мне нравится думать о журнале как о своеобразной «капсуле времени». Если через сто лет археологи найдут экземпляр *National Geographic*, то смогут увидеть наш мир в точности таким, какой он сейчас».

Это довольно амбициозное заявление, но журнал делает все, что в его силах, чтобы оно не было пустыми словами. Писатели могут потратить два года на сбор материалов — а это часто путешествие на край света, — и каждый факт тщательно проверяется и не один раз. «Нас не интересует верхушка айсберга, — говорит Аллен. — Но нас интересует каждая капля воды, которая влияет на айсберг. Мы должны сделать все правильно, потому что наши читатели доверяют нам как бренду, а не как отдельным репортерам. Вы не услышите от кого-нибудь: «Вы читали, что написал Билл Аллен?» — но обязательно: «Вы читали, что написал *National Geographic*?».

Он добавляет, что люди, которые пишут для журнала, несмотря на то что занимаются изучением мира, в первую очередь журналисты. «Журналу нужно быть столь же развлекательным, сколь и информативным, так что мы стараемся, чтобы стиль статей был живым и ярким. Фотография — необходимый компонент. Если посмотреть на стиль журнала 40–50-х гг., он почти до смешного сухой. Сегодня мы привлекаем читателя с помощью эффектных вступлений, множества цитат и выдержек. Некоторые темы довольно сложны, и нам нужно сделать их как можно более доступными».

National Geographic получает тысячи предложений от внештатных журналистов и фотографов. Аллен признает, что тем, кто обладает «именем», легче получить согласие на печать, но журнал предоставляет свои страницы и малоизвестным талантам. «Разумеется, мы ищем лучших из лучших, но если вы — внимательный читатель журнала и знаете, что и как сказать, то, почему бы и вам не дать шанс. Мы нашли множество превосходных писателей и фотографов именно таким образом».

Несмотря на то что мальчишеское увлечение журнала насекомыми, дикими хищниками и археологическими раскопками придает ему развлекательное звучание, Аллен уделяет большое внимание освещению злободневных вопросов. «Например, мы не проигнорировали конфликт в Персидском заливе.

Фактически, мы направили в Багдад известного репортера Александру Баулат, чтобы на месте расследовать реальную ситуацию и то, как она влияет на простых людей. Это было одним из лучших наших решений. Мы также провели несколько лет, собирая материалы о рабстве, существующем в наши дни».

Длительные и нередко опасные командировки журналистов *National Geographic* оправдывают взаимное продвижение брендов — так, съемочная группа может сопровождать путешественника, чтобы его рассказ, например об Афганистане, смог прозвучать и в документальном фильме для *National Geographic Television and Film*. В самом журнале есть раздел «За печатной страницей», который рассказывает о веб-сайте, о канале *National Geographic*, о теле- и кинопродукции. Аллен говорит: «Наши люди рискуют жизнью, чтобы принести эту информацию. Я не вижу причины, почему бы нам не распространять ее как можно шире с помощью наших разнообразных СМИ. В конце концов первоначально именно в этом была наша миссия».

Аллен убежден, что все люди инстинктивно интересуются окружающим миром, и поэтому журнал способен преодолеть демографические и культурные различия. (Согласно исследованиям рынка, читателю *Nat Geo* в Соединенных Штатах от 38 до 50, он, как правило, отличается хорошим образованием и высоким доходом.) «Любой человек должен иметь возможность открыть *National Geographic* и найти хотя бы одну тему, которая его сильно интересует, и по крайней мере еще одну, о которой он хотел бы узнать».

По иронии судьбы, этот массовый призыв не мешает различному восприятию бренда на разных рынках. «В Польше, например, мы считаемся молодежным брендом. Вечер открытия регионального издания там был очень модным — рок-группа и все такое. И прошел на ура».

В соответствии со своим инстинктивным пониманием индивидуальности журнала Аллен занимается маркетингом больше, чем другие издатели. Он также осознает, что необходимо, чтобы издание оставалось современным и актуальным — особенно на своем родном рынке, где порой его рассматривают как слишком серьезное.

«Я хотел бы немного расширить рамки. Один из наиболее популярных журналов в Америке — это *Sports Illustrated*, особенно его «бикини»-издание, где напечатаны фото роскошных моделей в соответствующем одеянии и которое продается миллионными тиражами. И вот, в прошлом году мы выпустили «бикини»-издание *National Geographic*, чтобы показать, что мы не принимаем себя чересчур всерьез. Мы исследовали историю купального костюма, и это получилось весьма занимательно».

Идея привлекла внимание американской прессы, и Аллен дал более 45 телевизионных интервью за одну неделю. «Мы получили фантастические возможности по продвижению бренда. Вы можете себе представить, сколько нам пришлось бы потратить на рекламу такого масштаба? Единственно,

о чем можно пожалеть, это то, что такой отклик вызвал материал на несерьезную тему, а не на наши репортажи об Афганистане или торговле людьми. Но, надеюсь, это тоже привлекло читателей».

Аллен рассказывает, что журнал прибегает к подобным «альтернативным» средствам маркетинга довольно часто. «Реклама на телевидении чрезвычайно дорога. К счастью, мы можем продвигать наш журнал через собственные СМИ. Во многом мы также полагаемся на почтовую рассылку».

Стратегия прямого маркетинга соблазнительна, поскольку призывает читателей стать «членами» Национального географического общества, сразу же создавая у них чувство принадлежности к солидной организации. Зарубежные издания выпускаются по лицензии, и у них свои бюджеты на маркетинг. «Мы не станем утверждать, что мы здесь, в Вашингтоне, знаем, как проводить маркетинг журнала, допустим, в России, — подчеркивает Аллен. — Но мы даем советы, и многие зарубежные издания используют те же методы, что и мы».

Вице-президент и ответственный за всемирное распространение издания Шон Фланаган имеет столь же твердые взгляды на индивидуальность бренда. «Если бы я был должен определить ключевые слова, то выбрал бы “открытие, исследование и образование”. Но главные преимущества с точки зрения маркетинга — это наша история и высокий уровень взаимодействия с читателем. Люди обожают журнал, они читают его от корки до корки. Как известно, 70% из тех, кто подписался на него впервые, обновляют подписку, а это очень высокая цифра. А потом, конечно же, тот факт, что наш бренд затрагивает до 250 млн жизней через разнообразные СМИ, показывает, что у него фактически нет конкуренции».

Безусловно, несмотря на обилие журналов о путешествиях и приключениях, ни один из них не сравнится с *Nat Geo*. Как говорит Фланаган: «Мода приходит и уходит, а традиции остаются».

Нет сомнений, что бренд будет расти и далее, занимая новые ниши и распространяясь по миру. Более 40% наших читателей живут за пределами страны (менее десяти лет назад 80% читателей жили в США). Каждый четвертый читает его не по-английски. Испаноязычное издание *National Geographic Traveler* под названием *Viajes* стало самым раскупаемым журналом в Испании. На волне этого успеха в ноябре 2003 г. там стал издаваться исторический журнал *Historia National Geographic*. В ближайшее время запланирован выпуск детского журнала *National Geographic* в Китае, Корее, Германии, Болгарии, Хорватии, Румынии, России, Словении и Латинской Америке. А канал National Geographic после того, как был запущен в Великобритании, Австралии и Польше в 1997 г., теперь доступен на всех континентах.

Миссия Национального географического общества, заявленная на веб-сайте, ясно указывает его цель. «Имея более чем вековую историю, Национальное географическое общество в настоящее время волнует новые

проблемы: дефицит географических знаний у нашей молодежи и насущная потребность в защите природных ресурсов планеты. По мере того как возрастает значимость нашей миссии, общество продолжает искать все более новые и эффективные средства, чтобы донести наши знания об окружающем мире до миллионов людей, живущих на нашей планете».

Коротко о бренде

Бренд: National Geographic

Основан: 1888 г.

Владелец: National Geographic Society

Тираж: 9 млн и 24 издания (Источник: National Geographic)

Ключевые стратегии маркетинга: стимулирование сбыта путем кросс-промоушна, глобальная дистрибуция, прямой маркетинг, реклама в прессе и печатная реклама

Расширение бренда: дочерние журналы, 24-часовая сеть кабельного телевидения, фирменные художественные и документальные телефильмы, книги и карты, видео и DVD, цифровая фотобиблиотека, фирменные одежда, предметы багажа и подарки, программа путешествий

Веб-сайт: Nationalgeographic.com

Playboy

Мы никогда не хотели бы оказаться в том положении, когда нас перестанут обворовывать, потому что это означало бы, что бренд потерял свой престиж.

В начале 2004 г. *Playboy* стукнуло 50. Идеальный возраст для прожигателя жизни — зрелый, но не замшелый, игривый, но не пошляк. На ум приходит образ завсегдатая богатых гостиных — с мартини в руке, подмигивающий дамам — этакий Дэвид Найвен и Остин Пауэрс в одном лице.

Естественно, я надеялся взять интервью у создателя *Playboy* Хью М. Хефнера — «Хефа»: если кто и гений маркетинга, так это он. Но телефон в Особняке Playboy был постоянно занят. По правде говоря, Playboy Enterprises управляет дочь Хефа, Кристи Хефнер, и от нее я узнал о планах империи на ближайшие полвека.

Playboy уже давно перестал быть только журналом. Он увидел свет в декабре 1953 г., и в течение десятилетия появились телевизионное шоу, клубы, фирменные товары. У него есть и кое-что еще: настоящая индивидуальность, шик, некое щегольство, присущее всем его продуктам.

Комментарий Кристи Хефнер: «*Playboy* — это единственный журнал, заголовок которого превратился в настоящий всемирный бренд. Я имею в виду то, что это не только узнаваемое название, но и отношение, стиль жизни, символ, с которым себя идентифицируют. На кроссовках в Китае, на солнечных очках в Бразилии или на футболках во Франции — он везде означает сексуальность, любовь к развлечениям и приключениям. Люди, которые носят логотип *Playboy*, отличаются уверенностью в себе, непредубежденностью и романтичностью».

Основатель *Playboy*, безусловно, обладал некоторыми из этих качеств.

ХЕФНЕР, МЭРИЛИН И ТОТ САМЫЙ КРОЛИК

Его звали Хефом с детства, и это имя прилипло к нему — веселое, душевное прозвище, парень, которого хочется хлопнуть по плечу. Старый добрый Хеф — душа вечеринки.

Хью Хефнер родился в Чикаго 9 апреля 1926 г. и был старшим сыном в семье консервативных протестантов. Его творческие способности стали проявляться рано: он основал школьную газету и рисовал карикатуры на разные армейские чины во время военной службы. После увольнения в 1946 г. он брал уроки изобразительного искусства («по анатомии, конечно», — сухо замечает официальный биограф *Playboy*). Он поступил в Иллинойский университет на художественное отделение, где стал издавать сатирический журнал кампуса под названием *Shaft*, введя туда сенсационный раздел «Однокурсница месяца». А в 1949 г. женился на своей однокласснице Милдред Вильямс.

Вначале Хеф хотел стать карикатуристом, но скоро ему стало ясно, что этот путь не приведет к успеху. Он работал составителем рекламных текстов, сначала в универмаге, затем в чикагском журнале для мужчин *Esquire*. Когда журнал перебазировался в Нью-Йорк, Хеф потребовал повышения зарплаты. Ему отказали, и он решил уйти, чтобы создать собственный журнал. Однако его идея журнала для деловых кругов Чикаго не вызвала интереса инвесторов. Так что Хефу пришлось обеспечивать семью, работая в издательской компании директором по промоушен, а затем на должности менеджера по распространению в журнале *Children's Activities*. Эта работа дала ему необходимый опыт, который позже помог успешно продвигать *Playboy*.

Хеф никогда не забывал о своей мечте. К тому времени у него сложился мысленный образ фривольного, но вместе с тем утонченного журнала для мужчин, который, как он был уверен, непременно найдет свою аудиторию в послевоенной Америке. В 1953 г. он смог убедить типографа и агента по продаже помочь ему довести первый выпуск до розницы. Он занял в банке 600 долл. под залог собственной мебели и собрал остальные деньги с помощью семьи и друзей. В конце концов набралось 8000 долл.

Первый номер *Playboy* был сделан на кухонном столе. Он собирался назвать его *Stag Party* («Вечеринка жеребцов»), но конкурирующий журнал *Stag* («Жеребец»), узнавший о его планах, пригрозил судебным разбирательством. Один из друзей Хефа предложил *Playboy*, и Хеф согласился.

Первый номер журнала был по сути «сборной солянкой»: снимки обнаженной Мэрилин Монро (купленные у местной типографии, выпускающей календари) и короткий рассказ о Шерлоке Холмсе соседствовал со статьями о дизайне рабочих столов для современного офиса. В журнале было 44 страницы, и стоил он 50 центов.

«Хеф не мог и представить, что журнал добьется столь феноменального успеха, — говорит Кристи Хефнер сегодня. — У первого номера не поставили даже дату на обложке: боялись, что он будет продаваться в киосках дольше месяца и будет трудно найти деньги на второй выпуск».

На самом деле количество проданных экземпляров первого номера составило внушительную цифру — 51 тыс. Этого было достаточно, чтобы покрыть затраты Хефа и сделать второй номер более достойным. Продажи стали быстро расти, и в 1955 г. Хефнер выпустил первый товар с фирменным знаком *Playboy*: запонки с логотипом в виде головы кролика.

Хотя нарисованный кролик присутствовал и в первом номере, знаменитый символ появился только во втором. Артур Пол, художественный редактор журнала, создал логотип, подвергающийся самому большому плагиату на этой планете. С первого взгляда невозможно определить, что представляют собой майки, продающиеся на испанских курортах: подлинный товар *Playboy Enterprises* или же дешевую подделку.

Кристи Хефнер говорит: «Мы прилагаем очень много усилий в борьбе с пиратством — от решительных юридических действий до работы с правительствами и владельцами товарных знаков во всем мире. Но, честно говоря, мы никогда не хотели бы оказаться в том положении, когда нас перестанут обворовывать, потому что это означало бы, что бренд потерял свой престиж».

Но такое вряд ли произойдет в ближайшее время. Более 1500 наименований товаров с торговым знаком *Playboy* продаются в 125 странах, и в 2003 г. глобальные розничные продажи составили приблизительно 350 млн долл. Как ни странно, логотип более известен, чем журнал, его породивший.

PLAYBOY ПРОТИВ ПУРИТАН

В конце 50-х гг. *Playboy* продавался миллионами экземпляров в месяц. Хефнер уже перешел на телевидение, запустив шоу под названием «Пентхаус *Playboy*» в 1959 г. Большой успех имел джазовый фестиваль *Playboy*, который провели на стадионе Чикаго: это заложило традицию поддержки этого направления в музыке, которую хулители *Playboy* обычно игнорируют, а может быть, и не знают о ней.

Playboy — это не только обнаженная плоть. В зените славы журнал публиковал короткие рассказы Артура Кларка, Яна Флеминга, Альберто Моравиа, Исаака Башевиса Зингера, Уильяма Стайрона, и многих других. Обращаясь к группе пышнотелых «Девушек» *Playboy*, собравшихся на встречу 1979 г., Хефнер сказал: «Если бы не вы, я бы издавал литературный журнал».

Действительно, у Хефа была не только финансовая, но и культурная программа. Его передовицы 60-х гг. отстаивали свободу личности и самовы-

ражения, протестовали против пуританского ханжества. Позже он основал Фонд Playboy, который поддерживал благотворительную деятельность, отстаивая гражданские свободы, борясь с цензурой и продвигая сексуальное образование. За годы своего существования Фонд передал 16 млн долл. разным некоммерческим группам. Благодаря своему консервативному воспитанию, Хеф понимал лучше многих, что большинство американцев продолжают быть «первооткрывателями Америки» в душе: эдакие богобоязненные парни с ружьями в руках. С помощью *Playboy* «веселые шестидесятые» готовы были смахнуть все это прочь, как пыль, по крайней мере на время.

Первый клуб *Playboy* открылся в Чикаго в 1960 г., как будто поднимая занавес над этим десятилетием. Членство стоило 25 долл. в год, а выпивка, сигареты и закуски все вместе не превышали полутора долларов. Вскоре таких клубов стало 15, а членов (или «держателей ключей», как их называли) — 500 тыс. По слухам, Хеф не был уверен в наряде «девочки-кролика», пока не увидел опытный образец костюма — весь целиком, вплоть до белого пушистого хвостика. И вскоре «кролики» превратились в такой же символ эпохи, как «Битлз».

Клубы *Playboy* закрылись в 80-х гг., когда бренд был в плачевном положении, но ходят слухи, что они могут открыться вновь. Кристи Хефнер отвечает уклончиво: «Я закрыла клубы после невероятно долгого «марафона» — свыше 20 лет, — поскольку сейчас это малоприбыльный бизнес, кроме того, концепция ночных клубов быстро меняется. Мы заинтересованы в возобновлении бизнеса, но будем это делать лишь в тех случаях, если клуб будет объединен с казино, чтобы это был многосторонний развлекательный центр с более высокой чистой прибылью, окупаемостью и жизнеспособностью».

Но все это в будущем, а пока, в конце 60-х и начале 70-х гг., *Playboy* на коне. Второй телесериал «Плейбой под покровом сумерек» вышел в 1969 г. и, в отличие от своего предшественника, был цветным. В 1971 г. *Playboy Enterprises* была преобразована из частной компании в публичную и вошла в листинг Нью-Йоркской и Тихоокеанской фондовых бирж. В то время тиражи достигали 7 млн в месяц, работали 23 клуба, курорта и казино (с более чем 900 тыс. членов). Компания занималась изданием книг, торговыми операциями, имела модельное агентство, студию грамзаписи, теле- и кинопроизводство. В следующем году журнал *Playboy* выпустил свое первое региональное издание в Германии. Сейчас в мире 18 региональных изданий.

Впереди было еще несколько золотых лет. В 1970-х гг. Хефнер переехал во второй Особняк Playboy, в Голливуд, свою духовную обитель. У Хефа всегда была слабость к кинобизнесу. Деньги *Playboy* вложены в такие фильмы, как «Макбет» Романа Полански и первый полнометражный фильм «А теперь нечто совершенно иное» творческого содружества британских актеров, сценаристов, режиссеров и художников «Монти Питон». В 1980 г.

Хефнер пожертвовал средства на восстановление надписи «Голливуд», тогда сильно обветшавшей. Не знал, не гадал он, что скоро его собственная империя придет в подобное состояние упадка.

В НОКДАУНЕ — НО НЕ В НОКАУТЕ

Надо сказать, что 80-е гг. были удручающе консервативными в жизни Соединенных Штатов. Делать деньги было важнее, чем веселиться, таблетки требовались только для того, чтобы больше работать, а сексуальный партнер был всего лишь еще одним символом статуса. Сдержанность и лицемерие вернулись в новом облики политкорректности.

Playboy погрузился в депрессию, а сам Хефнер в 1985 г. пережил апоплексический удар. Он стоически воспринимает его как знак удачи, поскольку это заставило его сбавить обороты и пересмотреть свои возможности. В 1989 г., будучи давно уже разведенным с Милдред — матерью Кристи, он женился на «Девушке Года» Кимберли Конрад.

Тем временем Кристи Хефнер взяла управление *Playboy Enterprises* в свои руки и стала принимать меры по исправлению дел. Она набрала новый руководящий состав, провела реорганизацию и отказалась от неприбыльных направлений бизнеса. Чувствуя веяния времени, что сослужило ей добрую службу и в будущем, она открыла платную телевизионную службу и запустила производство видеокассет. В 1986 г. она закрыла последние клубы *Playboy*, к тому времени, увы, потерявшие былую привлекательность.

В то время как Хеф оставался главным редактором журнала *Playboy* и духовным лидером компании, Кристи твердо закрепила за собой позиции председателя правления и исполнительного директора. Она говорит: «Мое видение компании... заключалось в том, что ее будущее должно быть электронным и глобальным. В то время как журнал остается душой предприятия, основой бренда *Playboy* и создателем нашей уникальности... большую часть прибыли [сейчас] приносит телевидение и наш быстрорастущий центр прибыли — *Playboy.com*».

В конце 80-х — начале 90-х гг. Кристи Хефнер перестраивала компанию в соответствии со своим видением. В 1993 г. фирма *Chaifa Investment*, крупнейший лицензиат компании, открыла первый розничный магазин товаров *Playboy*, а вскоре ей уже принадлежало более 300 розничных торговых точек *Playboy* в Китае и Гонконге. *Playboy Enterprises* стала продавать фирменные телевизионные программы за рубеж и расширила сотрудничество с операторами кабельного телевидения. Сегодня она управляет 22 международными сетями, и ее разнообразная аудио- и видеопродукция, включая DVD, распространяется более чем в 200 странах мира. *Playboy Enterprises* также приобрела *Spice*, кабельный канал для взрослых, в 1998 г., но компа-

ния всегда подчеркивает разницу между ним и более мягким, скорее даже китчевым позиционированием *Playboy*.

Точно так же, как Кристи почувствовала соответствие бренда Playboy рынку домашнего видео и кабельного телевидения, она столь же быстро осознала потенциал Интернета. *Playboy* стал первым национальным журналом, который в 1994 г. вышел на Сеть с запуском *Playboy.com*. Позже был открыт *Playboy Cyber Club* — платный подписной сайт. В настоящее время фирма поддерживает также *PlayboyNetEspañol*, испаноязычную версию сайта, и сайты, адресованные аудитории Германии, Тайваня, Бразилии и Нидерландов. И это еще не все: есть *PlayboyStore.com*, который продает товары бренда Playboy, и *Playboy Auctions* — виртуальный аукцион по продаже билетов на мероприятия Playboy. Кроме того, онлайн-сеть включает игровые сайты, которые можно найти на www.playboy.com/gaming.

Кристи Хефнер не преуменьшает роли, которую сайт сыграл в возрождении бренда: «*Playboy.com* был одним из тех элементов нашей маркетинговой стратегии, которые укрепили связь бренда с молодыми людьми 18–29 лет, поскольку они первыми вышли в онлайн. И действительно, большинство посетителей *Playboy.com* не являются читателями журнала — да и вообще никакого журнала, коли на то пошло».

НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ

В 90-х гг. в Великобритании вспыхнул интерес к «журналам для парней». По общему мнению, пламя этой идеи возгорелось из искры журнала *Loaded*, выпущенного IPC в 1994 г. Со своей смесью секса, моды, спорта, интервью с кумирами мужского пола и язвительным «неполиткорректным» юмором, *Loaded* был веселым ответным ударом застегнутым на все пуговицы яппи прошлого десятилетия. Фактически, он представлял собой бюджетную версию формулы *Playboy*, где пиво и актриски из мыльных опер заменили шампанское и «Девушек».

Loaded вскоре породил имитаторов, таких как *FHM* и *Maxim*. Шутки стали похабнее, девицы — вульгарнее, а тиражи — выше. Вскоре эта «формула успеха» пересекла Атлантику. Общеизвестные журналы США для мужчин, такие как *GQ* и *Details*, пошатнулись под натиском изданий, которые были и грязнее, и сексуальнее, и менее почтительны к авторитетам, чем они сами. Те, по крайней мере, были журналами, ориентированными на гетеросексуалов.

Феномен не остался незамеченным *Playboy*, который был все-таки более старой и (в то время) менее модной версией того же самого — так сказать дедушкой «журналов для парней». В 2002 г. Хью Хефнер назначил Джеймса Камински, бывшего главного редактора издательства *Maxim*, на пост глав-

ного редактора издательства *Playboy*. (Он заменил несгибаемого плейбойца Артура Кречмера, который занимал этот пост 30 лет.)

Перед Камински стояла задача возродить тающий интерес к изданию у молодых людей в возрасте от 18 до 34 лет, т.е. тех, кто переметнулся в лагерь журналов типа *Maxim*. Однако глупо было бы слишком сильно менять классическую формулу. В итоге получился некий компромисс между старым добрым *Playboy* и современными мужскими журналами. Было много обнаженного тела, но модернизация придала изданию более современный вид. Качество текстов, та составляющая имиджа *Playboy*, которая, казалось, с годами была им забыта, снова стало нормой. Появилось больше статей на общие темы, более стильные фотографии. И наконец, добавились восемь страниц мужской моды.

Все же, можно ли считать *Playboy* порнографией? Да был ли он когда-нибудь порнографией? Вероятно, но лишь в том смысле, в каком глянце-вые журналы о путешествиях, кулинарии и дизайне интерьера в известном смысле можно причислить к порнографии: это образы, которые дают пищу фантазии. Более насущная проблема *Playboy* — то, что табу, которые он сломал, теперь стало частью массовой культуры. Голая плоть — теперь валюта рекламы и видеоигр, Интернет изобилует сексом. Контратака журнала, похоже, перевернула мир с ног на голову.

«Сегодняшний *Playboy* — во многом преемник журнала, появившегося 50 лет назад, — подчеркивает Кристи Хефнер. — Это уникальное сочетание знаменитостей, поп-культуры, стиля жизни, моды, машин, электроники, пищи и вина, великих идей и литературного письма; это и беллетристика, и документальная литература».

Она говорит, что в свои ранние годы *Playboy* был «списком желаний», оторванной от реальности фантазией, живописующей стиль жизни, который был недосыгаем большинству его читателей. «Сегодня это скорее путеводитель, который помогает получить от жизни максимум, искать нечто особенное, но достижимое... Журнал переживает эволюцию, поскольку появилось новое поколение, которое выросло на видеоиграх, Интернете и ESPN. Поэтому на нашем сайте теперь больше фотографий, больше врезок и меньше всплывающих страниц: мы рассчитываем, что читатели останутся с нами, в том числе чтобы прочитать и серьезную статью».

Будущее покажет, заинтересует ли молодых читателей «ретропривлекательность» издания, но в настоящий момент его продажи стабильны. В Соединенных Штатах подписной тираж журнала составляет 3,15 млн — далеко от пика 70-х гг., но все же выше, чем у *Esquire*, *GQ* и *Rolling Stone* вместе взятых, да и *Maxim* тоже. Кроме того, предположительно 5 млн читателей имеют различные региональные издания (журнал издается в Бразилии, Болгарии, Хорватии, Чешской Республике, Франции, Германии,

Греции, Венгрии, Италии, Японии, Мексике, Нидерландах, Польше, Румынии, России, Словении, Испании и Тайване).

Хефнер подчеркивает: «В среднем в региональных изданиях до 75% печатной площади заполнено местной информацией. Эта локализация — политики, знаменитости, писатели и спортивные команды, которые известны в собственной стране, — причина того, что журнал имеет такой успех на международном рынке. Позиционирование издания сохраняется от страны к стране. Правда, за пределами США, особенно в странах, недавно расставшихся с тоталитарными режимами, *Playboy* воспринимается как символ свободы — как личной, так и политической».

Что касается ее самой, у Хефнер нет никаких проблем с тем, что она, женщина, стоит во главе бизнеса, ориентированного на мужчин. «Это не влияет на управление *Playboy*. Но возможно, это помогло мне привлечь в руководство талантливых женщин».

Действительно, и начальник финансовой службы, и глава отдела корпоративных коммуникаций — женщины. С другой стороны, у Хефнер нет и снобизма, несмотря на то что она руководит этим популярнейшим брендом. «Я обнаружила, что деловые люди, с которыми мы работаем, восхищаются как брендом, так и компанией, включая институциональных инвесторов, наших медиапартнеров во всем мире, прессу и дистрибьюторов».

PLAYBOY В 50 ЛЕТ

Playboy встретил свой 50-й год в неплохой форме, с годовым доходом около 300 млн долл. После долгого периода работы в убыток он просто должен начать получать прибыль. Влияние журнала на современную культуру может стать меньше, но это вряд ли будет иметь значение, поскольку современный *Playboy* — это корпорация, чьи интересы охватывают издательский бизнес и индустрию развлечений, лицензирование и Интернет.

Кристи Хефнер говорит: «Ключевые направления развития бренда — это, прежде всего, два наших канала — *Playboy TV* и *Playboy Online*. Затем товары под нашим брендом — от видеоигр, игровых автоматов, музыкальных записей до стильного белья, ювелирных изделий и модной одежды. Следующим станет создание фирменных магазинов *Playboy*. Первый из них, открытый в 2002 г. в Токио, имел огромный успех, и мы строим планы по открытию новых магазинов в партнерстве с местными фирмами на важнейших рынках». В них будет продаваться модная одежда и аксессуары, что соответствует стратегии Хефнер по популяризации бренда среди молодежи.

Учитывая все вышеперечисленное, ясно, что журнал не потерял своей известности, а 50-летний юбилей представил идеальные возможности

для маркетинга. Число праздничных мероприятий и рекламных акций казалось бесконечным — и первым стал праздничный выпуск журнала, естественно, украшенный золотой головой кролика. В знак памяти о прошлом в нем опубликовали свои произведения Норман Мейлер и Хантер С. Томпсон. Юбилейная страница веб-сайта, который, кстати, выглядит довольно-таки молодо, предлагала посетителям отметить самую сексуальную фотографию на развороте журнала за всю его историю и открыла конкурс на поиск «Девушки» для празднования 50-й годовщины (доказательство того, что сколько кролика не корми, а он смотрит... э-э... все туда же).

Тем временем Playboy Licensing выпустили в продажу малой серией «модельную коллекцию» одежды и аксессуаров. Кутюрье — от Версаче и Вивьен Вествуд до Данхилла и Бартона (сноуборд с кроликом *Playboy* — как, по-вашему, супер?). Вышел юбилейный документальный телефильм, скоро разошедшийся на DVD и видео по всему миру. Были выпущены памятные марки и монеты. В книжных магазинах появилось ретроспективное фотоиздание «Playboy 50 лет: Фотографии».

Но это еще не все. Фанаты бренда могли принять участие в туре по клубам Playboy — четырехмесячном «приключении», возрождающем дух клубов и проводившемся в 50 городах США. В ночных клубах, где хозяйками были «Девушки» в костюмах кроликов, те, кто раскошелится на билет, могли пообщаться с моделями и местными VIP-персонами «в окружении фотографий с обложек *Playboy* и прочих чувственных образов». Потом был вечер, посвященный выходу юбилейного издания в Нью-Йорке, VIP-выходные в Лас-Вегасе и не менее двух юбилейных вечеринок в Особняке Playboy — одна из них, конечно же, была новогодней.

А Хеф, в его семьдесят? Где его место во всем этом? Когда кончится последнее юбилейное шампанское, зашипит и погаснет последний фейерверк, сможет ли он реорганизовать бренд, который сотворил на кухонном столе 50 лет назад? Да занимается ли он вообще сейчас бизнесом? Кристи Хефнер отвечает: «Хеф остается творческим гуру и маркетинговым гением компании, в то время как я концентрируюсь на стратегии и практическом руководстве. Я управляю брендом и несу ответственность за создание акционерной стоимости».

ВИДЕНИЕ ХЕФА

Нет никаких сомнений, что Хью Хефнер создал один из величайших медиабрендов всех времен. В 1959 г., всего через шесть лет после выхода первого выпуска *Playboy*, читатель мог отправить письмо в журнал, просто нарисовав на конверте символическую голову кролика.

Журнал *Playboy* сломал барьеры, вырвал мужчину из плена унылых традиций и научил его не стыдиться своих желаний. Сейчас «бесполое ве-шалки» стали стандартом женской красоты, а он поклонялся шикарным женщинам. Начиная с Мэрилин Монро в 1953 г., на страницах журнала появлялись фотографии таких див, как Софи Лорен, Ким Новак, Джейн Фонда, Настасья Кински, Синди Кроуфорд, Дрю Бэрримор, Шэрон Стоун, Ким Бэсингер, Фарра Фосетт и Мадонна. Говорите, что хотите, но это не уцененные звездочки мыльных опер.

Кроме того, *Playboy* невольно установил стандарт для мужских журналов, рассказав миру о гениальных писателях, художниках и фотографах — от Вуди Аллена и Энди Уорхола до Владимира Набокова. *Playboy Interview* по праву превратился в отдельный бренд. Алекс Хэйли взял первое интервью у легендарного джазмена трубача Майлса Дэвиса. Потом были интервью с «Битлз», Мохаммедом Али, Бобом Диланом, Фрэнком Синатрой, Мартином Лютером Кингом, Биллом Гейтсом, Фиделем Кастро и Джимми Картером.

Мало того, Хефнер был одним из первых издателей, осознавших, что жизнь журнала не ограничивается печатной страницей. Как только появились те самые первые запонки с кроликом, он вышел на территорию, которой раньше владели лишь такие фабрики развлечений, как Голливуд и Дисней. Трудно припомнить другой журнал — разве что *Vogue*, — который смог создать новый стиль жизни и распространить его на другие области.

Нравится это или нет, но *Playboy* является частью американского культурного наследия. И как я упоминал раньше, сам Хеф никогда не был лентяем на культурном фронте. Джазовый фестиваль *Playboy* стал ежегодным событием, а недавно Хефнер предложил проект реставрации старых фильмов о джазе.

Старый поклонник кино, в котором он видит величайшее выражение «американской мечты», он держит в личной фильмотеке около 4000 фильмов и регулярно проводит показы в Особняке *Playboy*. Фонд *Playboy* установил ежегодный «Приз за свободу самовыражения», который назначается на кинофестивале Sundance. Вряд ли можно представить Хефнера в роли почитателя язвительного британского сценариста Денниса Поттера, но недавно он дал согласие на финансирование ретроспективы Поттера в Музее современного искусства в Лос-Анджелесе. Он спонсировал телесериал под названием *American Cinema*; собирает и восстанавливает редкие старые кинокартины (особенно с участием Эла Боулли — его любимого британского эстрадного певца 20-х гг.).

Хефнер неоднократно был героем журнальных статей, книг и документальных телефильмов, а теперь Голливуд намерен оказать ему наивысшие почести — снять художественный фильм о его жизни.

Коротко о бренде

Бренд: Playboy

Основан: 1953 г.

Владелец: Playboy Enterprises Inc.

Тираж: 3,15 млн (Источник: ABC)

Ключевые стратегии маркетинга: кросс-брендинг, диверсификация

Расширение бренда: сети кабельного телевидения, кино- и телепроизводство, видео, DVD, книги, онлайн, стильные вещи и аксессуары

Веб-сайт: Playboy.com (плюс дочерние игровые сайты)

Paris Match

Нас рассматривают как исключительно французский бренд — такой же, как Renault или Chanel.

Одна из лучших легенд о *Paris Match*, само собой разумеется, касается Грэйс Келли и Ренье III, князя Монако. Дело было так: в 1954 г., когда Келли снималась в фильме «Поймать вора» («To Catch A Thief») на юге Франции, один репортер *Paris Match* был командирован в Монако, чтобы взять интервью у князя Ренье. Князь был элегантен, выглядел очень величественно, поэтому, чтобы добавить в жизнь немножко остроты, репортер устроил встречу юной красавицы-актрисы с будущим правителем княжества. Остальное, стало достоянием истории.

Трудно определить, правдив ли этот рассказ — большинство репортажей свидетельствует, что Келли познакомилась с князем на Каннском кинофестивале и эта встреча, несомненно, была освещена журналом. Но дело в том, что эта сказка содержит массу деталей, которые делают *Paris Match* столь привлекательным: гламур, утонченность, немного интриги и колоссальные сенсации.

Paris Match — один из немногих неанглоязычных журналов, добившихся всемирного признания. Он издается в разных странах, и почти 84 тыс. из его 700 тыс. читателей живут за пределами Франции. Может, это благодаря тому, что его проекты отличаются парижским шиком, или потому, что он показывает мир глазами настоящего француза, а может быть, просто потому, что богатый фотографиями формат делает его доступным для франкофилов и тех, у кого французский — второй язык.

Неоспоримо одно: *Paris Match* — это бренд. Его бело-красный логотип узнается мгновенно, и простое упоминание этого имени вызывает в памяти кафе на бульварах и бокалы Ricard. Но главное, *Paris Match* сделал себе репутацию на самых великолепных фотографиях и самых важных событиях в истории французской журналистики.

КАК ЗАЖИГАЛИ MATCH*

Он начал выходить в 1928 г. как спортивный журнал и назывался просто *Match*. Его создателем был легендарный французский журналист Леон Бэлби, которому также принадлежали не существующие в настоящее время газеты *L'intrasteignant* (самая популярная французская вечерняя газета 20-х гг.) и *Le Jour*. В 1938 г. он продал издание Жану Пруво, сделавшему состояние на торговле текстилем, до того как стать медиабароном. Владелец *Paris-Soir* — газеты, которая, по иронии судьбы, разорила *L'intrasteignant* Бэлби, Пруво позже создал еще один знаменитый французский журнал — *Marie-Claire*.

Война началась прежде, чем Пруво успел реализовать свое видение *Match*, и перед оккупацией выпуск журнала был приостановлен. 25 марта 1949 г. журнал вышел снова в виде еженедельника новостей под заголовком *Paris Match* с Уинстоном Черчиллем на обложке. С тех пор его логотип и тематика остались практически неизменными. В том же году журналист Роже Терон получил место главного редактора, хотя ему было всего 26. И последующие 50 лет именно он создавал облик журнала.

Со своей странной, но привлекательной комбинацией знаменитостей, культуры, моды и новостей, *Paris Match* быстро нашел аудиторию. Французы всегда предпочитали журналы общенациональным газетам, считая их пустой тратой денег. (Кстати, у французских газет намного меньше тиражи, чем у их британских аналогов, — в последние годы меньше 400 тыс. в день.) *Paris Match* еженедельно предоставлял им все важнейшие новости и сплетни в красочной упаковке.

На протяжении 50–60-х гг. *Paris Match* документировал французские и международные события, комбинируя замечательные фотографии с захватывающими репортажами. Но в начале 70-х гг. журналу пришлось столкнуться с растущей конкуренцией и старением читательской аудитории. Его спасителем оказался Даниэль Филипаччи, основатель *Filipacchi Media* (ныне *Hachette Filipacchi*). Филипаччи фотографировал для *Paris Match* и *Marie-Claire* и одновременно занимался организацией джазовых концертов и руководил студией грамзаписи. Вместе со своим другом и деловым партнером Франком Тено он издавал журнал о джазе, а в 60-х гг. эта пара сделала состояние на издании о французской поп-музыке, которое называлось *Salut Les Copains*. (У них было еще и одноименное радишоу — неплохой пример перекрестной рекламы СМИ.)

В 1976 г. Филипаччи выкупил у Пруво борющийся за выживание *Paris Match* и начал его преобразовывать. Редактором он вновь поставил Роже Терона. За восемь лет до этого Терон перешел в конкурирующий еженедельник *L'Express*, но, похоже, Филипаччи понимал, что он — единственный, кто обладает уникальным видением *Paris Match*.

* Match (англ.) — 1. спичка; 2. матч. — Прим. перев.

Терон, получивший прозвище «Глаз» за то, что интуитивно отличал гениальную фотографию от просто хорошей, собрал одну из прекраснейших фотоколлекций в мире. Он перестроил *Paris Match*, сократив текст и предоставив больше места фотоснимкам. Это нашло отражение в знаменитом слогане журнала «Вес слов, сила образов», который многие французы мгновенно вспоминают, стоит лишь упомянуть о журнале. Он ввел традицию начинать каждую статью с фотографии на весь разворот, заголовка на всю ширину полосы и всего нескольких строк вступительного текста.

Постепенно *Paris Match* привлек новых читателей и занял место одного из ведущих еженедельников страны. Терон не боялся сочетать шокирующие фото войны и бедствий с роскошными снимками знаменитостей и коронованных особ. В недавнем фильме о *Paris Match*, который вышел на DVD исключительно для рекламодателей журнала, использована старая запись, где Терон говорит: «Журнал не старается показать жизнь прекрасной и безмятежной, он показывает ее такой, какая она есть».

Когда Терон ушел из журнала в 1999 г. (он умер два года спустя в возрасте 76 лет), его имя настолько ассоциировалось с журналом, что будущее *Paris Match* стало вызывать опасения. Его преемником стал Ален Женестар, ранее издававший воскресную газету *Le Journal du Dimanche*. И это было началом новой эры.

РАЗДУВАЯ ПЛАМЯ

Самое важное в редакции *Paris Match* — «*le mur*», или стена. Это на самом деле стена — стена, покрытая полосой пробки шириной в метр, на которую один за другим крепятся макеты полос *Paris Match* по мере того, как журнал готовит материалы ко вторнику — «дню печати».

Этот прием довольно распространен во многих периодических изданиях, но он вдвойне важен для *Paris Match* из-за одной его особенности: у этого журнала нет структуры. Вообще-то, это преувеличение. Фактически, он состоит из двух частей, известных как *cahier froid* («холодная тетрадь») и *cahier chaud* («горячая тетрадь»). *Cahier froid* освещает культуру и стиль жизни и готовится заранее. Реклама размещается только в этой части журнала. «Холодные» страницы находятся на краях журнала, окружая, как земная кора раскаленное внутреннее ядро, «горячие» страницы новостей. Эти полосы могут быть сменены в самый последний момент, но они совершенно не отягощены рекламой. *Cahier chaud* — это обычно 62–70 страниц, а порой и 80, если неделя богата новостями.

Оливьер Руайян, заместитель «командующего» журналом, пригласил меня в путешествие по стене. Я пришел в «день печати». Редакционная команда решала, стоит ли им заменить разворот об актрисе Люси Лиу фотографиями

наводнения в Марселе, которое случилось только вчера. (В конце концов они вынесли вердикт в пользу актрисы, поскольку в номере той недели было маловато гламура — неперменного элемента издания.)

Успех или неуспех *cahier chaud* как материала для чтения зависит от его ритма, который также решается в «день печати». Двойные развороты перетасовывают снова и снова, пока Женестар и Руайян не остаются довольны тем, как «течет» секция. Сам Женестар утверждает, что читатель должен воспринимать журнал как разговор, переключаясь с серьезных тем на более легкие и обратно. «Архитектура журнала строится на понятии прорыва, — говорит он. — Я не верю в сдержанность. Каждый номер задается тем, что мы желаем. Мы тратим часы на то, чтобы решить, как все будет, перекладывая туда-сюда макеты и фотографии. И потом, внезапно, наступает прозрение — *c'est bon!**»

Руайян называет *cahier chaud* «триумфом журналистики». И добавляет: «Мне трудно представить себе какой-то другой журнал, которому бы сошло с рук изгнание рекламы с центральных страниц. Но это одна из тех изюминок, которые делают *Paris Match* в высшей степени интересным».

Позднее я обсуждаю этот аспект с Эдмоном Траном, главой отдела продаж рекламных полос в *Paris Match*. Совершенно непохоже, чтобы его огорчало это положение дел; напротив, кажется, что это его приводит в восторг.

«Конечно, мы сражаемся за рекламу с другими французскими еженедельниками, но *Paris Match*, хотя и имеет много общего с такими брендами, как *Stern* и *Newsweek*, уникален, — утверждает он. — Помимо того, что в нем масса великолепных фотографий, он выделяется и освещением новостей — все с большой буквы, какими бы они ни были. Следовательно, вы получаете все — от войны в Ираке до свадьбы актрисы — без какой бы то ни было иерархии или указаний на то, что одно важнее другого. Решение мы оставляем нашим читателям. *Cahier chaud* отражает это своей свободно текущей природой».

И Руайян, и Тран подчеркивают, что поскольку у *Paris Match* очень мало подписчиков, оперативность является важнейшим фактором маркетинга. «Из 630 тыс. экземпляров, продающихся во Франции, — говорит Эдмон Тран, — примерно 65% приходится на розницу. А это значит, что каждый номер должен быть великолепен, потому что если наши читатели решат, что на этой неделе номер был неинтересным, то не купят следующий — и наши продажи тут же пойдут вниз».

По той же причине на обложке каждого недельного номера почти всегда фотография знаменитости. «Личность на обложке — гарантия, что журнал купят — мы это утверждаем, имея 50-летний опыт продаж, — говорит Тран. — Журналы с большим количеством подписчиков могут позволить себе время от времени рискнуть обложкой, посвящая ее общим темам: моде

* Хорошо! (фр.) — Прим. перев.

или машинам. Но нам, чтобы продать журнал, нужна хорошая приманка, так что на каждой обложке должно быть лицо, которое наши читатели мгновенно узнают».

С точки зрения редактора, Руайян находит этот аспект довольно спорным: «В каком-то смысле обложка вводит в заблуждение. Ты думаешь, что это журнал о знаменитостях, а на деле он полон новостей. К счастью, читатели понимают, что наша формула охватывает все аспекты жизни».

Образ на обложке — важнейший маркетинговый инструмент журнала, как и плакаты, наклеенные на киоски со всех сторон перед выходом каждого нового номера. У *Paris Match* нет того, что французы называют *marronniers* — ежегодные издания, посвященные вину или праздникам, которые гарантируют дополнительные продажи. Однако известно, чьи лица на обложке лучше привлекают читателей. Рок-звезда Джонни Холлидей, например, — его фотография на обложке дает возможность продать гораздо больший тираж.

«Благодаря широкому кругу читателей, мы можем получить интервью у тех, кто не желает разговаривать с другими, — объясняет Тран. — И конечно же, нам помогает то, что нас рассматривают как французский бренд — такой же, как Renault или Chanel. Когда [французский президент] Ширак видит по опросам общественного мнения, что его популярность падает, ему не повредит появиться в *Paris Match* с маленьким внуком на руках. Вот какое влияние можно иметь с тиражом в 700 тыс. и читательской аудиторией чуть более миллиона. Мы — мощное средство коммуникации с французским народом».

(Мой друг-француз замечает, что в комиксах *Tintin* высокомерная оперная дива Бьянка Кастафьере отказывается разговаривать с прессой, делая исключение лишь для некоего журнала *Paris Flash*.)

Но *Paris Match* привлекают и острые темы, что подвергает риску его отношения со знаменитостями и политиками. Например, журнал первым опубликовал фото бывшего французского президента Франсуа Миттерана с его «тайной» дочерью Мазарин. Руайян говорит: «Многие знали о существовании этой девочки, но никто не хотел говорить об этом. Мы сделали снимок Миттерана, когда он выходил из ресторана, обнимая ее за плечи, — этот жест явно говорит о привязанности, поэтому решили пустить фотографию в ход и вывести все на чистую воду».

Руайян признает, что журнал пользуется услугами папарацци, и этот факт негативно повлиял на тираж журнала после смерти принцессы Дианы в автомобильной аварии в 1997 г. в Париже (за ней гнались папарацци). Но читателям быстро надоела роль обвинителей — им был нужен журнал с новыми порциями новостей. Руайян говорит: «Мы занимаемся раскрытием тайн и провокациями — такова природа журналистики, и мы не можем с этим бороться, иначе просто уьем издание. Естественно, поскольку

мы — ведущий журнал, нас иногда обвиняют в безответственности, но, как правило, это те, кто не входит в круг наших читателей. Правда и то, что в этой стране существуют законы о неприкосновенности личной жизни, что грозит нам порой судебными разбирательствами. На нас очень часто подаются в суд. Но мы продолжаем доставлять новости своим читателям».

Еще один участник фильма о *Paris Match* — адвокат Роберт Бадинтер, который в историческом судебном процессе 1977 г. сумел спасти от гильотины убийцу ребенка, добившись замены смертного приговора пожизненным заключением. Когда в 1981 г. Бадинтер стал министром юстиции, он первым делом отменил смертный приговор. В фильме Бадинтер описывает, как поддержка *Paris Match* вдохновляла его и придавала ему силы продолжать свою работу.

«*Match* сыграл важную роль... во время великой битвы против смертного приговора. Он всегда был рядом, и его репортажи были великолепны. В то время было запрещено делать фотографии в суде, но фотограф *Match* все-таки сделал несколько снимков скрытой камерой, и сегодня архивы *Paris Match* — единственное место, где я могу найти снимки, отражающие напряженность судебного процесса и атмосферу того времени».

Оливьер Руайян подчеркивает, что, хотя *Paris Match* и готов пойти на многое, чтобы сделать тайное явным, есть границы, которые он никогда не нарушит. «Мы всегда сохраняем достоинство. Мы никогда не отличались вульгарностью, или плохим вкусом и не собираемся разрушать чью-либо жизнь».

Он говорит, что цель журнала — показать «закулисную жизнь» политиков и знаменитостей. «Мы показываем ту сторону, какой вы не увидите по телевидению или в газетах, когда эти люди находятся в свете прожекторов. Например, в недавнем выпуске мы получили эксклюзивный доступ в офис министра обороны США Дональда Рамсфельда. Мы следовали за ним шаг за шагом, в то время как он занимался своими обычными делами. И показали его как человека, а не как политического деятеля».

Ссылаясь на статью о Рамсфельде, Руайян подчеркивает, что репортажи *Paris Match* — это намного более качественный материал, чем просто сплетни о знаменитостях. «У нас более сотни корреспондентов экстракласса и доступ к самой лучшей фотографии на планете. Фотографы любят нас, потому что мы — единственный журнал, который до сих пор использует незагроможденные двойные развороты, где можно показать их работу в наиболее выгодном свете. *Paris Match* — это явно не дешевый продукт».

В действительности, трудно определить, на кого ориентирован этот журнал. Все — от топ-менеджеров до консьержки в подъезде — читают *Match*. Руайян смеется: «Я знаю — это совершенно противоречит здравому смыслу. Все аналитики на всех издательских семинарах говорят об одном: «Нужно найти нишу, нужно найти нишу...» — а мы плывем против течения. И тем не менее это действует. Я уверен, что здесь есть какая-то связь с

нашим наследием. Если бы кто-то сегодня решил запустить *Paris Match*, то вряд ли смог поднять его на ноги».

ТЕЛЕВИДЕНИЕ В ПЕЧАТИ

Несмотря на временный спад деловой активности, тираж журнала не изменился: он остается вторым по популярности еженедельником во Франции после *Télérama*. Эдмон Тран даже утверждает, что доходы от рекламы текут рекой.

«С точки зрения привлечения рекламодателей, *Paris Match* иногда может быть сложно продавать, — говорит он. — У нас нет определенного рыночного сегмента, и наш круг читателей имеет равную пропорцию полов — фактически, женщины составляют около 58%. Мы пишем обо всем и обращаемся ко всем, в этом наша сила и наша слабость».

Однако это не остановило ювелирный бренд *Bulgari* от проведения рекламной компании во Франции через *Paris Match*. Тран рассказывает. «Среди изделий *Bulgari* было бриллиантовое ожерелье на сумму в несколько тысяч евро, которые рекламировала модель Жизель Бушен. Позднее мне рассказывали, что в Монако одна женщина вошла в ювелирный магазин с номером *Paris Match* под мышкой, открыла страницу с этой рекламой и сказала: «Я хочу это»».

Несмотря на отсутствие явной адресации, перед *Paris Match* стоит задача продвижения бренда, знакомая всем состоявшимся изданиям. «Мы — сложившийся общественный институт и на виду уже давно, но мы не хотим выглядеть на наши годы, — говорит Тран. — Это еще одна причина стремиться к высочайшему качеству. Скуке у нас места нет».

Будет справедливо сказать, что маркетинг *Paris Match* далек от новаторского: он состоит по большей мере из плакатных кампаний, описанных выше, и спорадического появления на радио. Однако кажется, владельцы журнала наконец-то начинают осознавать потенциал бренда. В декабре 2001 г. Lagardère, материнская группа *Hachette Filipacchi*, открыла спутниковый канал *Match TV*. Хотя французские законы, касающиеся торговых марок, не дают возможности использовать ни название, ни логотип *Paris Match*, не делалось секрета из того, что канал будет освещать личности и события в том же духе, что и его дочерний бренд. Например, одну из его передач под названием *Match Magazine* ведет Ален Женестар. В конце 2003 г. шоу начало транслироваться и по обычному телевидению.

«Формат журнала идеально соответствует экрану, может потому что издание чем-то напоминает телеканал», — замечает Тран.

Веб-сайт журнала, который оставался практически неизменным с 1997 г., в сентябре 2002 г. был основательно переделан. Пользователи те-

перь могут получать последние новости и фотоснимки, могут узнавать, что будет в новом номере, а кроме того, для них открыт доступ к архиву. К тому же *Paris Match*, похоже, стал задумываться и о возможности спонсирования культурных мероприятий: так, он был одним из спонсоров выставки Боттичелли в Люксембургском музее.

Оливьер Руайян говорит, что то, как журнал преподносит новости, может быть плюсом в маркетинге. В неделю моего визита *Paris Match* опубликовал фотографию Жака Ширака, явно пользовавшегося слуховым аппаратом. Казалось бы, пустяк, но это вызвало огромный резонанс во французской прессе. «Когда остальные СМИ берут в руки номер *Paris Match*, в котором есть нечто интересное, то моментально поднимают шум и делают из этого сенсацию, — говорит он. — Службы новостей обладают завидной способностью делать маркетинг с малыми издержками».

Опыт 70-х гг. показывает, что *Paris Match* не может позволить себе почитать на лаврах, и, несмотря на несколько неформальный подход к маркетингу, его репутация скандалиста, судя по всему, служит ему как дома, так и за границей. Тран говорит: «Мы никогда точно не можем сказать, кто наши зарубежные читатели, но очевидно, что это люди, которые хотят знать французскую точку зрения на основные события. А на родном рынке, конечно, мы просто окно в мир».

Коротко о бренде

Бренд: Paris Match

Основан: 1949 г.

Владелец: Hachette Filipacchi (Lagardère)

Тираж: 718 271 (Источник: OJD)

Ключевые стратегии маркетинга: плакаты, радио, спонсорство

Расширение бренда: Match TV

Веб-сайт: parismatch.com

The Economist

Всех читателей в мире привлекают качество, остроумие и глубина анализа.

Самый популярный британский деловой журнал занимает унылый небоскреб из стекла и бетона, воткнутый в серые плиты двора чуть в стороне от Сент-Джеймс-стрит в Лондоне. Архитекторы-футуристы Смитсоны создали это особняк в начале 60-х гг. — именно такую конструкцию оценили бы читатели *The Economist*. Однако жесткая структура фасада резко контрастирует с яйцевидными китайскими скульптурами, напоминающими гигантские капли ртути, которые украшают фасад здания. Возникает соблазн предположить, что это намеренное противопоставление, поскольку оно хорошо отражает содержание *The Economist*, за чьим интеллектуальным фасадом скрывается лукавство и юмор.

Приемная продолжает эту тему: она изобилует отполированным мрамором и кожаными диванами от ведущих дизайнеров. Секретарь приемной и глазом не моргнула, когда я легкомысленно заметил, что пришел слишком рано. Но в приемной было что посмотреть: на стенах — фотографии известных людей в одной и той же кожаной куртке. (Я узнал Джеффри Бернарда и Джона Херта.) Позже мне предстоит открыть, что двое из них — Пип Пайпер и Питер Данбар — бывшие художественные редакторы *The Economist*. А эта экспозиция — временная выставка фотографа Шекспира Лейна, который «спас» кожаную куртку со свалки Челси в 1973 г. Еще один неожиданно эксцентричный штрих.

Но главный экспонат приемной — бюст джентльмена с суровым выражением лица, чей взгляд при жизни, наверное, было выдержать нелегко, если изображение правдиво. Это Джеймс Уилсон — человек, с которого все началось.

НАСЛЕДИЕ ШЛЯПНИКА

Уилсон, четвертый сын в многодетной семье, родился в шотландском приграничном городке Хоик, Роксброшир, в 1805 г. Подростком он работал подмастерьем у шляпника, но очень интересовался экономикой и бóльшую часть свободного времени проводил за зубрежкой этого предмета. В 1824 г. он уехал в Лондон, где вместе со своим братом при финансовой поддержке отца открыл шляпный бизнес — Wilson, Erwin and Wilson.

Несмотря на свою подкованность в экономике и деловую хватку, Уилсон сделал один серьезный просчет в своей карьере. В конце 1830-х гг. он поставил торговлю индиго на широкую ногу и в результате потерял все. (Рынок индиго рухнул в одночасье, когда немецкие фабрики выпустили синтетический эквивалент натурального красителя, раньше производимого из субтропического растения.) Но этот удар не разбил его, а напротив, лишь закалил, да и решительности ему было не занимать.

Преданный идее свободной торговли, Уилсон включился в борьбу за отмену «кукурузных законов». Эти законы были сложными и разнообразными, но их краеугольным камнем была пошлина на ввозимую кукурузу, которая защищала интересы крупных землевладельцев. Их противники, в основном купцы и производители, считали эти законы субсидией, поддерживающей сельское хозяйство и мешающей индустриализации и развитию международной торговли. Премьер-министр сэр Роберт Пиль отменил их в 1846 г.

А чуть ранее, в 1843 г., Уилсон основал *The Economist: The Political, Commercial, Agricultural and Free Trade Journal*. Его целью, сказал он, будет стимулировать «всех и каждого, кто живет в этой стране... к исследованию и самостоятельному изучению общественных дел». Журнал не сразу добился успеха, а когда успех пришел, Уилсон решил, что может отойти от дел и заняться политикой, хотя и оставался номинальным издателем вплоть до 1857 г.

Уилсон был избран в члены парламента от Уэстбери, графство Уилтшир, в 1847 г., но в 1850-х гг. его карьера сделала неожиданный поворот: сначала он был назначен секретарем Комитета по управлению (более известном как Индийский комитет), затем финансовым секретарем Казначейства и, наконец, членом Финансового совета Индии. Эта работа привела его в Калькутту, где он умер 11 августа 1860 г. от дизентерии, усугубленной чрезмерными перегрузками. До самого конца, согласно сведениям *The Economist*, он был человеком, наделенным «способностью к здравым суждениям, ясностью мышления и изложения, удивительным вниманием к деталям и здравым смыслом».

Здесь есть все элементы романа Диккенса: шляпник, который становится преуспевающим бизнесменом, издателем журнала и политиком. Что еще более важно, его история объясняет дух *The Economist*, реклама которого

часто подразумевает, что даже скромный рабочий может подняться до великих высот с помощью знаний и силы воли. Как было написано на одном знаменательном плакате: «Важно не то, что ты читаешь в университете».

ДОСТУПНАЯ ЭЛИТАРНОСТЬ

Плакаты, безусловно, являются ключевым элементом маркетинговой стратегии *The Economist* на внутреннем рынке. Остроумные «белые из красного»* подписи к изображениям уже стали такой же частью лондонского пейзажа, как красные автобусы и телефонные будки. В зале заседаний (все кресла, разумеется, обтянуты красной кожей) менеджер по маркетингу бренда Джекки Кин рассказывает, как кажущаяся простой на первый взгляд рекламная кампания превратилась в легенду. Рядом с ней — Тоби Грин и Аннабель Уотсон, руководитель и разработчик группы по работе с клиентами AMV.BBDO, агентства, которое разработало кампанию в 1986 г. и, что поразительно, до сих пор сохраняет ее свежей и актуальной.

Однако сначала Кин предлагает свои соображения о позиционировании бренда. «*The Economist* — это сложившийся общественный институт, и если посмотреть на сам продукт и его символ, то сразу видно, насколько они соответствуют друг другу. Все атрибуты, которые присутствуют в газете, выдержаны и в маркетинге: сила интеллекта, независимость, отсутствие пошлости и интернациональное мировоззрение».

Схематически, можно описать *The Economist* так: еженедельный обзор последних международных новостей, освещающий бизнес, политику, финансы, науку, технологию, культуру и искусство. Хотя на 50% он принадлежит *The Financial Times Ltd.* и, следовательно, является партнером *Pearson plc*, назначение главного редактора *The Economist* должен одобрить независимый совет членов правления, а устав компании разработан так, чтобы обеспечить эту независимость.

Возможно, вы заметили, что Кин называет *The Economist* газетой: это одна из причуд продвижения бренда. Хотя по формату это, несомненно, журнал, его называют газетой, потому что, по словам Кин, это издание «занимается новостями и работает почти по газетным срокам, причем большая часть текстов обновляется в последний момент, перед тем как каждый четверг номер уходит в печать». Насколько это важно для читателей, вопрос спорный, но это еще один пример подкупающей эксцентричности *The Economist*.

Еще один интересный факт: ни под одной строкой в журнале не стоит имя автора. Это удивляет многих профессиональных репортеров,

* Речь идет о знаменитой рекламной кампании *White Out Of Red*. — Прим. перев.

карьеристов и эгоистов, которые так и ждут, чтобы их имя появилось под статьей, причем желательно с фотографией. Но журналисты *The Economist* — народ анонимный, бренд объединяет их всех в одну категорию. Читатель знакомится с ними только тогда, когда они умирают и их жалуют краткими, но емкими некрологами. Может быть, поэтому моя просьба об интервью с Биллом Эммоттом, нынешним главным редактором, была встречена без энтузиазма.

Кин объясняет: «Один из принципов *The Economist* заключается в том, что редакционная политика превалирует над любыми личными мнениями, которые могут иметь журналисты. Опубликованное мнение — это мнение журнала. Заседания редакции по понедельникам порой напоминают общественные дебаты, с обменом идеями и шумными разногласиями, но решающий голос принадлежит редактору: именно он определяет, что будет печататься и как это следует освещать.

С точки зрения политики было бы удобно классифицировать *The Economist* как правое, консервативное издание. (Например, в 2003 г. он поддерживал войну в Ираке.) Но более внимательное изучение показывает, что это журнал антимонархический и поддерживающий легализацию легких наркотиков. Кин говорит: «Журнал выступает за свободный рынок, глобализацию и против жесткого государственного контроля. Он имеет либеральные взгляды по многим социальным вопросам. Но важно то, что он последователен, его точка зрения хорошо аргументирована и ее легко понять, даже если вы не согласны с ней».

Хотя складывается впечатление, что *The Economist* — издание для довольно узкого круга, фактически он представляет собой на удивление приятное чтение, с плавно построенными предложениями и ироническим подтекстом. Возможно, самый удивительный аспект его маркетинга — то, что он стремится убедить читателей в своей остроумии и доступности, стараясь при этом сохранить свою клубную элитарность. Кин и ее коллеги ничуть не обижаются, когда я характеризую *The Economist* как «идеальный букварь для тех, кто хочет производить впечатление умного человека на званных обедах».

Аннабель Уотсон из AMV.BBDO рассказывает: «В действительности, именно с этой идеи и началась вся кампания «белый из красного». Люди из фокусных групп говорили, что им нравится, когда в метро кто-нибудь замечает, что они читают *The Economist*. Он, несомненно, престижен и создает о вас определенное впечатление. Многие наши рекламы играют на утверждении, что читатель *The Economist* более умен, чем остальные».

Сюжет одной телерекламы *The Economist*, увидевшей свет в 1995 г., был таков: молодой человек сидит в самолете. Скоро объявят взлет. Солидная знакомая фигура подходит и усаживается рядом с ним. Это Генри Киссинджер — далеко не самый глупый человек на планете. В то время как молодой человек пытается скрыть волнение, появляется надпись: «Ты готов к интересной беседе?»

В КРАСНОМ СВЕТЕ

Но больше всего *The Economist* известен своей плакатной рекламой, и эта сага об одной из самых успешных кампаний в истории столь же оригинальна, как и сам журнал. Для начала, эта кампания, с точки зрения тактики вообще не должна была сработать. Как замечает Уотсон: «Использование СМИ для рекламы нашего продукта было смелым шагом. Но с годами мы обнаружили, что продвижение бренда заставляет тех, кто его купил, больше ценить себя — а тех, кто не купил, задуматься о его приобретении».

Сейчас цель этой рекламы кажется относительно простой: создать у читателей *The Economist* чувство принадлежности к клубу и информировать перспективных читателей о том, что в этот клуб попасть несложно. Независимо от возраста, дохода или положения требование для всех одно: интеллект. И все же асам рекламы понадобилось удивительно много времени, чтобы найти правильную ноту. *The Economist* начал работать с AMV.BBDO — тогда еще Abbott Mead Vickers — в 1984 г. В то время тираж издания в Великобритании составлял приблизительно 70 тыс., и надежд на рост было мало. Нужна была реклама, чтобы держать *The Economist* «на передовой линии интеллекта» читателей-бизнесменов для проведения читательских опросов. (Результаты этих опросов важны для рекламодателей.)

Как пишет Алфредо Маркантонио, бывший заместитель председателя AMV.BBDO в своей превосходной книге «Хорошо написанный и красный»*, Дэвид Хангер, тогда директор по международной рекламе (а теперь издатель) *The Economist*, был потрясен работой, проделанной агентством для Sainsbury's. До сих пор, кстати, многие считают Дэвида Абботта, одного из основателей агентства, лучшим копирайтером в истории рекламы. Предложение Абботта попало в цель: он хотел создать вокруг журнала «ауру» элитарности, предполагающую, что этим изданием «вы будете гордиться, если вас увидят читающим его в метро, поезде или самолете», и в то же время подчеркивающую, что этот элитный статус можно приобрести, просто заглянув в газетный киоск.

По иронии судьбы, что-то в реакции *The Economist* на его презентацию заставило Абботта посчитать, что она не произвела впечатления. И без того слишком загруженный делами, он решил отказаться от работы с этим клиентом. Но у журнала были другие соображения, и он оказался в положении, крайне необычном для рекламодателя: ему пришлось убеждать Абботта взять заказ. К счастью, тот уступил.

Одна из ранних реклам включала такую строчку: «Не может быть, чтобы *The Economist* был элитарным. Его читают почти все председатели правления компаний, которых я знаю». В то время как язвительный тон воспринимался хорошо, скучная черно-белая гамма была еще очень далека от того революционного исполнения, которое вошло в историю.

* Alfredo Marcantonio. Well-Written and Red (2002).

Это не означает, что раньше работа делалась плохо. Просто отношения между копирайтерами AMV и редактором *The Economist* складывались не просто. Одна из наиболее креативных реклам увидела свет в результате очередного спора. Редактор упрямо проверял (а иногда менял или даже отменял) каждое слово в рекламе. После дипломатических протестов агентства редактор смиловался и вручил ему копию «Требований к стилю *The Economist*» — список журналистских «можно и нельзя», разработанный Джонни Гримондом, одним из старших издателей *The Economist*. Дэвид Абботт был покорен этим документом, отражающим интеллектуальную мощь журнала. Он распечатал большую выдержку из него в качестве пособия под заголовком: «Как писать для *The Economist*». Согласно книге Маркантонио, краткая версия пособия вызвала бурную реакцию: люди звонили и просили дополнительные копии, чтобы повесить на стену в своем офисе. Они также желали ознакомиться с остальной частью документа, поэтому «Руководство по стилю *The Economist*» было издано в форме книги.

Но хотя рекламы AMV иногда и попадали в точку, клиент все же считал, что им не хватает последовательности: ни одну из них нельзя было мгновенно узнать как рекламу *The Economist*. Джекки Кин вспоминает, что, вместо того чтобы вызвать раздражение у Дэвида Абботта — чья работа для *The Economist* уже тогда насчитывала немало наград, — эта критика вдохновила его на ту самую кампанию, которую мы знаем сегодня.

«Говорят, что Дэвид Абботт рассматривал шапку журнала, лежащего у него на столе, и ему пришло в голову, что, если ее увеличить, она уместится на 48-листовый плакат. Так почему бы не взять просто эту красно-белую шапку и не превратить ее в рекламу? Это будет и оригинально, и неразрывно связано с товаром».

Маркантонио подтверждает, что дело было именно так. Абботт решил, что более простое исполнение поможет избежать утомительного процесса одобрения и согласования с редакцией *The Economist*. Он говорил: «Я подумал, что будет неплохо, если в рекламе будут только слова, поскольку в моем понимании именно они являются силой *The Economist*».

Среди множества идей Абботта была реклама, которая стала первой в длительной серии: «“Я никогда не читаю *The Economist*”. Менеджер-стажер. Возраст 42 года». (Любителям подробностей будет интересно, что с самого начала шрифт лозунга несколько отличался от гарнитуры шапки: это была адаптированная версия, называемая Bauer Classic.) Клиент влюбился в рекламу. Дэвид Хангер вспоминает, что, когда он увидел ее, его реакция была однозначной: «Есть!»

Реклама была переломной по многим причинам. Прежде всего, для рекламы, состоящей только из слов, необычной была ее яркость. К тому же продукты, нацеленные на деловую аудиторию, как правило, избегали наружных рекламных кампаний. Другими словами, хотя многие потен-

циальные читатели *The Economist* и обратили бы внимание на эту рекламу, существовал риск, что 90% прохожих ее не заметили бы. Как выяснилось, этого не стоило опасаться, поскольку эта реклама приблизила *The Economist* к более широкой аудитории, делая его более доступным, способствуя теплым чувствам по отношению к бренду и привлекая к нему внимание рекламодателей, которые в противном случае могли бы и не вспомнить об этом журнале.

И наконец, реклама сломала традиционный шаблон рекламы медиабренда, который абсолютно ничего не говорил о его содержании. Или, как утверждает Аннабель Уотсон из AMV.BBDO, «реклама *The Economist* говорила о том, что представляет собой журнал, а не о том, что у него внутри. Даже сейчас большинство медиабрендов предпочитают рекламу, анонсирующую спецвыпуски, акции или отдельные статьи. Некоторые газеты пытаются уйти от этого и обращаются к кампаниям по продвижению бренда, но *The Economist* был первым, кто сделал это достаточно убедительно. Цель кампании была рассчитана на перспективу, а не на краткосрочный рост тиражей».

«Менеджер-стажер» стал рекламой, о которой говорили больше всего, и журнал *Campaign* объявил ее лучшим рекламным плакатом года на своей ежегодной церемонии присуждения наград.

НА ШАГ ВПЕРЕДИ

Хотя в чисто визуальном смысле кампания с тех времен изменилась очень мало, ей пришлось приспособливаться, чтобы выжить. Каждый год, в мае и октябре, выходит серия плакатов — примерно семь или восемь одновременно. Эта стратегия поддерживает известность бренда на очень высоком уровне, тем самым никогда не допуская, чтобы она снизилась до нуля. А это означает постоянную потребность в новых темах и идеях. В каждой фазе задается своя формулировка миссии, или главная задача, разработанная для копирайтеров, которая должна отвечать своему времени.

Говорит Джекки Кин: «В самом начале ключевой темой было: “Это дает вам преимущества в бизнесе”. Эта реклама отражала эпоху Маргарет Тэтчер, когда британское общество ставило на успех и статус. Сегодня некоторые решения могут показаться слишком резкими — в особенности такая реклама: “Если вы — наш читатель, то пусть ваш шофер посигналит, когда будете проезжать мимо этого плаката”. Это было адекватно в то время, но сейчас мы не запустили бы такую рекламу».

С обилием рекламы, относящейся к заседаниям и финансовым успехам, маркетинговая стратегия *The Economist* могла выпасть из ритма эры «добрых 90-х», рассвет которой начался в эпоху экономического спада, раскаяния и переоценки ценностей, — будто целая страна вернулась с вечерин-

ки, продолжавшейся целое десятилетие. Захватывающий образ антигероя Гордона Гекко из знаменитого фильма 80-х гг. «Уолл-стрит» перестал быть символом целевой аудитории.

«Интересно то, что понятие успеха всегда было в сердце кампании, но определение успеха изменилось, — подчеркивает Кин. — Следующая фаза кампании началась в эру, когда у власти был Джон Мейджор, люди теряли работу, а СМИ обвиняли правительство тори в коррупции и аморальности. Поэтому мы приняли довольно ироничную формулу “Лишь бы никто не узнал”».

Выдающиеся произведения рекламы того в чем-то параноидального периода включают: «Не играйте в гольф слишком часто, если ваш ассистент читает *The Economist*», «Разгар беседы — самое пустынное место на Земле» и «В реальной жизни черепахи проигрывают».

Когда Тони Блэр с лейбористами пришел к власти в 1997 г., реклама *The Economist* стала отражать новое чувство оптимизма. Наступила эра cool & ror — ощущение, что шестидесятые вернулись и наконец-то британское общество может быть и забавным, и серьезным одновременно. Кин говорит: «Тогда ключевым предложением было “Превзойди себя”. В то время как деловые круги оставались нашей основной целевой аудиторией, мы хотели распространить наш призыв и на молодых читателей. Мы хотели, чтобы в нас видели издание, которое могло вдохновлять».

Соответственно, реклама *The Economist* становилась все игривее — иногда на грани сюрреализма. В агентство пришло новое поколение креативщиков, и они жаждали приобщиться к знаменитой кампании. Одно изображение представляло собой белую замочную скважину и ничего больше, намекая, что журнал предлагает дразнящие открытия. Другое использовало ярко-зеленый фон вместо привычного красного, объясняя эту замену надписью «*The Economist* полон сюрпризов». Пожалуй, один из самых смелых плакатов серии обыграл широко известный рекламный постулат. Реклама гласила: «Плакат должен содержать не более восьми слов, что является максимумом, который средний читатель может усвоить с одного взгляда. Однако этот плакат — для читателей *The Economist*».

В самом обществе игривые настроения растаяли вместе с крахом доткомов и наступлением экономического кризиса. Вступая в очередную эру аскетизма, AMV.BBDO и *The Economist* в середине 2001 г. задумались об изменении своей стратегии. Но настало 11 сентября, которое *The Economist* описал в своей передовице как «День, который изменил мир». К тому времени, когда шок пошел на убыль, *The Economist* определил свою новую стратегию: «На шаг впереди». Кин объясняет это следующим образом: «Новая идеология журнала заключается в том, что во времена политической и экономической нестабильности *The Economist* дает всю информацию, необходимую вам, чтобы понять, что происходит, и вести свой бизнес и свою жизнь рационально».

Несмотря на выход Дэвида Абботта на пенсию в 1999 г., эта идеология стала гарантией того, что реклама *The Economist* остается такой же свежей и актуальной, как всегда. Но креативщики не должны слепо следовать инструкциям, считает Тони Грин.

«Мы наблюдали эту кампанию так долго, что у агентства сложилось почти интуитивное понимание бренда. Некоторые креативщики работали над ним с самого начала. Хотя составляющие идеологии являются важными руководящими указаниями, в какой-то степени бренд их перекрывает. Порой слышишь какую-то фразу и чувствуешь, что она идеально подходит для рекламы *The Economist*. Единственное, о чем мы обязаны помнить, — это то, чтобы реклама отражала дух времени. Новая идеология — просто метод контроля за этим».

И в потенциальных идеях недостатка нет. Обычно заказом клиента занимается только одна креативная команда агентства, но в AMV.BBDO кампания *The Economist* открыта для всех, кто желает предложить строчку. «У нас невероятная конкуренция, — говорит Грин. — Каждый хочет, чтобы напечатали именно его строку. Идеи подают даже те, кто работает не в креативном отделе. Парни из студии, которые насмеваются над рекламой, тоже часто пробуют себя — пару лет назад две строки были приняты от кого-то из них».

В кампании используются неожиданные средства и необычные места размещения рекламы — например, красная крыша лондонского автобуса с надписью на ней «Привет из главной конторы» в 1988 г. или два плаката в аэропорту Хитроу с надписями «Не облагается пошлиной» зеленым цветом и «Читатели *Economist*» красным в 1999 г.

Отбор, над которым агентство работает вместе с Кин, очень жесткий: иногда 200 идей сводятся к 15 или чуть больше. Маленькая группа, принимающая окончательное решение, состоит из Хелен Александер, председателя правления *The Economist Group*, главного редактора Билла Эммотта и издателя Дэвида Хангера. Кин говорит: «Когда дело доходит до этой стадии, рекламные тексты не столько выбраковываются, сколько одни предпочитают другим. Команда понимает, что кампания — это ценный товар, так что у них нет никакого желания навредить ей. Они просто дают гарантию того, что реклама отражает эволюцию и обладает тем уровнем качества, к которому привыкли читатели *The Economist*».

А что в будущем? Существует ли опасность того, что рекламная кампания «белый из красного» иссякнет? Не настало ли время для чего-нибудь новенького? Похоже, нет. Кин говорит, что отношения между *The Economist* и AMV.BBDO надежны, потому что глубокое понимание агентством сути бренда имеет огромную ценность для директора по маркетингу. И каждый новый выпуск *The Economist* остается столь же остроумным, как и предыдущий.

В 2001 г. вышла реклама, которая венчала собой все, к чему стремился AMV.BBDO последние десять с половиной лет. Это был полностью красный плакат, в нижнем правом углу которого не хватало белого «кусочка головоломки». Ни текста, ни товарного знака, но мгновенно узнаваемый как реклама *The Economist*. Этот плакат под названием «Недостающая деталь» выиграл массу наград на таких конкурсах рекламы, как Cannes, Eurobest и Epica. Его создателем был никто иной, как Мэтью Абботт, сын Дэвида Абботта. Так что следующее поколение рекламы *The Economist* уже близко.

ПРЕКРАСНОЕ БУДУЩЕЕ

Хотя кампания «белый из красного» стала самым удачным инструментом маркетинга и ее с завистью имитировали различные бренды — от авиакомпании *easyJet* до туроператора *Club 18-30*, — она была не единственным средством продвижения *The Economist*. Этого стиля он стал придерживаться в директ-маркетинге — еще одном эффективном способе увеличения и сохранения числа подписчиков. Стиль сохранялся и в слоганах, таких как «Специально для дальнозорких» (напечатано мелким шрифтом на конверте красного цвета), «Время пересмотреть условия Вашего договора», «Еженедельные новости со всего света». В отличие от эфирной рекламы, при прямом маркетинге, используемом журналом *The Economist*, упор делается на деталях и получении отдачи. Тем не менее он не противоречит главному слогану бренда, который предложен на постерах.

Таким же образом дело обстоит и в местах продажи журнала. Например, рядом с авиакассами ставили коробки с журналами *The Economist* с надписью «Умный прилавок»; среди фирменных товаров — одноразовый фотоаппарат красного цвета с надписью «Улыбайтесь шире!» или же красный коробок спичек, на котором большими буквами написано: «Осветительные приборы». Еще одним новшеством, появившимся в авиакассах *Virgin Airways*, стала маска на глаза с надписью «Остерегайтесь длительного пребывания в темноте».

Еще одним способом продвижения бренда стало проведение конференций и дебатов, устраиваемых изданием. На них обсуждаются актуальные геополитические вопросы и проблемы бизнеса (так, в одной из передач был поднят вопрос о целесообразности существования ООН). Цель мероприятий такого рода — расширить аудиторию журнала, приобрести новых читателей.

Благодаря рекламным кампаниям журналу удалось также расширить представительство своего бренда: книги по бизнесу и ежедневники со всем знакомой эмблемой можно купить теперь в фирменном магазине *The Economist* на Риджент-стрит в Лондоне. Создан и весьма успешно функционирует сайт *Economist.com*, который финансируется за счет подписки

и доходов от рекламы. Кроме того, издание имеет специальную структуру — департамент, занимающийся анализом и предоставлением детальных отчетов об экономическом положении всех стран мира.

Содержание и качество журнала неразрывно связаны с маркетингом, и в последнее время издание сильно изменилось. В мае 2001 г. *The Economist* стал полноцветным, при этом формат журнал был несколько изменен. Упростилась навигация по журналу, улучшилось оформление; цветные фотографии и фон придали ему более современный вид.

Модернизация была особенно необходима для читателей за пределами Великобритании, так как сейчас *The Economist* — вне сомнения международное издание. За 1992–2003 гг. его тиражи по всему миру выросли на 79,4%, и 83% его тиража сейчас реализуется за пределами Великобритании. Это впечатляет еще больше, если принять во внимание, что со времени начала кампании в 1986 г. появились спутниковое и кабельное телевидение, цифровое радио и Интернет.

Кин говорит: «Успех, который мы получили в Европе, очень лестен, поскольку у нас нет региональных изданий, но наше исследование ясно показывает, что нас читают не только эмигранты, но и местное население. Я уверена, что ключ в том, что мы даем целостную картину, а не просто французский, германский, итальянский или английский взгляд на события. К тому же мы предлагаем точку зрения, отличную от проамериканской позиции *Time* и *Newsweek*».

The Economist оценивает потенциальный круг читателей в континентальной Европе в 1,7 млн, и поскольку в настоящее время европейские тиражи составляют 187 017 экземпляров, то там явно имеется огромный потенциал роста. Маркетинг вне Великобритании несколько отличается, так как кампания «белый из красного», основанная главным образом на игре слов, действует только на зрелом внутреннем рынке, где целевая аудитория ее понимает. Кин говорит: «В то же время мы не хотим поступать своими принципами и делать неинтересную кампанию. Так что мы решили пойти по визуальному пути с использованием красного и сохранением того же уровня остроумия и интеллигентности».

Например, один из недавних плакатов остроумно объясняет европейским читателям, что *The Economist* — это нечто большее, чем только обзор экономики. На нем изображено яблоко, а рядом — всем известные имена: сэра Исаака Ньютона (который, разумеется, открыл закон всемирного тяготения благодаря упавшему яблоку), Руди Джулиани (бывший мэр Нью-Йорка — города, называемого «Большим Яблоком») и Стива Джобса (основатель компании Apple). Эти знаменитые личности воплощают темы науки, политики и технологии. И, разумеется, плакат намекает, что только потенциальные читатели *The Economist* поймут эту шутку.

Джекки Кин говорит: «Всех читателей в мире привлекают качество, остроумие и глубина анализа, предоставляемые *The Economist*, несмотря на все остальные СМИ, которые есть в наличии».

ЦИФРЫ — ВЕЩЬ УПРЯМАЯ

Сейчас, когда прошло почти 15 лет после старта кампании «белый из красного», *The Economist* считает ее своим самым успешным маркетинговым инструментом. Она нацелена не только на читателей, но и на агентства и рекламодателей, которые покупают в журнале место для рекламы (при том, что он никогда не делал особых предложений или скидок). Кин подчеркивает, что с 1988 г. по 2000 г. доход от рекламы вырос на 250%, а тиражи в Великобритании поднялись с 94 916 в 1990 г. до 146 754 в 2003 г. Вспомните, речь идет о журнале, тираж которого, как считали, достиг в 1984 г. своего апогея — 70 тыс.

Согласно независимым эконометрическим исследованиям, о рекламе *The Economist* спонтанно вспоминают более 40% его целевой аудитории в течение почти всего периода кампании. Она приносит 2,4% розницы и 5,7% подписки. И это еще не все: кампания относительно дешевая: чуть больше миллиона фунтов стерлингов в год. Это дает прибыль на инвестиции 1:1,8. Неплохо для двуцветного плаката с написанным на нем каламбуром.

Коротко о бренде

Бренд: The Economist

Основан: 1843 г.

Владелец: The Financial Times (50%), The Economist Group (Великобритания)

Тираж: 902 107 (Источник: ABC)

Ключевые стратегии маркетинга: уличная реклама, прямой маркетинг, реклама в местах продажи

Расширение бренда: спонсирование конференций и дискуссий, The Economist Intelligence Unit, магазин The Economist, книги и ежедневники

Веб-сайт: Economist.com

Vogue

Вселенная грез!

Я сижу в буфете центрального офиса Condé Nast на Таймс-скуэр. Поскольку это буфет Condé Nast, издателя *Vogue* (а также *GQ*, *Vanity Fair*, *Glamour* и прочих изящных глянцевого штучек), это далеко не стандартный буфет. Модный архитектор Фрэнк Гери создал интерьер, который несколько напоминает Музей Гуггенхайма в Бильбао, только вывернутый наизнанку. Стены из волнистого титана. Полукруглые банкетки, обтянутые чем-то, похожим на кожу желто-оранжевого цвета, разделены ширмами венецианского стекла. Некоторые сотрудники называют буфет «подиумом», потому что здесь можно увидеть, кто как одет. Да, Condé Nast — то место, которое нелегко себе представить.

Я вообще-то не должен был находиться здесь. Приятель, который тут работает, затащил меня сюда, чтобы я увидел все своими глазами.

По общему мнению, работать в Condé Nast тяжело. Даже мой друг говорит о нем со своеобразным любящим раздражением.

Действительно здесь трудно оставаться невозмутимым. Это место имеет сильную ауру. Веяния моды создаются и уничтожаются прямо здесь. Те, кто работает в этом здании, возможно, воспринимают себя слишком серьезно, а почему бы и нет? Роскошь — это очень серьезный бизнес. Мода — это глобальный мультимиллиардный концерн. Спросите хотя бы Донателлу Версаче, Миуччу Праду, Франсуа Пино, владельца Гуччи, или его великого соперника Бернара Арно из LVMH.

Мода — это другая планета; этот самолет летает так высоко, что простые смертные могут смотреть на него только сквозь страницы глянцевого журналов. *Vogue* служит этой идее с 1892 г. Журнал пережил две мировые войны, крах Уолл-стрит 1929 г. и многочисленные более мелкие кризисы (не говоря о таких отклонениях моды, как хиппи, диско и панк) практически без единой царапины на лакированных ногтях. Как все лучшие

медиабренды, это не столько печатный продукт, сколько идол, символ, олицетворяющий определенный стиль жизни.

Но административное здание в Нью-Йорке не может рассказать мне практически ничего об этом бренде. И первое реальное представление о *Vogue* я получил только по другую сторону Атлантики, в менее вычурном парижском офисе Condé Nast (правда, с изумительным видом на Эйфелеву башню: французам можно доверять — они сделают все, как надо и даже без особых усилий). Одетый с иголочки и с вполне *Vogue*'овским именем, Дидье Субербьелль, руководитель Condé Nast France, рассказывает: «*Vogue* создавался в трех культурных столицах мира: Нью-Йорке, Лондоне и Париже. Его читателям будет сложно ответить на вопрос, в какой из них все началось, поскольку журналу присущ интернационализм. Это придает ему загадочность. В плане содержания журнал совмещает искусство и моду, роскошь и секс — взрывоопасный коктейль».

Но одна фраза Субербьелля лучше всего охарактеризовала бренд: «*Vogue* — это вселенная грез».

МАЛЬЧИК ИЗ СЕНТ-ЛУИСА

Пожалуй, неудивительно, что *Vogue* был создан выскочками. Конде Наст сам признает это, как сказано в биографии Кэрол Сибом «Человек, который был *Vogue*»*. «Это я, мальчик из Сент-Луиса, и Эдна Чейз [редактор *Vogue*], квакер из Нью-Джерси, — говорит Наст, — установили стандарты эпохи. Мы показали Америке, что значит стиль».

Хотя Наст и превратил *Vogue* в медиагигант, каким тот остается по сей день, не он стоял у его истоков. Фактически, журнал был создан в 1892 г., чтобы служить примером другой группе выскочек — американских нуворишей. Когда деньги, сделанные на стали и железных дорогах, стали «ломиться в дверь» традиционного общества, два состоятельных джентльмена придумали сделать журнал, который бы рассказывал о стильном образе жизни. Артур Б. Тернар и Гарри В. Маквикар выпустили первый номер *Vogue* 17 декабря 1892 г. Журнал был еженедельный и стоил 10 центов. Его поддерживали аристократия США: Асторы, Вандербильты, Джеи и некоторые другие.

Но *Vogue* нигде не был серьезным коммерческим проектом, как Тернар и Маквикар — настоящими издателями. Через несколько лет Маквикар потерял к нему интерес, а Тернар умер (ему было только 49). К тому времени у журнала оставалась всего лишь горстка читателей и почти не было рекламодателей. Он мог бы пропасть навеки, если бы не привлек внимание молодого

* Carol Seebom. The Man Who Was Vogue (1982).

предпринимателя по имени Конде Наст. (Его назвали в честь Огюста Конде, одного из первых врачей Сент-Луиса и его прапрадеда.)

Наст был блестящим рекламным агентом, работавшим в литературно-художественном еженедельнике *Collier's*, которым заправлял его старый школьный приятель Роберт Кольер. Наст был одарен вдвойне: у него был талант к составлению рекламных текстов и к математике. Объясняя рекламодателям, на какую влиятельную группу читателей они могут выйти, он доставал заверенный аудиторами отчет о тиражах. Хотя сегодня это кажется очевидным, Наст был одним из первых специалистов по медиамаркетингу, которые уловили, что рекламодателям не нужно большое количество читателей — им нужны «правильные» читатели и веские доказательства их существования.

Сибом пишет: «Он требовал эксклюзивности, роскоши и высочайшего качества. Три эти элемента стали краеугольными камнями маркетинговой стратегии всех его журналов».

За десять лет усилиями Насти тираж *Collier's* вырос с 20 тыс. (в 1897 г.) до 568 тыс., а его доход от рекламы — с 5600 до 1 млн долл. Это было чудом. Наст понял, что готов к великим свершениям и, несмотря на уговоры Роберта Кольера остаться, ушел. А в 1909 г. купил *Vogue*.

ШАБЛОН ДЛЯ ИЗДАТЕЛЯ

Наст принял противоречивое решение поставить редактором Эдну Чейз. Описанная Сибом как «рано поседевшая, хрупкая женщина, похожая на птичку», Чейз не имела журналистского образования. Эта женщина с сильным характером работала в журнале с самого начала, став ассистентом редактора в возрасте 18 лет.

Своими вкусами и поведением Чейз установила критерий для будущих редакторов *Vogue*. Сибом пишет: «Миссис Чейз была очень требовательна к своим сотрудницам. Они должны были носить черные шелковые чулки, белые перчатки и шляпки — и никогда(!) не надевать босоножки».

Есть и другие истории. Сибом утверждает, что однажды Чейз сказала одной журналистке: «У вас изящный стиль письма, дитя мое, но вы должны что-то сделать с вашей одеждой». И другой журналистке, которая пыталась покончить с собой во время приступа депрессии, она заявила: «Мы в *Vogue* не бросаемся под поезд в метро, моя дорогая. Если это необходимо, мы принимаем снотворное».

Как и сам Наст, Эдна Чейз имела довольно скромное происхождение. Хотя и говорила она о нем менее охотно, чем сам издатель, но в равной степени осознавала свое сомнительное положение в обществе. Эта неуверенность выразилась в язвительном остроумии, одержимости светской

жизнью и инстинктивном понимании важности хорошего вкуса. Как для Насти, так и для Чейз *Vogue* стал дверью в те сферы общества, которая в обычных обстоятельствах была бы для них закрыта.

Как бы то ни было, у них все получилось. *Vogue* из журнала для «высшего общества» превратился в библию стиля. Разница состояла в том, что теперь вместо сведений о том, кто есть кто в высших сферах Нью-Йорка, журнал демонстрировал одежду, которую эти люди могут носить, места, которые они могут посетить, и товары, которые они могут купить. Отвечая запросам своей целевой аудитории, журнал привлекал и тех, кто стремился к такой жизни. *Vogue* — это вселенная грез.

Тиражи уверенно росли, как и доход от рекламы. Наст говорил своим клиентам: «*Vogue* ориентирован на рекламодателя качественных товаров. [Я могу] выделить из миллионов американцев всего 100 тыс. человек с хорошим вкусом, которые могут купить эти товары».

Vogue пережил Первую мировую войну и даже получил некую выгоду, так как война укрепила культурные и политические связи между Нью-Йорком и Парижем — Меккой моды. Потребность в экономии света на нет оборки и кружева начала XX в. и подарила женщинам стройный прилегающий силуэт 20-х гг. — золотой эры моды — и, конечно же, *Vogue*.

ПАДЕНИЕ КОНДЕ

«Бурные двадцатые» начались с экспансии. Наст осознал, что, поскольку у Парижа исключительно важное положение в мире моды, *Vogue* должен открыть французское издание — больше для того, чтобы поддерживать свой авторитет, чем по какой-то иной причине. В 1920 г., чтобы запустить французский вариант *Vogue*, он завязал отношения с Люсьеном Вогелем, издателем французского журнала мод *La Gazette du Bon Ton*. Французский *Vogue* долгие годы не приносил прибыли, но Наст не закрывал его из соображений престижа.

Тогда, как и сейчас, французский *Vogue* время от времени вовлекали в борьбу крупнейшие дома моды, большинство которых находились неподалеку. Модельеры критиковали редактора Мишеля де Брюноффа за то, что он пишет не о них, хотя они купили рекламные страницы, а об их противниках, хотя те не оказывают журналу финансовой поддержки.

Дидье Субербельль из нынешнего Condé Nast France дал ясно понять, что современный *Vogue* не продается даже богатейшим и влиятельнейшим кутюрье. «Нам, конечно, нравится поддерживать тех, кто поддерживает нас, но этот журнал нельзя “купить”. Не всегда тем, кто просит, будет дано — скорее, как раз наоборот».

Субербельль говорит, что три года назад журнал втянулся в подобные дебаты с рекламодателем. В результате он никогда больше не размещает его рекламу. «Ни один бренд моды не составляет более 10% нашего дохода, и мы можем пожертвовать этими 10%. С другой стороны, мы часто пишем в передовицах о начинающих модельерах, которые не могут позволить себе рекламу».

Когда французский *Vogue* прочно встал на ноги, маленькая империя Наста неплохо росла, хотя и прибыли почти не было. Британское издание *Vogue*, по прозвищу *Brogue* (обман) выпускалось с 1916 г., и, хотя во время Первой мировой войны его дела пошли неожиданно хорошо, в 20-е гг. оно сникло и пребывало в состоянии стагнации вплоть до начала 30-х гг. Ранняя попытка открыть германское издание *Vogue* имела еще меньший успех — запущенный в 1928 г. журнал был закрыт на следующий же год.

Но 20-е гг. все же были временем бума для *Vogue*, и они определили будущую позицию журнала. Именно в тот период журнал перестал использовать в качестве моделей известных светских дам и стал приглашать «нормальных» девушек с улицы, отыскивая нужные ему лица и фигуры и положив, таким образом, начало модельному бизнесу. В трех изданиях *Vogue* публиковались фотографии таких легендарных мастеров, как Эдвард Стайхен, Жорж Хойнинген-Хьюэн и Сесиль Битон. Мода стала страстью эмансипированных американок, и, по мере того как рекламные доллары прибывали, Конде Наст закатывал все более экстравагантные вечеринки в своей огромной квартире на Парк-авеню. Такой была Америка тех времен.

Condé Nast Publications стала публичной компанией в марте 1927 г., и за этот год курс ее акций поднялся с 32 до 53 долл. Он продолжал расти в течение двух последующих лет, достигнув пика — 93 долл. в октябре 1929 г. Когда 29 октября биржевой рынок рухнул, курс упал до 4,5 долл. Конде Наст был уничтожен за один день.

Поскольку Наст больше не имел контроля над своими акциями, его компания оказалась в чужих руках. Он потратил несколько лет на попытки вернуть ее, а тем временем продолжал управлять *Vogue* и жить той же жизнью, что и до краха. В книге Сибом подчеркивается, что «он всегда привлекал особое внимание своих кредиторов к тому, что его журналы представляют собой нечто большее, чем мимолетная слава или мода: что имя *Vogue* — это синоним качества и стиля...»

В конце концов его спасли британцы. По иронии судьбы, лондонское и парижское издания *Vogue*, которые до тех пор были на положении бедных родственников, в 30-е гг. стали приносить небольшую прибыль. Успех британского издания в таких неблагоприятных условиях привлек внимание лорда Кэмроуза — друга Наста и владельца *The Daily Telegraph*. Они заключили дипломатическое соглашение, по которому Кэмроуз обеспечивал Наста средствами для выкупа большей части его компании у финан-

совых акул в обмен на контрольный пакет акций. Это не позволило Насту вернуть управление своей империей, но дало ему возможность остаться в игре.

Британское издание *Vogue* продолжало успешно работать во время Второй мировой войны, но французская версия была закрыта. Фашисты предложили редактору Мишелю де Брюноффу продолжать издание *Vogue* в оккупации при условии, что он докажет расовую чистоту каждого из сотрудников, с кем собирается работать. Он отказался, и журнал вновь увидел свет только после освобождения — с де Брюноффом, вернувшимся в кресло редактора.

Конде Наст умер 19 сентября 1942 г. Его наследием остался идеал стиля и утонченности, который он сделал практически из воздуха. А *Vogue* начал жить самостоятельно.

НОВЫЕ ФАСОНЫ ДЛЯ VOGUE

Когда Condé Nast Publications после смерти лорда Кэмроуза в 1959 г. была выставлена на продажу, контрольным пакетом акций завладел американский газетный магнат Сэм Ньюхаус. Ньюхаус начинал ассистентом в маленьком, но наглом еженедельнике Нью-Джерси, который назывался *Vaughton Times*. Позже он выкупил его и превратил в процветающее предприятие. На этом фундаменте он построил свою мини-империю из местных газет. Существует легенда, что он купил Condé Nast в качестве именинного подарка для своей жены Мицци, но это может быть всего лишь одной из тех очаровательных сказок, которые окружают компанию. Каким бы ни был его мотив, Ньюхаус постепенно выкупил все акции и превратил *Vogue* в частное предприятие.

К тому времени *Vogue* руководил Александр Либерман, пришедший в художественный отдел еще в 1941 г. Родившийся в Киеве в 1912 г., он был вынужден эмигрировать дважды: сначала в Европу со своей матерью после русской революции, а затем в Нью-Йорк из оккупированного Парижа. Его представили самому Конде Насту, на которого произвели впечатление опыт работы Либермана во французском журнале новостей *Vi* и приз, полученный им за оформление журнала.

Прежде всего, Либерман хотел сделать *Vogue* шедевром — это было менее претенциозно, чем кажется, так как он был настоящим художником: его картины и скульптуры можно видеть в музеях всего мира. С Либерманом во главе *Vogue* стал признанным законодателем моды. Его теория заключалась в том, что мода должна быть индивидуальной, что это творчество, а не слепая имитация. Он приглашал таких мастеров современной фотографии, как Ирвин Пенн, Вильям Кляйн и Хельмут Ньютон, и комбинировал страницы

моды с ретроспективной картин Джексона Поллока или других художников. Когда же в 1962 г. он стал главным редактором всех журналов Condé Nast, в какой-то степени он все равно ассоциировался только с *Vogue*. (Либерман вышел на пенсию в 1994 г. и умер в 1999 г.)

Надо сказать, что все редакторы *Vogue* были яркими личностями. Так, 60-е гг. были эрой Дианы Вриланд, которая до того была редактором отдела моды в *Harper's Bazaar*. При Вриланд *Vogue* отличался свободным, революционным духом; он был скорее журналом для «реактивной публики»*, чем для высшего общества. Говорят, что именно она ввела термин «beautiful people». Правление Вриланд завершилось в 1971 г. с появлением Грейс Мирабеллы. Мирабелла сделала журнал более демократичным, но не менее стильным, оставаясь на посту до 1988 г., когда ее место заняла Анна Винтур.

В настоящее время Винтур — сама по себе чуть ли не бренд, ей поклоняются и завидуют в равной степени. Веб-сайт британского *Vogue* (Vogue.co.uk) описывает ее так: «Со своей узнаваемой идеальной стрижкой, стройной фигурой и темными очками — говорят, что она носит их, чтобы защитить свои глаза от фотовспышек на показах мод — Анна Винтур являет собой яркий символ индустрии моды». Краткий биографический очерк добавляет: «Распорядок дня Винтур так же легендарен, как и ее имидж... Каждый день она просыпается в 5:45 утра и играет в теннис, прежде чем ей сделают профессиональный макияж, прическу и отвезут в офис американского *Vogue*».

Здесь *Vogue* снова предстает перед нами как фабрика мечты, предлагая увидеть такую жизнь, которой мы даже не можем надеяться подражать (конечно, если вы случайно не тренер Винтур по теннису).

Теперь Condé Nast Publications управляет С. Ай. (Сай) Ньюхаус-младший, приняв руководство им после смерти своего отца в 1979 г. За последние 20 лет он укрепил положение компании как самого гламурного издательского дома в мире — с *Vogue* в качестве издания-флагмана.

ГЛОБАЛЬНЫЙ ГЛАМУР

Бренд *Vogue* несколько вырос со времен Конде Наста: в настоящее время в мире существует 15 изданий семьи *Vogue* (сейчас готовится к выходу в печать китайская версия). Правда, утверждают, что только четыре журнала обладают настоящим влиянием: издания в США, Италии, Франции и Великобритании. У них самые большие тиражи и самый большой вес в мире моды. Издания на новых рынках, таких как Австралия, Бразилия, Греция, Корея, Португалия, Польша и Южная Африка, созданы на условиях франшизы и не имеют такого престижа.

* От англ. jet set — узкий круг богатых путешественников, летающих на реактивных самолетах на фешенебельные курорты. — Прим. перев.

Стивен Квинн, директор британского издания *Vogue*, комментирует: «Condé Nast International контролирует все издания за пределами США, чтобы обеспечить их качество. Европейские издания — полностью принадлежат концерну, и стандарты качества там хорошо укоренились. Мы защищаем наш статус и наше наследие вниманием к деталям».

Квинн говорит, что индивидуальность бренда *Vogue*, утвердилась во всем мире: «Мода, красивые модели, изумительные фотографии, высококлассная реклама и впечатление доступной роскоши. Журнал выглядит дорогим и стильным... и вызывает восхищение и уважение».

Британское и американское издания *Vogue* сильнее ориентированы на массовый рынок, чем французская и итальянская версии — во многом благодаря несоизмеримо большему влиянию Парижа и Милана на моду. Французский *Vogue*, пожалуй, самый декадентски роскошный из всех, особенно со времени назначения Фабиана Барона на должность арт-директора в конце 2003 г. До пришествия Барона казалось, что журнал не совсем уверен в своем будущем, несмотря на модернизацию, проведенную в апреле 2002 г. дизайн-группой М/М (Матиас Огюстиньяк и Майкл Амзалаг). Видение журнала М/М было экстравагантным и передовым; они использовали самые разные шрифты — от неоготической вязи до жирного шрифта учебника. Но мода — бизнес «эфемерный», и вскоре *Vogue* решил, что более классический подход для него все же предпочтительнее. Под руководством Барона (который создал себе имя в нью-йоркском *Harper's Bazaar*) журнал вернул себе прежний лоск парижской элегантности.

Субербельль говорит: «Париж был и остается мировой столицей моды. Здесь живут великие кутюрье, и наши ежегодные шоу моды имеют огромное значение. Было время, когда мы начали отставать, но за последние 10 лет вернулись на свою центральную позицию, которую укрепила пресса, осветив состязание между [империями брендов роскоши] месье Пино и месье Арно. Эта известность сделала *Vogue* еще более влиятельным».

У *Vogue Paris* (так он известен), как и полагается, есть потрясающий редактор — Карин Руафельд, которую можно мгновенно узнать по челке, закрывающей большую часть ее лица. В статье опубликованной во французском рекламном журнале *Stratégies*, Руафельд размышляет: «Если [*Vogue*] сумел остаться современным, то это произошло отчасти благодаря нашему имени: слово настолько же французское, насколько и английское; его значение трудно объяснить, но оно определяет нас идеально» (20 November 2003).

Несмотря на то что *Vogue* пережил многочисленные перевоплощения, его международная версия заголовка (с экстравагантным шрифтом Бодони) остается практически неизменной. Во всех других отношениях, предполагает Руафельд, стоять на месте для *Vogue* рискованно. «Мы всегда знали, как подавать себя, чтобы не превратиться в нечто обыденное. [Мы должны] оставаться в авангарде, на грани приличия, но всегда с шиком».

Но насколько в действительности моден *Vogue*? Те, кто покупает Диор и Версаче в модных магазинах на Рю дю Фобур Сан-Онорэ, где расположен Condé Nast France, выглядят достаточно немолодыми, чтобы быть моими родителями. А у номера *Vogue*, который вышел в день, когда я брал интервью у Дидье Субербелья, на обложке была Катрин Денев.

Субербельль несколько обижен предположением, что *Vogue* читают старики. «Половине наших читателей меньше 35, а трети — меньше 25 лет, — настаивает он. — Хотя одежда, которая представлена на наших страницах, доступна не всем, но многие молодые люди приобретают ее в кредит. Другие читают журнал, чтобы пометчать, найти вдохновение или изобрести способ воссоздать определенный образ. В конце концов, то, что в *Vogue*, — это модно».

Тираж *Vogue Paris* составляет около 110 тыс. — лишь тень его старшей американской сестры, которая продает более миллиона экземпляров в месяц. Но все же на переполненном рынке моды Франции у него самый большой тираж. Condé Nast утверждает, что *Vogue* удерживает первое место почти везде (хотя не может назвать общий тираж).

«Зависит от того, как смотреть на рынок, — замечает Субербельль. — Как у международного журнального бренда, у *Vogue* четыре глобальных конкурента: *Marie-Claire*, *Elle*, *Cosmopolitan* и *Glamour* [который тоже принадлежит Condé Nast]. Но другие журналы очень сильно отличаются от *Vogue* в том смысле, что пишут о стиле жизни, здоровье, развлечениях, путешествиях и т.п. *Vogue* — единственный журнал, который освещает только моду. Это то, что нас интересует. И в этом отношении мы — лидеры в своей категории, причем абсолютные».

БРЕНД, КОТОРЫЙ ПРОДАЕТ СЕБЯ САМ

Если в *Vogue* «старый» — неприличное слово, то слово «маркетинг» звучит здесь столь же некрасиво. В Великобритании Стивен Квинн дает недвусмысленный ответ на мой вопрос о расширении бренда: «Condé Nast не одобряет расширения бренда... это может обесценить имидж и лишит его загадочности».

Дидье Субербельль настроен более философски. «Хотя наш логотип узнается легко, мы не предлагаем много фирменных товаров. Единственная причина, по которой мы все-таки выпускаем их, это защита нашего бренда, потому что если мы не будем этим заниматься, то за нас это сделают другие».

Веб-сайт французского *Vogue* (Vogueparis.com) предлагает онлайн-бутик, где посетители могут купить сумку *Vogue*, шарфик, футболку, баный халат, маникюрный набор, зеркальце и наручные часы (последние стоят всего лишь 30 евро).

И, конечно же, существуют дочерние издания: *Vogue Homines International* во Франции, *Teen Vogue* в Соединенных Штатах, *Vogue Business* в

Германии. В Италии имеется не менее пяти версий *Vogue* — от *Vogue Bambini* (дети) до *Vogue Sposa* (свадьбы), а в Испании выходят шесть журналов под этим брендом. Австралийцы могут купить *Vogue Living* и *Vogue Entertainment & Travel*. В Бразилии есть журнал по интерьеру — *Cusa Vogue*. (Есть и еще примеры в других странах.) Если это не расширение бренда, то уж не знаю, что это такое.

Возвращаясь к французскому изданию, Субербельль говорит, что журнал избегает «массовой рекламы»: «Мы стараемся использовать сам журнал в качестве рекламного инструмента, постоянно помещая его в местах продаж. Мы даем рекламу на газетных киосках и на плакатах, но в основном считаем, что сам продукт должен передать нужный нам образ».

Он предпочитает тратить деньги, которые другие журналы откладывают на рекламу, на первоклассный редакционный персонал. «Наша репутация зависит от нашей способности выпускать прекрасный журнал».

Делать *Vogue* — дорогое занятие. В отличие от франшизных изданий, которые часто используют чужие материалы и используют их повторно, «большая четверка» разрабатывает собственное эксклюзивное содержание. Это означает, что офисы *Vogue* в Нью-Йорке, Лондоне, Париже и Милане должны иметь доступ к лучшим фотографам, самым красивым моделям и самым талантливым писателям.

«Только благодаря силе бренда *Vogue* мы можем позволить себе все самое лучшее, — говорит Субербельль. — Журнал может жить вечно: поскольку он прекрасно выглядит, с нами хотят работать лучшие профессионалы. Мы не платим знаменитым фотографам те суммы, которые они берут за рекламные кампании — мы не можем этого себе позволить, иначе каждый номер *Vogue* стоил бы несколько сот евро. Мы можем только оплатить их расходы. Но они хотят работать с нами, потому что мы для них — лучшая витрина».

Субербельль говорит, что стратегия минимального маркетинга в целях сохранения таинственности продукта не является чем-то новым — ее часто используют в сфере роскоши. «В некоторой степени это и есть наше видение журнала: утонченный и элегантный продукт».

Кратко о бренде

Бренд: Vogue

Основан: 1892 г.

Владелец: Condé Nast Publications

Тираж: 1 174 677 в США (Источник: ABC), сведения о мировом тираже отсутствуют

Ключевые стратегии маркетинга: места продажи, плакаты

Расширение бренда: фирменные аксессуары, дочерние журналы, книги

Веб-сайт: Vogue.com (плюс региональные сайты)

ЧАСТЬ 4

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ
АГЕНТСТВА**

Reuters

*Бренд, который прошел испытание временем,
всегда производит на людей впечатление.*

Если бы мир «Матрицы» существовал, то Таймс-скуэр в Нью-Йорке можно было бы назвать его сердцем: рекламные щиты, гигантские видеоэкраны, неоновые вывески, кричащие витрины и рекламные агенты с листовками. В этом треугольнике и вокруг него находятся центральные офисы *The New York Times*, *Condé Nast* и *Viacom*. Нужно ли вам телевидение, журналы, газеты, Интернет или круглосуточная служба новостей — все здесь. В этот июньский полдень, когда серебряные капли дождя медленно падают на тротуар рядом с небоскребами и черные зонты текут по улицам рекой, кажется, что научная фантастика стала былью.

Но даже в этом хаосе Reuters умеет держать марку. Его американское представительство в доме №3 на Таймс-скуэр щеголяет самой высокой электронной вывеской в мире. Ее видно из середины Центрального парка, который находится очень далеко от центра города. Сводки последних новостей каскадом проносятся по стене здания и низвергаются вниз. Во времена сенсаций и великих перемен люди собираются у здания, чтобы узнать последние новости у электронного оракула.

По сравнению со столпотворением на улице в холле царит сверхъестественная тишина. Охранник провожает вас к лифту, и вы мягко возносите к отделу международного маркетинга. Здесь центр огромной паутины, охватывающей весь мир: ее нити собирают по крупицам информацию, и отсюда она идет в газеты и на телестанции, финансистам и широкой публике. Все выглядит аккуратно, целесообразно и суперсовременно.

Трудно поверить, но все началось с почтовых голубей.

ЧЕЛОВЕК, СТОЯЩИЙ ЗА БРЕНДОМ

Как ни странно, Рейтер — не настоящая фамилия нашего героя. Пауль Юлиус Рейтер, которого на самом деле звали Израиль Беер Йосафат, родился в Касселе, Германия, 21 июля 1816 г. Он сменил имя в 1845 г. после принятия христианства и непосредственно перед собственной свадьбой в лютеранской часовне Св. Георгия в Лондоне. (Возможно, немецкий романист Фриц Рейтер вдохновил его взять это имя.)

Рейтер заинтересовался возможностями передачи информации еще в юности, но прошло много времени, прежде чем он смог воплотить свои теории в жизнь. Когда ему было 13, он стал работать клерком в банке своего дяди в Готтингене, где познакомился с математиком и физиком Карлом Фридрихом Гауссом, который экспериментировал с ранней версией телеграфа.

Способный журналист, в 1847 г. он становится партнером небольшой издательской фирмы в Берлине, которая получила название Reuter & Stargardt. Но после издания нескольких политических памфлетов, которые вызвали недовольство властей, ему пришлось покинуть страну. Они перебрался в Париж — город, который всегда приветствовал революционеров. Работая переводчиком в агентстве новостей Navas*, он отбирал статьи из французской прессы и отправлял их в германские газеты.

К тому времени новости уже регулярно передавались по телеграфу, но в сети были пробелы и, что примечательно, именно между концами германской и франко-бельгийской линий в Аахене и Брюсселе. Рейтер получил разрешение на создание службы почтовых голубей, чтобы «навести мосты». Рейтер был убежденным сторонником того, что новости следует передавать как можно быстрее, а голуби были в четыре раза быстрее поезда.

Открытие телеграфной линии Аахен — Брюссель положило конец его бизнесу. Рейтер попытался открыть собственное агентство новостей в Париже, но государственное регулирование во Франции показалось ему слишком жестким, и поэтому он переехал в Лондон. Первый подводный телеграфный кабель уже был проложен между Дувром и Кале, и Рейтер пользовался им, чтобы передавать курс акций и прочую бизнес-информацию на континент. Его афоризм «следуй за кабелем» стал девизом расширения его бизнеса на много лет вперед.

Вначале его услуги ограничивались передачей частных коммерческих телеграмм туда, где еще не было телеграфной связи. Агенты Рейтера на конечных телеграфных станциях отправляли сообщения по железной дороге или почтовыми голубями. Одновременно он пытался продавать новости, которые собирали его агенты, английским газетам. Спрос на эту услугу был невелик до 1858 г., когда в *The Times* вышел эксклюзивный репортаж о речи Наполеона III, присланный парижским агентом Рейтера. Это был триумф.

* Французское информационное агентство, существовавшее в 1835–1940 гг. В 1944 г. на его базе основано Франс Пресс.

Сеть Рейтера стала быстро развиваться. Ему дали разрешение держать репортеров в штабах австрийской и французской армий; а с приобретением концессии на кабель между Корком в Ирландии и английским побережьем в Крукхейвене у него появилась возможность получать информацию о гражданской войне в Америке намного раньше, чем почтовое судно привозило известия в Ливерпуль. В 1865 г. Reuters Telegram Company была зарегистрирована как публичная компания с ограниченной ответственностью. В апреле того же года агентство Reuters первым передало сенсационное сообщение об убийстве Авраама Линкольна, и это стало наиболее удачным ходом с точки зрения продвижения бренда. Рейтер встречал почтовое судно еще в море, до того как оно достигало берегов Ирландии, чтобы получить информацию и передать их телеграфом в Лондон.

Тогда же, в 1865 г., был открыт первый офис агентства Reuters вне Европы — в Александрии, в Египте. Глобальное расширение продолжалось все 1870-е. В 1871 г. Рейтер получил титул барона. С годами его здоровье стало ухудшаться, и вскоре он переехал в Ниццу. Во главе агентства встал его сын Герберт. Барон де Рейтер умер в Ницце в 1899 г.

ИЗВЕСТНОЕ ТОЧНОСТЬЮ ФАКТОВ И ЦИФР

Новейшая история началась с окончания Первой мировой войны, и агентство Reuters, само собой разумеется, первым принесло новости о прекращении военных действий.

С гордостью неся имя своего основателя, агентство продолжало укреплять свою позицию ведущего бренда в сфере предоставления информации. Печатающие устройства для передачи новостей использовались им с 1888 г., а с 1927 г. — телетайп. Этот способ передачи информации оставался жизненно важным ресурсом вплоть до появления компьютера.

В то же время агентство Reuters занималось сбором и распространением финансовой информации. В 1923 г. оно стало первым агентством в мире, которое использовало радиосвязь для передачи в Европу финансовых новостей, котировок и курсов обмена валюты азбукой Морзе.

Во время обеих мировых войн на Reuters оказывалось давление: агентство побуждали служить британским интересам. В 1941 г. оно отреагировало на это давление тем, что преобразовалось в частную фирму, которая принадлежала национальным и местным СМИ (позже присоединились австралийская и новозеландская ассоциации журналистов). Новые владельцы сформировали Reuters Trust для защиты независимости и нейтралитета организации. Принципы Trust были сохранены и сила их укрепилась, когда в 1984 г. Reuters стало открытой акционерной компанией.

Свою приверженность новым технологиям агентство пронесло через весь XX в. Журналисты Reuters стали использовать дисплеи VDU вместо пишущих машинок уже в 1971 г. И первыми воспользовались компьютерами для передачи финансовых данных. С 1964 г. использовали Stockmaster, который быстро эволюционировал в Videomaster — экранный дисплей биржевых и товарных цен. А в 1973 г. на финансовых рынках произошла революция: агентство предложило Monitor Money Rates Services — электронный вариант фондового рынка. Эта технология постепенно привела к тому, что многие страны отменили фиксированные курсы валют. В результате дальнейшей эволюции к 80-м гг. появился сервис, дающий брокерам возможность совершать сделки непосредственно со своего экрана.

80-е и начало 90-х гг. были периодом и приобретений: в 1986 г. Reuters купило Instinet, крупнейшую в мире электронную брокерскую фирму, и в 1992 г. приобрело телевизионное агентство новостей Visnews, переименовав его в Reuters Television. Начал работать Television Financial Service, предлагающий прямую трансляцию финансовых новостей. В 1995 г., в предвидении интернет-бума, Reuters создало Greenhouse Fund, сделав ставки на небольшие компании, которые занимались новыми технологиями. Этот шаг впоследствии принес столько же проблем, сколько и прибыли.

С 2000 г. Reuters стремилось извлечь максимальную пользу из популярности Интернета, запустив ряд проектов, рассчитанных на перенос основного бизнеса Reuters в Сеть. В октябре 2001 г. им было сделано самое большое приобретение в своей истории: в собственность агентства перешла большая часть активов Bridge Information Systems. А чуть позже, в марте 2003 г., агентство поглотило провайдера глобальной финансовой информации Multex.com.

Сегодня с помощью разнообразных электронных средств Reuters предоставляет в режиме реального времени котировки акций, облигаций и дериивативов 244 бирж и рынков; дает сведения об истории более чем 40 тыс. компаний. Reuters печатает в среднем 30 тыс. заголовков и 8 млн слов на 26 языках каждый день. Reuters.com утверждает, что сайт агентства является самым востребованным ресурсом Интернета с числом пользователей до 10 млн в месяц и агентство может передавать информацию своим подписчикам даже на карманные компьютеры.

ЦЕННОСТЬ ДОВЕРИЯ

Один из людей, ответственных за глобальных имидж бренда Reuters, — директор по маркетингу Александр Хангейт убежден, что, каким бы маркетингом ни занимался медиабренд, он должен развивать диалог со своими клиентами.

«Я здесь для того, чтобы гарантировать, что голос клиента будет услышан, — объясняет он. — Мы очень внимательно следим за тем, как воспринимают Reuters наши клиенты, и стараемся быть в курсе того, что, с их точки зрения, мы должны улучшить, чтобы оставаться впереди. Прислушиваться к мнению клиентов — один из наилучших способов защитить свой бренд».

Неслучайно, что Хангейт отвечает и за обслуживание крупнейших клиентов компании. «Есть различные определения маркетинга, но одно из них мы ценим наиболее высоко — способность отвечать в реальном времени на нужды самых требовательных наших клиентов. Citigroup, Deutsche Bank и HSBC — ведущие финансовые организации, и умение выслушать их дает нам отличное представление о направлении, в котором мы должны следовать».

В вопросе адаптации услуг Reuters к требованиям его клиентов он считает, что важнее быть проактивными — предупреждать их следующий шаг. «Мы пытаемся понять стратегию их бизнеса, чтобы определить, где они хотят быть через несколько лет. Это дает нам время для подготовки инноваций. Вместо того чтобы просить их оценить существующие услуги, мы предпочитаем работать с ними в партнерстве над новыми проектами, так что с точки зрения технологии мы не отстаем».

Хангейт подчеркивает, что эта политика связана с изначальной стратегией Пауля Юлиуса Рейтера, заключавшейся в том, чтобы дать клиентам то, что они хотят, прежде чем они даже поймут, что им это нужно. В действительности все оригинальные предписания Рейтера продолжают мотивировать бренд и сегодня. Например, скорость.

«Быстрая доставка информации была причиной появления на свет этой компании, — подчеркивает Хангейт. — И сегодня, когда вы посмотрите на цифры удовлетворенности клиентов, которые я могу привести вам, вы увидите, что наши клиенты — финансовые фирмы — воспринимают нас как самую быструю информационную службу, а для них этот фактор наиболее чувствителен. Время, затраченное на получение даже небольшой информации, может стоить миллионы долларов».

Точность также остается в сердце бренда Reuters. «Мы очень гордимся нашей давней репутацией агентства, предоставляющего самую точную информацию. В Китае слово Reuters стало сленговым эквивалентом слова «правда». В течение многих лет ВВС требовали, чтобы любые сведения, которые они передают, были подтверждены дополнительным источником, если только эта информация не поступала от Reuters. И мы знаем, что многие информационные агентства мира подписываются на Reuters, потому что доверяют точности нашей информации. Еще раз подчеркну, это неизмеримо важно не только для клиентов наших служб новостей, но и для финансовых компаний».

Как и другие медиабренды, Reuters зависит от уверенности клиента в надежности полученной информации. Хангейт говорит: «Если мы хотели

бы символизировать эмоцию, то это было бы “доверие”. Являетесь ли вы коммерсантом или обычным человеком, который пытается решить, безопасно ли отправиться в какую-либо точку за рубежом, вы должны чувствовать, что можете обратиться в Reuters с полной уверенностью в получении достоверной информации. Reuters даст вам возможность принять решение на основе бесспорных фактов».

(Дэвид Юр, бывший журналист Reuters, а ныне один из его руководителей, рассказывает историю, которую обожают пересказывать сотрудники компании. Когда он был маленьким, он как-то показал на слово Reuters над статьей в газете, которую читал его отец, и спросил его, что оно означает. Отец ответил: «Это означает, что это правда».)

Отсутствие предвзятости — еще одно несомненное преимущество Reuters, которое Хангейт считает необходимым подчеркнуть. «Кроме службы новостей, у нас самый большой фотоотдел в мире. Бывает, что одна и та же фотография Reuters появляется на первой полосе каждой газеты, которую вы берете в руки. Нередко можно встретить один и тот же снимок и в американской, и арабской газете. Возможно, нас считают более нейтральными, независимыми и не связанными с какой-либо нацией или правительством, чем любую другую информационную службу. У каждой газеты есть целевая аудитория читателей с определенными политическими взглядами. Но мы обеспечиваем новостями и левых, и правых, и тех, кто в середине. Это уникально».

Эти три атрибута бренда — скорость, точность и беспристрастность — проходят красной линией через все аспекты бизнеса, утверждает Хангейт. «У нас есть четкое понимание того, кто мы есть и что представляет собой наш бренд. Каждый сотрудник компании понимает эти ценности, будь то инженер, который должен установить монитор, торговый агент, обратившийся в газету, или человек, который отвечает на звонки в справочной. Мы хотим, чтобы наши клиенты разделяли наше понимание индивидуальности бренда».

НОВОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГА

Даже принимая во внимание недавние сокращения, в Reuters работает на полную ставку около 2200 журналистов по всему миру. Его клиенты (СМИ) могут подписаться на полный спектр услуг — это постоянный поток текста, фотографий и видеозаписей — или же выбрать пакет, специально приспособленный к их нуждам. Для тех клиентов, которые хотят размещать информационные выпуски Reuters на своих веб-сайтах, предлагаются индивидуальные онлайн-услуги. Как утверждает Хангейт, инвестиции в обучение и технологии «колоссальны». «Наша репутация зависит от способности поставлять новости в реальном времени. Когда, например, мы освещали Олимпиаду, наши фотографии посылали подпис-

чикам фотографии прямо с цифровых фотоаппаратов, тотчас же как был сделан снимок».

Но Reuters получает только 10% дохода от СМИ, а 90% поступают от финансовых компаний. Кажется, что служба новостей, какой бы превосходной она ни была, сейчас существует скорее как маркетинговое приложение с целью привлечь более выгодных клиентов финансовых служб.

Хангейт признает: «Будет справедливо сказать, что средний человек с улицы, хотя он, несомненно, знает наш бренд, возможно, не имеет представления о том, сколько прибыли приносит нам сектор финансовых услуг. Это происходит потому, что наши ключевые атрибуты — скорость, точность, беспристрастность — позволяют нашим клиентам делать деньги, причем очень много. Так было и 150 лет назад, так происходит и сейчас. В 1991 г. мы получили новости о вторжении в Кувейт, которое вызвало первую войну в Персидском заливе, на час раньше остальных служб. Кажется, что это немного, но если у вас бизнес, связанный с энергетикой, без этой информации вы могли бы потерять целое состояние».

Может быть, поэтому последняя рекламная кампания Reuters фокусировалась на освещении войны в Ираке.

«Мы считали, что наш подход к Ираку иллюстрировал разницу между нами и другими службами новостей. Фактически, мы платили иракским журналистам — это пять человек, которые всю жизнь прожили в Ираке. Они местные жители и четко знают, чем дышит Ирак. Это дало нам ясное представление об обстановке на месте, которого не было ни у кого. К тому же десятки наших репортеров, владеющих арабским и связанные с этой культурой, находились на Ближнем Востоке, и мы смогли очень быстро перебазировать их в Ирак. Кроме того, мы командировали туда специалистов по военному делу и региональной политике. В общем и целом, было примерно 150 человек, освещающих этот конфликт. Это была одна из важнейших операций по сбору новостей на месте. Для сравнения: у Bloomberg, не было никого в Ираке. Даже CNN не держало там постоянную команду. В результате в ту ночь, когда произошел конфликт, вы, переключая каналы, могли видеть одно и то же. Сведения от Reuters поставлялись прямой трансляцией во все сети, и в течение первых полутора часов войны все кадры, что вы видели, были нашими».

После конфликта в Ираке Reuters провело кампанию под лозунгом: «Когда Саддам пал, мы поймали его». Целевой аудиторией были коммерсанты и финансовые эксперты, а также те, кого Хангейт называет «глобальными авторитетами», — топ-менеджмент многонациональных корпораций. Реклама прошла в *Financial Times*, *The Wall Street Journal*, *The Economist* и в региональном издании *Frankfurter Allgemeine Zeitung* в Германии. Были задействована также уличная реклама в основных финансовых центрах, таких как лондонский Сити и Франкфурт. Плюс телевизионная версия на CNBC.

Хотя Reuters больше верит в целевую, чем в массовую рекламу, Хангейт подчеркивает, что здание Reuters в Нью-Йорке, с его огромной электронной вывеской, фактически представляет собой уличную рекламу. «Мы находимся в центре мировой медиастоллицы, и это здание сконструировано так, чтобы заявить о себе».

Традиционно Reuters считается организацией, базирующейся в Лондоне, но его акции котируются и на Лондонской, и на Нью-Йоркской фондовых биржах, а высшее руководство в более или менее равной степени есть в обеих столицах, а кроме того, есть представительство в Женеве, Гонконге и Токио.

«Интернациональный аспект компании — это еще одна часть индивидуальности нашего бренда, и это помогает нам оставаться беспристрастными, — говорит Хангейт. — В конце концов, сам Рейтер родился в Германии, начал работать в Париже, а потом переехал в Лондон».

Неслучайно маркетинговый отдел базируется в Нью-Йорке, на родине самого агрессивного соперника Reuters — агентства Bloomberg.

ПОД ДАВЛЕНИЕМ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

Как многие преуспевающие медиабренды, Reuters успешно эксплуатирует собственную мифологию. Вам не придется долго изучать его веб-сайт, чтобы найти имена некоторых знаменитых журналистов, которые там работали, включая Джона Бучана, Эдгара Уоллейса, Яна Флеминга и Фредерика Форсайта.

Флеминг, тот самый, который создал Джеймса Бонда, начал работать в Reuters в октябре 1931 г. Рассказывают, что он говорил: «Именно в Reuters я научился писать быстро и, прежде всего, точно, потому что в Reuters, если ты не точен, тебя увольняют».

Но СМИ не всегда добры к другим СМИ, и в последние годы легенде пришлось туго. Это было обоснованно — переход агентства в мир Интернета был бурным, и оно столкнулось с мощной конкуренцией в секторе финансовой информации в лице Bloomberg, который захватил позицию лидера рынка. Все это привело к резкому падению продаж: говорили, что инструменты Reuter менее удобны для пользователя, чем у Bloomberg, а предлагаемый им спектр продукции — около 750 различных систем — якобы приводит клиентов в замешательство.

В 2002 г. Reuters объявило об убытках в 493 млн ф. ст. до уплаты налогов — первая потеря за всю его историю. Это последовало за новостями о снижении расходов и большом сокращении штатов — около 2250 рабочих мест. Но управляющий Том Глосер — полный энтузиазма 43-летний американец, назначенный в 2001 г. для того, чтобы встряхнуть компанию, — уверен в том, что глобальная сила бренда поможет ему пережить бурю.

При Глосере в компании начался исторический процесс перерождения, названный «fast forward». Он обещает сделать более четким ее коммерческое предложение, отказываясь от устаревших продуктов и разделяя остальные на четко определенные сегменты, в числе которых три новых продукта: Reuters Trader, Reuters Knowledge и Reuters Intelligent Advisor. Разработаны планы глобальной кампании по продвижению бренда и представлен новый лозунг: «Знать. Сейчас». К сожалению, сократится еще больше рабочих мест, в результате чего общее количество персонала снизится с 16 тыс. до 13 тыс. к концу 2005 г. («Reuters “bumping along the bottom”», *The Guardian*, 22 July 2003). В Лондоне Reuters был вынужден отказаться от своей штаб-квартиры на Флит-стрит и закрыть еще несколько офисов, расположенных в разных местах столицы, перебазировав большую часть своего британского персонала под одну крышу в Докленде. Это было эхом подобного переезда двухлетней давности в Нью-Йорке, когда сотрудники, разбросанные по всему Манхэттену, были собраны под одной крышей на Таймс-скуэр.

Хотя масс-медиа продолжают фокусироваться на сокращении штатов, которое кажется жестоким, профессиональная мотивация, похоже, начала давать желаемые результаты: в сентябре 2003 г. Reuters объявило об улучшении своего финансового положения и о прибыли до уплаты налогов за первую половину года в 16 млн ф. ст. Казалось, бренд нащупывает дорогу к стабильности.

Хангейт признает, что защита статуса бренда перед лицом критики со стороны СМИ была нелегким делом. «Необходимо, чтобы люди понимали причины [увольнений]. Не секрет, что число тех, кто занят в сфере финансовых услуг — другими словами, тех, кто следит за мониторами, — за последние два года [к середине 2003 г.] сократилось на 20%, т.е. абсолютный объем рынка снизился. Соответственно, мы были вынуждены пересмотреть наши расходы».

Он также добавляет, что увольнения лишь частично были результатом экономических проблем. Как и во многих других компаниях, новые технологии позволили Reuters рационализировать свои операции. «Сейчас технологический прогресс дает нам возможность вести бизнес с меньшим числом персонала, в то же время предоставляя более высокий уровень сервиса нашим клиентам. Например, внедрив новые методы электронной коммерции, которые позволяют клиентам вводить в действие новые услуги и получать счета простым нажатием клавиши, мы смогли уменьшить наши отделы обработки документации».

Хангейт считает, что бренд был застрахован от ущерба самой природой его клиентов. «Наши клиенты, несомненно, отличаются большой искушенностью в плане оценки финансового здоровья компании. Они знают, что у нас одни из самых устойчивых показателей балансового отчета из всех информационных компаний, которые вы посещали, собирая материалы для этой кни-

ги. Они отдают себе отчет, что, воспользовавшись этими возможностями для повышения эффективности, мы добились снижения операционных расходов раньше, чем упали наши доходы. Когда рынок финансовых услуг снова оживится и доходы начнут расти, мы будем в очень выгодном положении».

БРОНЯ НАСЛЕДИЯ

Бренд-консультант Interbrand постоянно приводит Reuters в своем рейтинге 100 самых дорогих брендов мира — в 2003 г. он стоял под номером 76 с предполагаемой стоимостью бренда в 3,3 млрд долл. — выше, чем Levi's, Shell, Heineken и Starbucks. За последнее время его положение могло снизиться на несколько позиций, но с наследием, которое насчитывает полтора века, трудно (хотя и не невозможно) представить себе, что Reuters может выйти из бизнеса.

«Наши клиенты наверняка не могут представить себе такого, — соглашается Хангейт, — и это имеет принципиальную важность с точки зрения маркетинга, потому что придает им уверенность, когда они подписывают с нами долгосрочные контракты. Если более молодая, маленькая и менее устойчивая компания предлагает им конкурирующую услугу даже по более низкой цене, они вряд ли будут чувствовать себя столь же комфортно».

Он уверен, что наследие — один из наиболее ценных атрибутов, к которым может прибегнуть медиабренд. «Один из тех факторов, которые защищают Reuters против колебаний рынка, это чувство, что агентство всегда было и будет. Если вашему бренду 10 лет, — неважно, сколько денег вы тратите, то вы ни за что не сможете добиться такого же уровня доверия. Люди почти бессознательно считают более привлекательным бренд, который прошел испытание временем».

В этом все и дело, хотя большинству клиентов Reuters — и уж, конечно, широкой публике — придется поднапрячься, чтобы вспомнить в точности, когда был основан бренд. «Такие бренды средств массовой информации, как Reuters, стали частью фольклора. Достаточно того, что у наших клиентов просто сложилось впечатление, что эти бренды существовали в течение всей их жизни, а возможно, и жизни их родителей»

Однако медиабренды, даже став символами, не могут позволить себе стоять на месте. «Фокус в том, чтобы поддерживать свою актуальность, — существует большая разница между тем, чтобы в вас видели старый бренд или современный бренд с долгой историей. Мы остаемся актуальными с помощью новых технологий, чтобы постоянно укреплять свою репутацию как самого быстрого, самого точного источника информации. Мы постоянно стремимся к поддержанию нашего лидерства в этих областях, как и наши конкуренты, которые внимательно следят за нами в поисках признаков

слабости. Одна из опасностей, подстерегающих бренд-символ, — это высокая уязвимость. Как только перестанете быть лидером, вы рискуете превратиться в музейный экспонат».

Коротко о бренде

Бренд: Reuters

Основан: 1851 г.

Владелец: Reuters Group PLC

Количество клиентов: 458 тыс. профессиональных пользователей продуктов Reuters во всем мире (*Источник:* Reuters)

Ключевые стратегии маркетинга: контакты с клиентами, глобальная реклама в международных СМИ

Расширение бренда: не имеется как таковых — Reuter обеспечивает комплексный спектр новостей и финансовых сведений через все СМИ

Веб-сайт: Reuters.com

Bloomberg

*Я — это Блумберг, Блумберг — это деньги,
а о деньгах — говорят.*

У Bloomberg нет формального отдела по маркетингу, и агентство не тратит время на традиционные кампании по рекламе или продвижению товара. И все же оно имеет больше прав на то, чтобы быть здесь, чем многие из брендов, о которых я писал. Почему? Потому что успех Bloomberg почти целиком обоснован инстинктивным пониманием стратегического маркетинга его основателем. Фактически, эта компания может быть одним из наилучших примеров создания бренда в истории СМИ.

Даже приемная его главного офиса в Нью-Йорке — гениальный маркетинговый инструмент. Все в этом оживленном месте над Парк-авеню сделано так, чтобы вы почувствовали, что столкнулись с чем-то необычайно важным, волнующим и невероятно привлекательным.

Прежде всего, бросается в глаза бар, где есть кофе, соки, мюсли и блюда быстрого приготовления утомленным сотрудникам. Гигантский аквариум с тропическими рыбками, казалось бы, должен вносить ноту спокойствия, но кричащие цвета только усугубляют ощущение взвинченности. Повсюду светятся телеэкраны, и пока вы пытаетесь расслабиться на одном из массивных кожаных диванов, сверхзанятые молодые люди то и дело пролетают мимо вас — это мелькание чем-то напоминает постоянно пульсирующий поток информации. Справа, за стеклянной перегородкой телестудии, ведущая программы хмурится в зеркальце, в последний раз поправляя челку, прежде чем выйти в эфир. Это поп-видеоверсия финансовых новостей, и в атмосфере намного больше общего с MTV, чем с его великим соперником Reuters. «Вы не ошиблись, — заявляет приемная. — Bloomberg — это рок-н-ролл».

МАКСИМАЛЬНОЕ УСКОРЕНИЕ

«Для нас средство коммуникации — это сообщение», — говорит Дэвид Уочтел, который, как и все остальные в Bloomberg, не имеет официальной должности, хотя и признает, что он может называться кем-то вроде «директора по СМИ и маркетингу». Мы сидим в стеклянном офисе рядом с телестудией — в Bloomberg ничто не закрыто, все напоказ и все знают, кто чем занимается. Это часть духа, уклада компании, установленного самим Майком Блумбергом.

Уочтел указывает на экран в углу комнаты, по которому бегут цепочки непонятных — по крайней мере для меня — финансовых данных. «Это наш основной продукт — терминал Bloomberg для профессиональных финансистов. Наш бизнес — эти терминалы, а остальное — просто приложения к нему».

В мире 174 тыс. терминалов Bloomberg (хотя слово «терминал» сейчас уже использовать не совсем правильно, поскольку оригинальную «коробку» Bloomberg во многом заменило программное обеспечение). Цена аренды — 1350 долл. в месяц, и компания утверждает, что никому не представляет скидок. До 95% ее дохода дает именно это направление бизнеса.

Уочтел продолжает: «Нас вообще-то нельзя назвать средством массовой информации в традиционном смысле слова. Конечно, наш бизнес базируется в каком-то смысле на передаче информации, но это именно в каком-то смысле, не более».

Но это только фрагмент истории. Кроме терминалов, у Bloomberg есть 24-часовое спутниковое телевидение, охватывающее 178 млн домов во всем мире, кабельная служба новостей с более чем 1200 репортерами в 85 бюро, радиостанция, журналы, книжное издательство и веб-сайт, на который заходит более 180 млн пользователей в месяц. Да еще электронная коммерческая служба, позволяющая инвесторам производить биржевые операции через терминал Bloomberg, со средним оборотом около 90 млн акций в день.

Неужели Уочтел серьезно пытается убедить меня, что все это — лишь инструменты маркетинга, разработанные для того, чтобы компания продавала больше терминалов?

Он кивает: «Именно так. Возьмите для примера нашу службу новостей. Два ее столпа — это анализ данных и финансовые новости. Десять лет назад мы поняли, что стали крупнейшим продавцом финансовых новостей. И занялись бизнесом новостей. Мы стали передавать информацию в газеты всего мира — и сегодня мы, возможно, стали крупнейшим поставщиком бизнес-новостей для нефинансовых газет. *The New York Times* полагается на нас, освещая события финансового мира, которые ей не предоставляют собственные

корреспонденты. И каждый репортаж несет наше имя — представляете себе, какой это мощный инструмент продвижения бренда? И все это работает на благо нашего основного бизнеса».

ГОТОВОЕ РЕШЕНИЕ

Чтобы понять гениальность Bloomberg, необходимо вернуться к началу — и к самому Майку Блумбергу. В 1981 г. Блумбергу, партнеру Salomon Brothers, одной из самых успешных инвестиционных фирм в Соединенных Штатах, исполнилось 39. Вспомните Уолл-стрит из романа Тома Вульфа «Костер тщеславия»: высокое давление, высокие вознаграждения — Блумберг был одним из властелинов этой вселенной. После слияния Salomon Brother с Phibro Corp в результате внутренних разногласий он был уволен с выходным пособием в 10 млн долл.

Однако Блумберг не мог сидеть на месте и считать свои деньги. Сняв маленький офис, с командой из четырех человек, он взялся за создание инструмента для анализа финансовых данных, в котором отчаянно нуждались биржевики с Уолл-стрит. Как он пишет в своей автобиографии*, «они практически работали со счетами и счетными линейками». «Черный ящик», который он задумал, должен был отслеживать цены акций, облигаций и товаров и подробно анализировать тысячи различных компаний, отрасли промышленности и рынки. С характерным для него нахальством Блумберг продал этот продукт Merrill Lynch еще до его появления на свет, пообещав поставить его в течение 6 месяцев. (Merrill Lynch до сих пор принадлежит 20% акций компании.)

Блумберг сделал «черный ящик» в срок, и, как он и предсказывал, он стал совершенно незаменимым — не только для Уолл-стрит, но и для всех, кого интересуют новости финансового рынка. Ходят слухи, что даже в Ватикане есть терминал Блумберга.

Львиную долю этого успеха принес прирожденный талант Блумберга к созданию и продвижению бренда. Изначально терминал был назван Market Master, но клиенты стали называть его терминал просто — «Блумберг». В этом не было ничего удивительного: он мотался по всему миру, рекламируя и продавая свой продукт. В результате он изменил название и добровольно шагнул в свет прожекторов прессы.

«Я должен был стать “полковником Сандерсом” финансовых информационных услуг, — рассказывает он в своей книге, — мишенью для язвительных журналистов, но при этом человеком, о чьей компании и продукте будут говорить все... И для остротки я дал прессе колоритную личность

* Michael Bloomberg. Bloomberg by Bloomberg (1997). Существует русский перевод: Майкл Блумберг. Блумберг о Блумберге. — М.: ИК «Аналитика», 2004, 256 с.

для наведения фокуса. Я — это Блумберг, Блумберг — это деньги, а о деньгах — говорят».

Шаг от финансовых данных до бизнес-новостей не столь велик. А поскольку Dow Jones (издатель *The Wall Street Journal*) и Reuters уже были конкурентами Bloomberg в секторе информационных терминалов данных, так почему бы не вызвать на бой их службы новостей? Он пригласил Мэтью Уинклера, репортера *The Wall Street Journal*, написавшего необычайно яркую статью о его компании, и вместе они создали Bloomberg News в разгар экономического спада начала 90-х гг., когда массы недавно уволенных журналистов рвались к настоящей работе.

Блумберг пишет: «Мы точно подгадали момент. Когда в 1989 г. рухнула Берлинская стена, не осталось никаких сомнений о том, кто выиграл холодную войну. Капитализм победил. Битва супердержав окончилась — и с ней исчезла самая главная тема журналистики. Деньги же, в противоположность этому, стали восприниматься как тема, достойная внимания в конце века».

Блумберг считал, что редкие газеты хорошо освещают бизнес. В то время очень немногие журналисты разбирались в специфике фондовых рынков, и в газетах было больше статей, посвященных спорту, чем финансам. Журналисты получали призы за репортажи о войне и голоде, об общественных интересах и преступлениях, но не о курсе акций. Блумберг понял, что сможет дать газетам средство, помогающее освещать финансовый мир быстро и точно и на понятном всем языке.

Неудивительно, что Bloomberg News — та грань бренда, которая привлекает журналистов сильнее всего. Кипы статей характеризуют главного редактора Уинклера как ворчливого педанта и в то время не могут скрыть восхищения его требовательностью к стилю. В истории кабельной службы новостей Bloomberg нет ничего занимательного или описательного — все основано на неопровержимых фактах и цифрах без комментариев. Прилагательные и наречия здесь вне закона. Фактически, все правила изложены в 360-страничном руководстве (*The Bloomberg Way*), созданном Уинклером. Нет нужды говорить, что этот акцент на точности фактов означает, что Bloomberg News быстро движутся к статусу самой используемой кабельной службы новостей в мире.

Но Bloomberg News были созданы не для того, чтобы повысить качество финансовой журналистики. Блумберг пишет: «Наша цель больше, чем просто сбор и передача новостей; мы должны также — максимально этично — рекламировать аналитическую и вычислительную мощь терминала Bloomberg, подчеркивая его свойства в каждом репортаже. Это делает каждый репортаж лучше, а мы сможем сдавать в аренду больше терминалов».

Маркетинг — просто и ясно. По словам Блумберга, он занялся радио и телевидением во многом по той же причине. «Чтобы выйти на потенциальных клиентов, которые еще не получают нашу печатную продукцию, радио и телевидение — практически единственные способы передать им наше со-

общение. Людям, которые арендуют наши терминалы... нужны новости, когда они занимаются легким бегом, принимают душ, ведут машину или сидят дома, и мы должны дать им то, что нужно». Однако к этому решению его все же пришлось подтолкнуть. Катализатором стал Джон Фрам, сотрудник слабенького телеканала под названием Financial News Network (FNN). Фрам вышел на связь с Блумбергом, предложив ему купить FNN, поскольку бренду деловой информации следовало бы иметь собственный телеканал. Блумберг не принял это предложение, поскольку предпочитал строить бизнес с нуля, а не переориентировать существующий бренд.

Через день Фрам позвонил снова — на этот раз предложив вместо выкупа FNN нанять его лично и пару его коллег, чтобы они организовали телевизионную службу с нуля. И снова Блумберг не соблазнился. Через некоторое время Фрам позвонил и устроил целую презентацию, подробно объясняя, почему именно теле вещание было бы идеальной платформой для продвижения бренда Bloomberg. Блумберг подумал: «Один из нас дурак — и это явно не он!» Поэтому нанял Фрама и еще двух ключевых сотрудников FNN и дал им задание ввести компанию в игру.

Сначала Блумберг купил слабенькую Нью-Йоркскую радиостанцию под названием WNEW и преобразовал ее в информационную службу. За основу был взят новый метод: журналисты записывали репортажи на компьютерные файлы (примерно как файлы MP3), компания кроила эти программы простым нажатием клавиш и продавала другим независимым радиостанциям.

Когда Bloomberg вышел на телевидение, агентство действовало точно так же — заранее записывали программу, записи переводили на компьютер и собирали в нужной последовательности. Из 30-минутной программы Bloomberg Business News вырос Bloomberg Television — глобальный сервис, который сейчас ведет передачи на семи языках. Самая яркая отличительная черта канала — это мультимедийный экран, который показывает информационную ленту, колебания фондового рынка, прогнозы погоды и результаты спортивных соревнований рядом с обычными кадрами. Все это, к радости рекламодателей, приковывает зрителя к экрану.

Дэвид Уочел говорит: «Теперь этот формат известен, но, когда мы его запустили, многие думали, что мы свихнулись. Для нас он был полон здравого смысла, потому что наша основная аудитория — пользователи наших терминалов, которые привыкли изучать экраны и воспринимать различные фрагменты информации одновременно. Сейчас все уже приспособилось к такому способу получения данных. Но в то время это было революцией».

К концу 90-х гг. компания, которую Майк Блумберг создал для продвижения терминалов, превратилась в мультимедийную империю бизнес-информации. В своей автобиографии он утверждает: «Компании заявляют,

что занимаются «радио», или «телевидением», или «прессой» и чем-то подобным... Bloomberg занимается бизнесом: он предоставляет своим клиентам ту информацию, которая им нужна — неважно, что это за информация, — там, тогда и в той форме, в которой она им нужна».

Бренд Bloomberg был так силен, что, когда в 1995 г. компания запустила свой веб-сайт, он сразу же вошел в пятерку лучших сайтов по финансовой информации без какого бы то ни было маркетинга.

ПРЕНЕБРЕГАЯ УСЛОВНОСТЯМИ

Будучи комплексным медиабрендом, к концу 90-х гг. Bloomberg достиг того, за что до сих пор сражаются его соперники. Bloomberg теперь имя нарицательное и означает «бизнес-информация» — не «газета», «журнал» или «телеканал», — что дает ему свободу ставить свою марку на любых родственных продуктах в любых количествах.

Дэвид Уочел комментирует: «Все наши продукты разработаны для финансовых экспертов. Мы фокусируемся только на этой узкой аудитории, предлагая услуги, в которых она нуждается. Таким образом, мы можем развиваться намного быстрее, чем другие СМИ. Крупные медиаконгломераты, появившиеся в результате слияний, пытаются убедить рекламодателей, что некий телевизионный бренд может соединиться с какой-то газетой, но это не всегда убеждает. Но для Bloomberg структура множественных платформ является логичной».

Кроме этого, у Bloomberg есть и многое другое, что отличает его от противников старой школы. Но главное, он никогда не забывает, что клиент — это король. Фактически, если использовать неуклюжее маркетинговое выражение, эта компания целиком и полностью «ориентирована на клиента». В первых терминалах даже было встроено сообщение, призывающее клиентов отправить электронное письмо самому Блумбергу, если у них возникнут проблемы с сервисом. Сотрудники Bloomberg садятся за свои рабочие столы в 7:30 утра — в то же время, что и большинство их клиентов. 24-часовая телефонная «горячая линия» компании настолько же оперативна и квалифицирована, как и ее онлайн-эквивалент. Торговые агенты Bloomberg регулярно навещают клиентов, чтобы удостовериться, что те довольны своими терминалами. А теле- и радиовыпуски новостей Bloomberg в Сети доступны по запросу и тем, кто их пропустил. С самого начала Bloomberg занимался в первую очередь продажами, а это означает уход за клиентами.

Действия Bloomberg по продвижению бренда столь же нетипичны. Хотя у компании нет времени на традиционную рекламу, она превосходит всех в том, что можно было бы назвать «асимметричным маркетингом».

Например, компания известила киностудии, что, если им понадобится съемочная площадка для фильма о крупных финансовых операциях, Bloomberg готов построить для них целый этаж биржи — бесплатно. (Естественно, там будет множество мигающих и пылающих терминалов Bloomberg.) В 2000 г. Bloomberg организовал запись объявлений для пассажиров на новых поездах метро для транспортного управления Нью-Йорка. У компании есть команды сотрудников, которые занимаются тем, что фирма называет «вспомогательной дистрибуцией»: они устанавливают экраны, показывающие Bloomberg Television, в банках, барах, излюбленных брокерами, и других местах. (И это действует, потому что мультимедийные экраны Bloomberg позволяют зрителям получать массу информации даже при приглушенном звуке.) В Гонконге, где Bloomberg было сложно найти дистрибьютора для своего телеканала, он стал сотрудничать с компаниями по недвижимости, чтобы его терминалы устанавливались в холлах и лифтах офисных зданий.

Компания всегда понимала силу прессы: вечеринка Bloomberg, которая проводится после ужина в честь встречи представителей Белого Дома США с американской прессой каждую весну, считается одним из самых престижных событий года. (Блумберг как-то сказал: «Журналисты — такие же люди, как мы с вами... они стараются сделать свою работу и вернуться домой к детям. Если вы облегчите их труд наполнения дюймов и минут, они всегда будут вам помогать».) И хотя цинично считать благотворительность маркетинговым инструментом, стоит отметить, что Майк Блумберг передал миллионы долларов Университету Джона Хопкинса, в котором учился. А в 1990 г. был открыт Учебный центр физики и астрономии Bloomberg.

Условия работы в Bloomberg нередко порицаются в прессе. Статья в *BusinessWeek* цитировала бывшего репортера Bloomberg News, который описал службу новостей как «потогонную систему от журналистики» («The Bloomberg Machine», *BusinessWeek*, 23 April 2001). Основатель компании, судя по всему, хотел возродить лихорадочную обстановку с агрессивным мужским началом, типичную для бирж Уолл-стрита. Упор на равенство и производительность означает, что все должны работать интенсивно, не отрываясь от своих столов. День начинается рано и заканчивается поздно. Считается, что обед существует для хлюпиков. Дэвид Уочтел, имея в виду приемную в стиле «нате вам», говорит мне: «Это ради смеха, чтобы немного пощекотать нервы таким посетителям, как вы. Мы приводим туда многих клиентов, и это настоящая причина существования приемной. Реальные дела творятся в остальной части здания — этажи и этажи, где тысячи людей трудятся за узкими столами». Журналисты из конкурентных служб новостей могут критиковать такую организацию труда, но вряд ли Майк Блумберг думает, что известность — это плохо.

А теперь, конечно, он мэр Нью-Йорка.

BLOOMBERG БЕЗ БЛУМБЕРГА

Надо сказать, что Bloomberg LP — это полное название компании — сейчас на повороте своей истории. Хотя сам Блумберг все еще владеет 72% бизнеса, его должность мэра не позволяют ему управлять фирмой. А без него бренд чувствует себя как-то не так. Когда я пришел в главный офис, Крис Тейлор, официальная представительница компании, показала мне его пустой стол и серии газетных вырезок в рамочках, отражающих график роста компании. В ее голосе звучало что-то похожее на ностальгию, и я не могу удержаться от мысли, что старое рабочее место мэра Майка напоминает алтарь. Будет ли Bloomberg процветать без Блумберга? Стал ли он теперь таким же самостоятельным брендом, как Reuters?

Лекс Фенуик, который раньше управлял лондонским офисом, занял место Блумберга в качестве управляющего. Но, хотя Фенуик как менеджер имеет прекрасную репутацию, сомнительно, чтобы он был столь же выдающимся представителем бренда, как его бывший босс. Кроме того, Блумберг оставил компанию в не самое хорошее время: число клиентов значительно уменьшилось, поскольку в неблагоприятных экономических условиях тысячи финансистов потеряли работу.

Reuters тоже нельзя считать побежденным, хотя и у него есть проблемы, связанные не только с экономикой. Возможно, в США Bloomberg обладает большей силой, но в Европе Reuters, как и раньше, остается ведущим брендом финансовой информации. А его новый, энергичный директор-американец Том Глосер полон решимости поставить в строй старую боевую лошадь — она еще в силах дать жару молодым.

Доходы Bloomberg растут — по оценкам, более 3 млрд долл. в 2003 г. Компания по-прежнему предлагает терминалы в аренду, но темп роста продаж снизился — с 21% в 1998 г. до 6% в 2002 г. согласно утверждениям *The New York Times* («Bloomberg Without Bloomberg, Faces an Industry in Retreat», 8 September 2002). Такое положение дел может стать проблемой для компании, поскольку ежегодные бонусы сотрудников связаны с ростом ее «терминального» бизнеса. Reuters в нескольких репортажах обвиняло Bloomberg в том, что он стал предлагать скидки, чтобы поднять продажи, но американская компания резко отрицает этот факт.

Существует опасность, что действия Блумберга на посту мэра Нью-Йорка могут подорвать имидж бренда. Непопулярный запрет на курение, рост налогов и давление на городскую полицию с требованием соблюдения не слишком ясных местных законов (во время моего визита с человека взяли штраф за то, что он сидел на ящике для молочных бутылок) производят плохое впечатление. Но все же это имя связано с довольно большим числом СМИ.

Дэвид Уочтел не верит, что на имидже компании может как-то сказаться статус ее основателя: «Я действительно не думаю, что это будет иметь значение. Может быть, люди, не входящие в нашу целевую аудиторию, с

большим интересом станут относиться к компании Bloomberg, но это вряд ли отразится на нашей прибыли. Мы предоставляем профессиональные продукты, и те, кто их покупает, сильнее заинтересованы в том, что они ему дадут, чем в политике мэра Нью-Йорка, какой бы она ни была. Мы не проводим в этом городе практически никаких маркетинговых акций — и по причине продвижения бренда, и в силу закона, но в остальном бизнес идет как обычно. Компания живет своей жизнью, как и раньше».

Учитель указывает на то, что теперь Bloomberg — это всемирно известный бренд. «Половина наших сотрудников и большая часть наших клиентов находятся вне США. Наши продажи ведутся из Нью-Йорка, Лондона и Токио. И, конечно, во всех крупных городах мира мы держим бюро новостей. Вряд ли то, что происходит в Манхэттене, будет иметь на это какое-то влияние».

И наконец, Учитель подчеркивает, что ключевое преимущество компании — это ее одержимость целевым рынком. «Наша стратегия концентрации внимания на ключевых клиентах означает, что теперь наши продукты продают себя сами. Этот рынок, словно вирусная инфекция, — все заражаются друг от друга. И если клиент, искавший финансовую информацию в Интернете, заходит на наш сайт, он встречает там рекламу всех остальных наших СМИ. В конце концов, если уж вы туда зашли, то, скорее всего, вы принадлежите к нашему целевому рынку. Наш маркетинг идет успешно благодаря абсолютно ясной формулировке — никаких сюрпризов, никакой двусмысленности. Где бы вы ни находились, если вы ищете качественную финансовую информацию, вы всегда можете получить ее от Bloomberg».

Так что пока Майк Блумберг занимается своими обязанностями мэра, его бренд крутится сам по себе, как суперкомпьютер из научно-фантастического фильма: создавая себе маркетинг, находя новых клиентов и, возможно, ожидая его возвращения. И вообще, почему бы Блумбергу не вернуться к своему рабочему столу, повращавшись в политике? Ф. Скотт Фитцджеральд (любимец отдела последних известий Bloomberg) как-то написал, что в жизни американцев нет вторых актов. Однако Майк Блумберг сейчас играет свой третий акт, но, похоже, его хватит и на четвертый.

Коротко о бренде

Бренд: Bloomberg

Основан: 1981 г.

Владелец: Bloomberg IP (Майкл Блумберг — 72%)

Клиенты: терминалы арендуют 174 000 клиентов (*Источник:* Bloomberg)

Ключевые стратегии маркетинга: множество СМИ, рекламирующих друг друга для одной узкой целевой аудитории; размещение продукта; связи с общественностью

Расширение бренда: кабельная служба новостей, телевидение, радио, книги, журналы

Веб-сайт: Bloomberg.com



Заключение: Как создать медиагигант

В 1987 г. я начал свою карьеру журналиста в ежедневной газетке в Уилтшире. Она никогда не была на гребне прогресса — по современным стандартам условия там были просто доисторическими.

Мы строчили свои репортажи на древних пишущих машинках в двух экземплярах (один для редактора последних известий, другой для помощников редактора), вкладывая блестящие листы копирки между листами дешевой бумаги. Опечатки исправлялись вручную, а в случае явных ляпов приходилось натывать этот бумажный сэндвич на металлический стержень и начинать все с начала.

В здании был лишь один факс, и принадлежал он рекламному отделу. Если агентство по связям с общественностью желало отправить нам пресс-релиз по факсу, приходилось топать наверх, чтобы забрать его. Кроме того, у нас был всего один мобильный телефон. Я называю его «мобильным» с колебаниями, потому что его приходилось носить в чемодане.

Телефоны в офисе звонили — действительно звонили, а не вежливо чирикали — без передышки. Этот трезвон и постоянный стук пишущих машинок, звон и шелест возвращающихся в свое положение кареток, а вокруг все кричат и курят — привычная атмосфера рабочего хаоса. (Мне страшно даже подумать, что подобная обстановка могла бы существовать, например, в *The Times*.) Но мы упивались этой жизнью. Первое, чем поражала «новая технология» в форме пронзительно-зеленых экранов, — это больничная тишина, царящая в отделе последних известий.

Мне лично кажется, что с 1987 г. прошло не так много времени. Но мир изменился до неузнаваемости — особенно для СМИ. Менее чем 20 лет назад не было ни компьютеров, ни мобильных телефонов, ни спутникового

телевидения. Что касается электронной почты и Интернета, то они стали инструментами массовой коммуникации в последние семь или восемь лет.

За те несколько месяцев, в течение которых я собирал материалы для этой книги, у меня создалось впечатление, что некоторые медиагиганты были захвачены темпами эволюции врасплох. Та легкость, с которой общественность приспособилась к новым технологиям, кажется, сбивала с толку более старые бренды — они, как в научно-фантастическом фильме, словно вышли из анабиоза и обнаружили, что мир изменился. Они осмотрелись и, почесав в затылках, теперь прилагают согласованные усилия, чтобы хоть как-то адаптироваться.

А тем временем более новые бренды, возникшие на волне перемен, очень быстро превратились из мятежных аутсайдеров в аристократов СМИ: я имею в виду Bloomberg, MTV и CNN. Но им тоже придется защищать права своего бренда на существование перед лицом конкурентов следующего поколения.

И, тем не менее, они выживут. Если я что-то и понял во время своей прогулки по медиабазару, так это то, что хороший бренд трудно разрушить. Неужели *Vogue* прекратит свое существование как бренд через месяц, год или 10 лет? Вряд ли.

Так как же удалось 20 медиагигантам, описанным в этой книге, попасть в точку? Как пройти путь от туманного проекта до MTV? Не буду вас уверять, что у меня есть точный ответ, но думаю, все же сложилось какое-то представление о том, как это делается. Приведу те ключи, с помощью которых, думаю, можно создать медиагигант.

ИМЕТЬ ВИДЕНИЕ

Просто не верится, как мало медиагигантов появилось в результате объединенных усилий. Если обратиться к истории величайших медиабрендов, то, как правило, они созданы одним человеком, определившим и те ценности, которые мотивируют их до сих пор. Джеймс Гордон Беннетт-младший, Конде Наст, Пауль Юлиус Рейтер, Адольф Окс, Тед Тернер, Майк Блумберг — все эти исключительные личности довели искру идеи до ее логического завершения, поглядывая на критику сквозь пальцы.

Рост медиабрендов не был стабильным — на графике, отражающем их историю, полно и взлетов, и падений. Но секрет в том, чтобы не сдаваться, чтобы драться зубами и когтями за свое место в игре. Идите на сделки, жертвы, грязные игры, если это нужно. И помните, что некоторые из лучших идей были продиктованы необходимостью — в этом плане особенно мне нравится тот факт, что *Financial Times* печаталась на розовой бумаге не только для того, чтобы выделиться, но и потому, что так было дешевле.

ВЫБРАТЬ ЦЕЛЬ

Не так уж много СМИ, которые были бы нацелены на всех и каждого одновременно. В голове у каждого из основателей была своя определенная цель. Конде Наст (*Vogue*) и Гордон Беннетт (*IHT*) обратили свои взоры к новой элите, появившейся на рубеже веков. Сегодня их продукты продолжают служить верой и правдой богатым любителям путешествий и высокой моды.

Пауль Юлиус Рейтер и Майк Блумберг выбрали тех, кто работает на финансовых рынках. Создатели французской газеты *Libération* делали свой продукт для нового бунтарского поколения, появившегося после 1968 г. Тед Тернер, энтузиаст от новостей, видел глобальные перспективы и предположил, что в мире есть и другие, ему подобные. MTV было создано для фанатов музыки, которые понятия не имели о географических или лингвистических границах.

А такой журнал, как *Paris Match*, со своим широким демографическим призывом, как раз и является тем исключением, которое подтверждает правило. Помните Оливьера Руайяна, заместителя редактора? Он сказал: «Если бы кто-то решил запустить *Paris Match* завтра, то вряд ли он смог поставить его на ноги». Но даже Руайян признает, что, в конце концов, это французский журнал и именно это определяет его рынок.

СОЗДАТЬ КЛУБ

Когда вы определились с аудиторией, важно заставить людей почувствовать, что они причастны к проекту. Эту стратегию, пожалуй, лучше всего иллюстрируют два совершенно различных, но чрезвычайно успешных медиабренда: MTV и *The Economist*. MTV стал «обязательным для просмотра» в основном потому, что у его аудитории сложилось чувство, что он ей принадлежит. Складывается впечатление, что этот бренд создан людьми, которые их понимают, — фактически, такими же фанатами, как они сами. «Я хочу мой MTV» — таким был их первый рекламный лозунг, жемчужина объединяющего маркетинга.

Знаменитая плакатная кампания *The Economist* построена на подобном трюке. Остроумный, интеллигентный, несколько элитарный — те, кто понимает его шутки, чувствуют себя членами элитного клуба: все это написано специально для них. Для меня самым говорящим плакатом *The Economist* был следующий: «Рекламный плакат должен содержать не более восьми слов, что является максимумом, который средний читатель может усвоить с одного взгляда. Однако этот плакат — для читателей *The Economist*».

Это всего лишь два примера, но множество других, им подобных, разбросано по всей книге. Почти каждый редактор газет и журналов, у которых я брал интервью, считает, что читатели видят в их издании не столько источник информации, сколько элемент их стиля жизни.

СМОТРЕТЬ ШИРОКО — НО УЗКО

«Активное, креативное, неустанное распространение», — Билл Роуди, президент MTV Networks International, считает, что именно в этом ключевая маркетинговая стратегия его компании.

Практически невозможно стать настоящим медиагигантом без какого-либо интернационального статуса, даже если это означает доставку вашей газеты или журнала в несколько киосков в других странах мира. Однако намного лучше завести свои типографии во всех концах света. Еще лучше иметь региональные издания на местных языках. (Если вы не можете себе такого позволить, попробуйте подойти к этому с иной точки зрения, как *International Herald Tribune*, например, используя стратегию размещения приложений бренда внутри престижных региональных газет.) Для широкоэвещательных СМИ это означает вывести бренд на как можно большее количество экранов — не только в домах, но и в отелях, барах, аэропортах, самолетах, автобусах, такси...

Но мало смотреть широко, нужно смотреть и узко. Мир не такой однородный, как думают параноики-глобалисты. Другой слой стратегии MTV — это локализация. Сейчас у него 42 различных канала. Они разрабатываются специально, не столько для того, чтобы отражать культурные и лингвистические различия, сколько для того, чтобы угодить разнообразным музыкальным вкусам. Чудеса цифровой технологии позволяют MTV создавать каналы для тех, кто любит рок, рэп, техно и т. д.

Но помните — хотя вы можете обыграть содержание, очень важно сохранять основные ценности бренда. MTV означает «неформал», *Vogue* — «элегантность», *FT* — «бизнес». Потеряв контроль над своим рекламным призывом, вы можете потерять контроль над своим брендом. Марк Райт, креативный директор CNN International, сказал мне: «Самый главный компонент преуспевающего бренда — это последовательность».

ГИБКОСТЬ И БЫСТРОТА

Когда я читал биографию Майка Блумберга, мне стало ясно, в чем его компания имела преимущество перед конкурентами. Блумберг понял намного быстрее других, что бренд, ограниченный одним-единственным средством

коммуникации, был в невыгодном положении в нашем мире, где люди могут получать информацию из массы разнообразных источников. И понял, как только люди начнут доверять медиабренду, его можно перенести на сколь угодно большое число платформ — печать, телевидение, радио, Интернет, мобильные телефоны, — и он будет продолжать привлекать взгляды.

Но Блумберг был не одинок. Один из самых старых брендов, описанных в этой книге — *The Wall Street Journal*, основанный в 1889 г., — тоже очень быстро уловил новые веяния, сделав подписку на WSJ.com платной почти сразу же после открытия своего веб-сайта. Другим понадобилось время, чтобы догнать их. Сейчас все они стремятся к кросс-брендингу, запуская различные предложения для телевидения, Интернета и мобильных телефонов. Но порой их усилия отличаются неаристократичной поспешностью: словно бегут за набирающим ход автобусом.

КАЧЕСТВО

Прошло довольно много времени с тех пор, как я читал Маршалла Маклуэна, и если когда-то эффективность обращения к аудитории зависела от средства коммуникации, то теперь это вряд ли актуально. Потребителям нравится доступ к их любимым брендам через самые разные средства информации, но качество должно быть неизменным. Нет смысла, например, иметь первоклассную газету и примитивный веб-сайт или роскошный журнал, который дает свое имя третьеразрядному телешоу.

Это заставляет вновь вернуться к доверию, о чем говорил практически каждый, с кем я разговаривал, и о чем я писал во вступлении. Когда вы переходите с одной платформы на другую, удостоверьтесь, что устоите перед соблазном срезать углы и подрывать собственную репутацию. Неизменно высокое качество — это защита вашего бренда. Другими словами, рекламный призыв должен быть призывом.

Качество также играет ключевую роль в маркетинговых стратегиях. Например, хотя фирменные аксессуары являются приемлемым способом повышения массового осознания бренда и дополнительным источником дохода, немногие медиагиганты — кроме *Playboy*, *National Geographic* и *Vogue* — стремятся к продвижению своего бренда в стиле «сумки и футболки». Книжки и CD (или DVD) — вот, пожалуй, и все, на что они готовы пойти.

Даже с классическими маркетинговыми технологиями они расправляются очень быстро. *The Economist* построил превосходный бренд путем вдохновенной рекламной кампании, но я был удивлен, когда такое большое число медиакомпаний заявили: «Наш лучший маркетинговый инструмент — это наш продукт». Все они — от CNN до *Vogue* — предпо-

читают тратить деньги на содержание и дистрибуцию, а не на рекламу. Те, кто мог безнаказанно провести акции по продвижению своего бренда как можно дешевле, сделали это: вспомните BBC World и его бартерные сделки с другими каналами или CNN и журнал *Time*, которые размещают свою рекламу дешево (а может быть, даже бесплатно) в других СМИ, принадлежащих Time Warner Group.

Стоит отметить, что, когда дело доходит до маркетинга, самые маленькие бренды часто становятся и самыми изобретательными. Я особенно восхищаюсь ежедневными радио- и телевыпусками новостей *El País*, представляющими собой комбинацию творчества, координации и дружной работы. И решение *Die Zeit* занять позицию полной противоположности Интернету — представить газету как роскошный, требующий времени продукт, в котором блаженствуешь, как в горячей ванне, — тоже было вдохновенным.

И НАКОНЕЦ, АКТУАЛЬНОСТЬ

Наследие — чудесная вещь, но оно не делает вас неуязвимым. Существует множество брендов, которые превратились в собственную бледную тень из-за разнообразных экономических и стратегических неудач — я говорю о журналах *Life* в Соединенных Штатах и *Punch* в Великобритании. Более старые медиагиганты, которые я навестил, были помешаны на актуальности так же, как и на доверии, и справедливости.

Экономический спад предупредил крупные СМИ об опасности самодовольства. В настоящее время Reuters переживает болезненный процесс модернизации, и в течение последних нескольких лет как *Times*, так и *Financial Times* были перестроены с целью привлечения молодых читателей. *ИНТ* — пожалуй, самый уязвимый из всех медиабрендов, о которых я писал, — провел свое обновление в 2004 г.

Тем не менее события последних лет — от разрушения башен-близнецов до Ирака и т.д. — доказали, что у брендов-ветеранов есть некоторые преимущества. И журнал *Time*, и *The Times* уверяли, что после 11 сентября 2001 г. их тиражи взлетели и пока еще не опустились до прежнего уровня. CNN без всяких сомнений выиграл от войны в Ираке. В смутные времена люди обращаются ко всему знакомому. Фокус в том, чтобы дать этим «блудным сынам» то, чего они ожидают, но свежо и с изюминкой. И когда дым развеется, они останутся с вами еще на какое-то время.

Вот, пожалуй, и все — семь подсказок для выживания. Перечитав свои записи, я был поражен тем, насколько похожи деловые и маркетинговые стратегии медиагигантов. Для успеха не существует шаблона, но все же кажется, что эти великие медиабренды создали — почти случайно — действенные

формулы для поддержания своего выдающегося статуса, несмотря на превратности судьбы.

В начале я говорил, что мир чрезвычайно изменился с тех времен, когда начинал свою карьеру журналиста. В последующее десятилетие он снова изменится. Но готов биться об заклад, что бренды, о которых написано в этой книге, все еще будут живы — и станут могущественнее, чем когда-либо.



Использованные материалы

КНИГИ

- Bloomberg Michael (1997) *Bloomberg by Bloomberg*, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Flournoy Don M. and Stewart Robert K. (1997) *CNN — Making News in the Global Market*, John Libbey Media, Luton.
- Kynaston David (1988) *The Financial Times — A Centenary History*, Viking, London.
- Marcantonio Alfredo (2002) *Well-written and Red — The Story of the Economist Poster Campaign*, Dakini Books Ltd, London.
- Robertson Charles L. (1987) *The International Herald Tribune — The First Hundred Years*, Columbia University Press, New York.
- Sante Luc (1991) *Low Life — Lures and Snares of Old New York*, Farrar, Straus and Giroux Inc., New York.
- Seebohm Carole (1982) *The Man Who Was Vogue — The Life and Times of Condé Nast*, Weidenfeld & Nicholson, London.

ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

- BBCi (www.bbc.co.uk/thenandnow/history)
- CNN/Money (money.cnn.com)
- Museum of Hamburg History (www.hamburgmuseum.de)
- National Geographic Online (www.nationalgeographic.com/birth/)
- Reuters.com (<http://about.reuters.com/aboutus/history/>)
- Timesonline (www.newsint-archive.co.uk)
- Vogue.com (www.vogueparis.com)

ДРУГИЕ ИСТОЧНИКИ

- Paris Match 'Le Film'* (2003), by Hachette Filipacchi.

Предметно-именной указатель

- BBC World 13, 33–45. *См. также* Веб-сайты
- BBCi 37
 - BBC Prime 37
 - BBC: история 33–36
 - Всемирное вещание 35
 - Королевская Хартия 34–35
 - Рейт Джон (Reith John) 34–35
 - BBC: телевидение 36–37. *См. также* Веб-сайты
 - BBC Choice/BBC Three 37
 - Global News Division 37
 - Fast Track — шоу о деловых путешествиях 41
 - Global News Division 37, 43
 - влияние 41–43
 - коммерческие интересы 42
 - пакистанский рынок 42
 - установление отношений 43
 - глобальная тактика 43–45
 - SMS 44
 - наследие 44
 - независимость позиции 43
 - рассылка информационных бюллетеней по электронной почте (в Европе) 44
 - цифровые маркетинговые технологии 44
 - индийский рынок 41–44
 - международные телевизионные новости 38–41
 - дух Британии 41
 - дух компании 40
 - зрители 39–40
 - Bloomberg 86, 91, 101, 102, 115, 223, 224, 228–236, 238. *См. также* Веб-сайты
 - Bloomberg News 231
 - Market Master Блумберга 230
 - автобиография 230
 - анализ данных/программное обеспечение 229–230
 - «асимметричный» маркетинг 233
 - благотворительность 234
 - всемирная известность 236
 - «вспомогательная дистрибуция» 234
 - глобальный телесервис 232
 - клиенты 233
 - конкуренты 235
 - мультиформатный экран 232, 234
 - мэр Нью-Йорка 234–236
 - Путь Bloomberg 231
 - пренебрегая условностями 233–234
 - управление и история 228–233
 - продажи 235
 - расширение бренда 234, 236
 - сила прессы 234
 - условия работы 234
 - Bloomberg без Блумберга 235–236
 - CNN 12, 14, 15, 21–32, 38–42, 160, 223, 238, 241, 242. *См. также* Веб-сайты
 - CNN *en Español* 25, 28
 - CNN*fn* 26, 30
 - CNN International (CNNI) 25–32, 240
 - CNN/US 25, 29, 30
 - Turner Broadcasting 22
 - брендинг в эфире 29–30
 - зрители 26–27
 - каналы, принадлежащие Тернеру 29

- международный или американский 25–28
 денационализация бренда 26
 мобильный сервис 22, 30
 технологии и журналистика 26–27
 промоушен 29–30
 региональные/неанглоязычные каналы 28–29
 реклама/маркетинг 31–32
 Тернер Тед (Turner Ted) 22–25, 29, 31, 238, 239
 трудности мультимедиа 30–31
 штаб-квартира в Атланте 21–22
CNN — Making News in the Global Market 23
CNN World Report 24
 CNN, международные каналы 23–29
 Condé Nast, группа/издательство 13, 204, 205, 207–212, 217. *См. также Vogue*
Corriere della Sera 118, 134–142. *См. также Веб-сайты*
 маркетинг и исследования 139–140
 местная и региональная 138
 региональные приложения 139
 приемы маркетинга 139–140
 политики/политическая позиция 136, 138, 140
 потребительская панель/исследования 140–141
 происхождение и история 134–135, 137–138
 редактор и создатель бренда 135–136
 снижение объемов продаж 138, 139
 создание/расширение бренда 141–142
 видеофильмы «Классика кино» 142
 книги 141
 эмблема CS 142
 сотрудники и журналисты 137–138
- Daily Telegraph, The* 64, 67, 74, 76, 208
Die Zeit 14, 126–133, 242. *См. также Веб-сайты*
 веб-сайт 131
 заграничная аудитория 133
 маркетинг 130–131
 бонус для подписчиков 130
 «приветственный комплект» 130
 подписчики/читатели 130–131
 пробная подписка 130
 прямые почтовые рассылки 130
 флаеры 130
 происхождение и история 126–128
 продвижение 131–132
 агентство путешествий Zeit Reisen 132
 в школах/колледжах 132
 Дебаты Zeit 132
 загружаемые аудиофайлы 131
 магазин Zeit Shop 132
 радио Classic 132
 формирование бренда 128–130
 класс люкс 129
 реклама в кинотеатрах 129
 содержание 128
 читатели 129
- Dow Jones 14, 84–87, 92, 231
 Newswires 86, 88, 90
- Economist* 11, 13, 14, 31, 128, 163, 192–203, 223, 239, 241. *См. также Веб-сайты*
 международная читательская аудитория/маркетинг 202
 на шаг вперед 198–201
 позиционирование/известность бренда 194–195, 198–199
 политическая позиция 195
 редакционная политика 195
 рост тиража 203
 стратегии рекламы и маркетинга 194–203
 AMV.BBDO, агентство 195–201
 «белый из красного», кампания 194, 195, 197–201
 места продаж 201
 «на шаг вперед» 199
 постеры 201
 телереклама 195
- Уилсон Джеймс (Wilson James) 192–193
 фирменный магазин/товары 201
 цвет, использование 201
 целевая аудитория 195, 202
 элитарность 194–195, 196
- El País* 101, 117–125, 242. *См. также Веб-сайты*
 Air Europe, соглашение 117
 рождение 118–119
 англоязычные приложения 119
 конкуренция 119

- директ-маркетинг/сбор данных 120
 промоакции 120
- индивидуальность/брендинг 120
- маркетинг 120–121, 124
- информационный материал, продажи 121–122
 Television Espaniola 122
 политика 122
 радио и телевидение 121–122
 точечная реклама 122
- политика 118–119, 122
- прогресс и жизнь 122–124
 курс 123–124
 молодежная аудитория/читатели 123
- содержание, качество 120–121, 124
- читатели 119, 122–123
- Financial Times* 14, 39, 63, 64, 72–83, 87, 88, 92, 223, 238. См. также Веб-сайты
- FT Deutschland* 76, 77, 80, 87
- FT* как единый бренд 75–77
How to Spend It, приложение 77, 78
 Техника (Технологии), рубрика 76
 «человечек Геймса» 75, 76
- веб-сайт на китайском языке 82
- выход на международный рынок 79–80
 «Бизнес и не только» 80
 взаимосвязь с фондовым рынком 80
 традиционный имидж 79
 читательская аудитория, молодежь 80
- европейские читатели 76
- наследие и «британскость» 80–82
 Интернет и читательская аудитория 82
 реклама в аэропортах 82
 «розовые страницы», кампания 81–82
- начало: история и замысел 73–75
- розовые страницы 72–75, 78, 81, 82, 238
- ценности бренда 77–78
FTm, приложение 78
 Интернет и онлайн-версия газеты 78
 искусство/спорт, разделы 78
 репортерские расследования 78
 штаб-квартира 72–73, 77
- Fortune* 31, 89, 116, 157, 159
- Guardian, The* 65, 67, 111
- Independent, The* 65
- International Herald Tribune* 14, 31, 93–105, 110, 119, 239, 240. См. также Веб-сайты
IHT World, телевизионный проект 103
IHT: Международные события 102
IHT: Нефть и деньги 102
 New York Times Company, владельцы 99–100
 международный брендинг 100
 технологические достижения 100
- Беннет-младший (Bennett Jr, J. G.) 94–97, 103, 238, 239
- Беннет, семья 95
- газета для космополитов 96–97
 «Справочник путешественника» 96
 методы продвижения 96
 технологии 96
- зарубежные партнеры 100–102
- приложения 100–101
- меняющийся бренд 98–99
New York Herald Tribune 98–99
Washington Post 99
 Золотые Девочки как маркетинговый прием 99, 102
- настоящее и будущее 103–105
 интернационализация 104
 объективность 105
 планируемые преобразования 104–105
 читательская аудитория 105
- происхождение и месторасположение 93–94
- с вершины вниз 97–98
- слоган 102–103
 «Деловая Азия от Bloomberg», рубрика 101
 международное позиционирование 102–103
 цвет, использование 102
- The International Herald Tribune* — первые сто лет 94
- Le Monde* 16, 115, 145, 146
- Le Figaro* 144, 145
- Le Matin* 137
- Libération* 16, 143–149, 239
 Альманах *Libération* 148, 149
 бюджетный брендинг 148–149

- цели 148
- инвестиции, поиск 149
- конкуренты 145, 146
- политическая позиция 145, 147
- происхождение и история 144–145
- реконструкция 148
- «рецепт» газеты-журнала 146
- Сартр Жан-Поль (Sartre Jean-Paul) 144
- социальные перемены 145
- французы, читательские привычки 146–147
- читательская аудитория 147
 - класс «бобо» 147
- Life* 157, 242
- MTV 12, 13, 14, 28, 46–58, 238, 239, 240
 - MTV Networks 48, 50–52, 55, 58
 - Европа и весь мир 51–56
 - MTV China/китайский рынок 53–54
 - MTV Europe Music Awards 51, 52
 - MTV Networks Europe 51, 58
 - местные каналы на языке страны 51–54
 - спонсорские соглашения 53
 - цифровые технологии 51, 56
 - ежедневное шоу 54–55
 - зарубежные рекламодатели, доход 54, 58
 - начало и WASEC 47–49
 - новые горизонты 55–56
 - SMS-услуги 56
 - региональные веб-сайты 55
 - традиционные медиапродукты 56
 - построение бренда 49–52
 - MTV Music Video Awards 50
 - исполнители 49–51
 - реалити-шоу 55
 - социальная/образовательная политика 56–57
 - Viacom 50, 56, 58
 - молодежная культура 56, 58
 - образовательные программы по борьбе с ВИЧ / СПИДом 56–57
 - обучение/продвижение 57
- National Geographic* 11, 130, 163–172, 241.
См. также Национальное географическое общество, Веб-сайты
 - возможности для исследований 166–168
 - National Geographic Ventures 166
 - дочерние издания 167
 - новые технологии/веб-сайт 170
 - финансовая поддержка 167–168
 - художественные фильмы 168
 - индивидуальность бренда 169–172
 - актуальные проблемы 169
 - инструменты маркетинга 170–171
 - различия в восприятии бренда 170
 - точность информации/исследований 169
 - читательская аудитория 170–171
 - исследования, финансирование 167
 - история 164–165
 - Комитет по поддержке научных исследований/Совет экспедиций 168
 - международное распространение 167, 171
 - мероприятия по охране природы/Национальный фонд охраны природы 168
 - национальные издания 167, 171
 - образование/Образовательный фонд Национального географического общества 168
 - фотографии, роль 165
 - Национальное географическое общество 164–166
 - National Geographic Television 166
 - National Geographic Ventures 166
 - «Американцы на Эвересте» 166
 - заявление о миссии 164, 171–172
 - космический полет 166
 - основание 164
 - New York Times, The* 14–16, 85, 88, 94, 99, 103, 104, 106–116, 217, 229, 235. См. также Веб-сайты
 - брендинг 112–113
 - Блэр Джейсон, скандал 14–16, 110–112
 - отчет и рекомендации 111–112
 - маркетинговые проекты/позиционирование 112–114
 - восприятие как лучшего бренда 112
 - Выходные дни искусства и досуга 114
 - Гастрономический фестиваль 114
 - картины Рокуэллы 113
 - межкультурные мероприятия 114
 - «оппортунистический» маркетинг 113

- читательская аудитория 112
 независимый дух и история 107–109, 112–114,
 новые проекты 114–115
 Discovery Times Channel 115
 ИТ, собственность 115
 Upfront, журнал 115
 англоязычные приложения
 за рубежом 115
 издание для слабовидящих 115
 продажа материалов/изданий 114–115
 телевидение 115
 нормы и правила 116
 семейное дело/собственники 107–110
 Op-Ed, рубрика 109
 продажа акций 110
 «Рассчитываем на весь мир» 110
 траст 107
 New York Times Company 14, 100, 105, 109, 110, 115

Paris Match 14, 184–191, 239. См. также Веб-сайты
 cahier chaud — новости 186, 187
 cahier froid — культура и стиль жизни 186
 веб-сайт 190
 «Вес слов, сила образов», слоган 186
 всемирное признание 184
 знаменитости: «закулисная жизнь» 188–189
 история 185–186
 рекламная компания 190
 спонсорство 191
 «стена» (*le mur*) 186
 телеканал: Match TV 190, 191
 факторы маркетинга 187–191
 качественная журналистика 189
 образ на обложке 188
 оперативность 187
 острые темы 188–189
 последние известия 191
 фотографии 189
 фотография знаменитости 187
 фильм на DVD 186, 189
 читательская аудитория 184, 186, 189
Playboy 13, 173–183, 241. См. также Веб-сайты
 Playboy Enterprises 173, 175, 176, 177, 183
 Playboy Interview 182
 Playboy Licensing 181
 аудио- и видеопродукция 177, 180–181
 благотворительность 176
 в нокдауне, но не в нокауте 177–178
 выход в Интернет 178
 джазовый фестиваль 175, 182
 «журналы для парней» 178
 зарубежные издания 179–180
 клубы 176, 181
 кролик, логотип 175
 модельная коллекция 181
 молодежная аудитория,
 популяризация 179–180
 поддержка кинопроизводства 176, 182
 расширение бренда 177, 178, 180
 телесети 178, 180
 телешоу 175, 176
 товары 175, 180
 тур по клубам Playboy 181
 Фонд Playboy 176, 182
 Хефнер Кристи (Christie Hefner) 173, 175,
 177–180
 Хефнер Хью (Hefner, Hugh) 173–175, 177,
 178, 181, 182
 электронные СМИ 180
 Playboy 50 лет: Фотографии 181

 Reuters 13, 86, 87, 217–227, 228, 231, 235, 242.
 См. также Веб-сайты
 атрибуты бренда: скорость, точность и
 беспристрастность 221–222
 глобальная сила бренда 225
 доверие как ценность 222
 история: человек, стоящий за
 брендом 218–219
 клиенты 222, 225–226
 конкуренция 224
 наследие 226–227
 новости как инструмент маркетинга 222–224
 освещение войны в Ираке 223
 новые технологии 219, 220, 225
 процесс перерождения: «fast forward» 225
 рационализация за счет новых
 технологий 225
 сокращение персонала 224
 точность фактов и цифр 219, 220
 Monitor Money Rates Services 220

- Television Financial Service 220
 финансовая информация 220
 целевая реклама 223
 экспансия/приобретения 220
- Reuters Trust 219
- Time* 11, 13, 15, 24, 31, 32, 39, 153–162, 202, 242.
 См. также Веб-сайты
- CNN, связь 32
- Life* 157
- Time for Kids* 154
- «*Time's Founders*» 154
- американский идол 158–159
- гибкость 158
- дебют 155–156
- секрет успеха 155
- цели 155
- диалог с читателями 159–160
- зарубежные издания 153, 157
- заявление о миссии 153
- избирательная дистрибуция 160–161
- Connections*, вкладыш 161
- Inside Business* 161
- Time Global Business* 161
- приложение по стилю и дизайну 161
- красная кайма/индивидуальность
 бренда 153, 156, 158, 159
- Марш времени 156–157
- кинохроника 156
- радио (CBS) 156
- новости онлайн/интернет-сайт 157
- основатели: Генри Люс (Genry Luce)
 и Бритон Хэдден (Briton Hadden) 153–158
- печатная кампания 159
- происхождение и история 153–154
- сбор новостей 158
- специальные выпуски 160
- технологии 157, 158
- Человек/Персона Года 153, 157, 160
- читательская аудитория 159
- газетные киоски 159
- подписка 159
- Time Warner 15, 25, 32, 153, 159, 160, 162, 242
- AOL Time Warner 22
- Time Inc. 153, 162
- Times, The* 61–71, 87, 218, 237, 242. См. также
 Веб-сайты
- Sunday Times, The* 74
- Times Atlas* 63
- Times Literary Supplement* 63
- будущее 69–71
- достоверность содержания 70
- уместный маркетинг 70
- читатели/покупатели 71
- история 62–64
- «Громовержец» 62–63, 70, 76
- собственники 62–64
- имидж: маркетинг и реклама 67–69
- качество 68, 69
- укрепление бренда 68
- читательская аудитория 68–69
- стратегия перемен 64–65
- освещение событий и содержание 65
- снижение цен 65
- Уолтеры, семья 62–64
- «Что важно», кампания 65–67, 68
- «британскость» 67
- всемирная известность 67
- независимость и беспристрастность 66
- честность и доверие 66
- Vogue* 13, 14, 182, 204–213, 238, 240, 241.
 См. также Веб-сайты
- бренд, который продает себя сам 212–213
- британское издание 208, 211
- глобализация 210–212
- конкуренты 212
- маркетинг 212–213
- дочерние издания 212–213
- онлайн-бутик 212
- сохранение таинственности 213
- новые фасоны для *Vogue* 209–210
- редакторы 205–206, 209–210, 211
- стильные фотографии 208–209, 213
- французское издание 207–209, 211, 212
- цена акций 208
- читательская аудитория и тираж 212

- Wall Street Journal, The* 13, 14, 26, 31, 39, 63, 76, 84–92, 223, 241. См. также Веб-сайты
- Wall Street Journal Special Editions, The* 87
- выход на международный рынок 87–88
- Азия/*Asian Wall Street Journal, The* 86, 88, 92
- Европа/*Wall Street Journal Europe, The* 86, 87
- другие издания 87
- маркетинг с достоинством 90–92
- модернизация 91
- ценности 91
- основатели и владельцы 85–86
- принципы франчайзинга 87–90
- доверие 88
- принципы 88
- служба финансовых новостей, работающая в реальном времени 87
- технологии, освещение 88
- честность 89
- читательская аудитория 88
- происхождение и месторасположение 84–85
- Warner Amex Satellite Entertainment Company (WASEC) 47–48, 50
- Warner Communications 47
- Washington Post* 85, 88, 94, 99, 103, 115
- Блэр Джейсон (Blair Jayson), скандал 14–16, 110–112
- бренд/брендинг 12–17, 21, 25, 26, 28–34, 36–45, 47–58, 61, 63, 66–73, 77–84, 87, 88, 91, 92, 94, 99, 100, 112–116, 118–122, 124–126, 129, 131–135, 137, 138, 141–143, 145, 148, 149, 156–159, 161, 162, 164, 166–173, 175–178, 181–184, 187, 188, 190, 191, 194–196, 198, 200, 201, 203, 205, 208, 210–213, 219–228, 230–233, 235, 236, 238–243
- бюджетный 148–149
- денационализация 26
- равенство 38
- резюме 32, 45, 58, 71, 83, 92, 105, 116, 125, 133, 142, 149, 162, 172, 183, 191, 203, 213, 227, 236
- Веб-сайты
- BBC: BBCworld.com 45
- BBC: bbcnews.com 37
- Bloomberg: Bloomberg.com 236
- CNN/money: money.cnn.com 22
- CNN: CNN.com 32
- Corriere della Sera*: Corriere.it 142
- DieZeit*: Zeit.de 133
- Economist*: Economist.com 201, 203
- El País*: Elpais.es 125
- Financial Times*: FT.com 77, 78, 80, 82, 83
- International Herald Tribune*: IHT.com 103, 105
- National Geographic*: Nationalgeographic.com 172
- New York Times*: nytimes.com 116
- Paris Match*: parismatch.com 191
- Playboy*:
- Playboy.com 177, 178, 183
- PlayboyStore.com 178
- www.playboy.com/gaming 178
- Liberation*: Liberation.fr 149
- MTV: mtv.com 58
- Reuters: Reuters.com 227
- Time*: Time.com 154, 162
- Times*: timesonline.co.uk 71
- Vogue*:
- Vogue.co.uk 210
- Vogue.com 213
- Vogue Paris*: Vogueparis.com 212
- Wall Street Journal*: WSJ.com 87, 92, 241
- глобальная тактика 43–45
- Интернет 13, 32, 82, 87, 103, 220, 241
- Amazon 13
- Yahoo! 13, 44
- конкурс (*El País*) 123
- конфликт в Ираке 21, 24, 25, 27, 35, 40, 68, 158, 187, 195, 223, 242
- Мердок Руперт (Murdoch Rupert) 61, 62, 64, 85, 166
- создание медиагиганта 237–243
- актуальность 242
- адаптация к рынку 240
- видение 238–239
- гибкость 240–241
- качество 241–242
- объединяющий маркетинг 239
- последовательность 240
- стратегии маркетинга 239–240, 242
- цель 239
- ценности бренда 240

Тангейт Марк

МЕДИАГИГАНТЫ

Как крупнейшие медиакомпании выживают
на рынке и борются за лидерство

Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *Л. Ремова*
Компьютерная верстка *А. Фоминов*
Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 17.10.2005. Формат 70 × 100 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 16 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ № .

Альпина Бизнес Букс
123060 Москва, а/я 28
Тел. (095) 105-77-16
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru



Рождение медиагиганта: Тед Тёрнер открывает CNN – и меняет облик телевизионных новостей.



«Эффект CNN»: репутация канала создавалась на прямых репортажах с мест трагических событий, таких, например, как взрыв Челленджера во время запуска в 1986 г.



Разрушение Берлинской стены, символизирующее конец холодной войны: и снова компания на месте событий.



За кулисами: суета в отделе новостей CNN, штаб-квартира компании в Атланте.



Хотя Тёрнер больше не является владельцем CNN, его компания была первой среди новостных вещательных компаний, предугадавшей, какое будущее стоит за спутниковыми технологиями.



Определяющий момент: в 1991 г. CNN вела трансляцию из Багдада о войне в Персидском заливе, и все остальные телеканалы использовали кадры с логотипом CNN.

Terrorist?

Hero?

Victim?

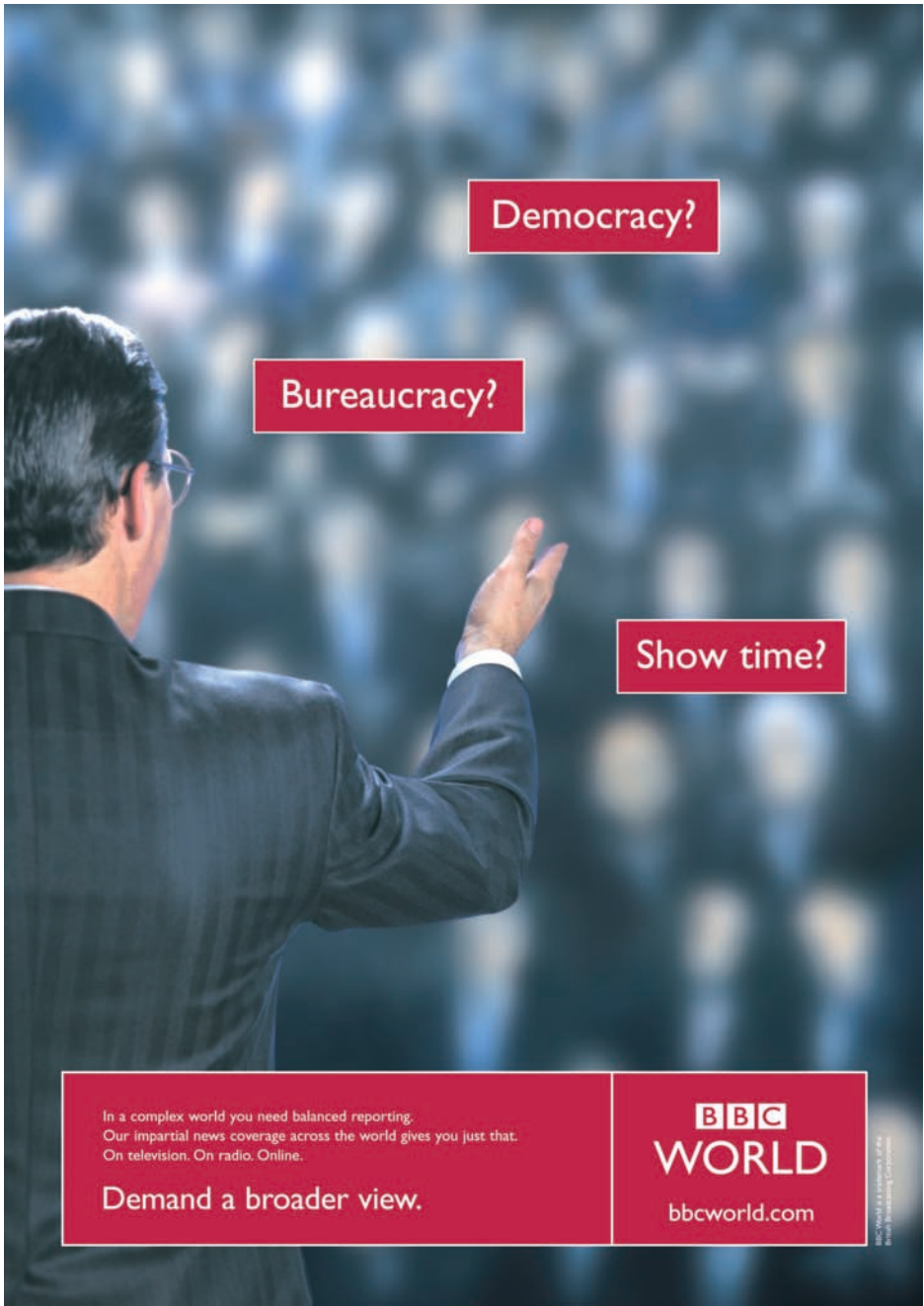
In a complex world you need balanced reporting.
Our impartial news coverage across the world gives you just that.
On television. On radio. Online.

Demand a broader view.

BBC
WORLD
bbcworld.com

BBC World is a trademark of the British Broadcasting Corporation.

Объективный подход к информационным материалам подчеркивается средствами печатной рекламы BBC World.



Democracy?

Bureaucracy?

Show time?

In a complex world you need balanced reporting.
Our impartial news coverage across the world gives you just that.
On television. On radio. Online.

Demand a broader view.

BBC
WORLD
bbcworld.com

BBC World is a trademark of the British Broadcasting Corporation.

Fitness?



Fashion?



Exploitation?

In a complex world you need balanced reporting.
Our impartial news coverage across the world gives you just that.
On television. On radio. Online.

Demand a broader view.

BBC
WORLD

bbcworld.com

BBC World is a trademark of the British Broadcasting Corporation.



Global community?

Commercial madness?

Criminal tool?

In a complex world you need balanced reporting.
Our impartial news coverage across the world gives you just that.
On television. On radio. Online.

Demand a broader view.

BBC
WORLD

bbcworld.com

BBC World is a trademark of the
British Broadcasting Corporation.



В своей телевизионной рекламной кампании, проводимой под лозунгом «Что важно», The Times подчеркивала, что необходимо взглянуть иначе на привычные вещи. Является ли банан безобидным фруктом, когда используется для формирования образа сексистского толка?



А останется ли бутылка столь же безобидным предметом, если она может привести к алкоголизму и смерти?



«Наше рекламное агентство ненавидело этот логотип». MTV наняло небольшую дизайнерскую компанию в Нью-Йорке, которая разработала ее логотип в стиле «граффити», который сейчас стал триумфальным символом молодежного вещания.

FURNISHED BY
DOW, JONES & CO.
 Financial News Agents,
NO. 15 WALL STREET.
 FOR CUSTOMERS' AFTERNOON LETTERS.

NEW YORK, Thursday, May 15, 1884.

MORNING GOSSIP.

Windsor thronged last night. It was known that the investigating committee was at work for the Metropolitan Bank, and everybody agreed that the market to-day would depend a good deal upon whether the bank would be able to resume or not.

If it was in a condition to be carried through by the Clearing House banks, other failures would be obviated and relief would be felt.

The announcement that the bank will resume is therefore assurance of a better feeling to-day.

Everybody agreed that the action of the Clearing House saved the street and would prevent a money panic to-day.

The point was made that the loan certificates would act as an inflation measure. It would enable parties holding securities to borrow money on them, as the bank making the loan would be secured. Under these circumstances it was thought that the large operators could secure certificates to almost any extent.

Some of the large houses made arrangements last night for the certification of all their checks before to o'clock this morning.

9 A. M.—The Metropolitan Bank is open. None of the officers are down, but the clerks say they are told that the bank will open between 10 o'clock and noon.

President Rolston of the Farmers' Loan & Trust Company, laid particular stress on the action of the Clearing House. He said that each bank left to itself and forced to stand a run could be broken; but united by this action, none of them could be hurt. This action by the Clearing House had heretofore brought everything out all right.

Bank Presidents at the Windsor admitted calling loans and refusing to certify, private bankers did the same with the result of looking up money. This caused some of the failures. Customers would be helped to-day by certification and loans. Parties who could not respond to calls yesterday, would be allowed to renew loans to-day. Money would be eased by this action.

Large shorts covered yesterday, and in a good many instances went long in order to steady the market. Conspicuous among the buyers were H. N. Smith, Mr. Johns, Mr. Van Emburgh, Mr. Chapin, Soutter & Company, and H. L. Horton & Company. Mr. Smith was a large buyer of Western Union.

Mr. Gould bought and sold, apparently keeping his account about even.

The withdrawal of support in Western Union Monday, was on the discovery by Mr. Gould of inside selling.

The *Tribune* interview with Dr. Green is worth reading.

One result of the disturbance is expected to be conservatism in railroad management. The disposition of the companies will be to make themselves as strong as possible financially, and no risks will be run in paying unearned dividends or interest.

It was stated positively that the Metropolitan elevated difficulties were settled. Mr. Keeland stated that a settlement had been nearly reached, the first time he has said anything of the kind. The terms of settlement were not obtainable. Kammour said that the Manhattan Company would issue some sort of bond for the purpose of retiring the Metropolitan stock. Another statement was that the arrangement would be similar to that made with New York Elevated.

9 A. M.—Cashier McGourkey, of the Metropolitan Bank, says: "We shall resume at 12 o'clock.

Atchison, Topeka and Santa Fe dividend 1 1/2 per cent. payable to-day. Pullman dividend 2 per cent. payable to-day. Canadian Pacific books open to-day.

Mr. O. M. Bogart says he can give no statement as yet. If the Metropolitan Bank resumes it will help him.

Notice has been posted on the doors of the Metropolitan Bank, signed by Mr. Scriba, Bank Examiner, that the bank will resume business at 12 o'clock to-day.

London quotations at 12:30 were equivalent to following here with exchange 4.90: Reading, 12 1/2; Central, 10 1/2; St. Paul, 6 1/2; Illinois Central, 11 1/2; Erie, 2 1/2, 10 1/2.

Скромный дебют: Полуденный информационный бюллетень, который превратился в мощную газету.

A Complete News Service!
DOW, JONES & CO.'S
NEWS BULLETINS
 and the **PAGE-PRINTING TICKER:**

For fifteen years our news service has been
ADMITTEDLY THE STANDARD OF
Accuracy, Reliability, Promptness and Independence

In Wall Street. Those who want all the facts of the day bearing upon the markets, intelligently presented and quickly distributed, should take our News Service. It is indispensable to a well-appointed office.

WE AIM TO GIVE THE FACTS WITHOUT FEAR OR FAVOR. WE HAVE NO INTERESTS TO SERVE BEFORE THOSE OF OUR CUSTOMERS.

DOW, JONES & CO.,
 42-44 Broad Street, New York.

BIRMINGHAM announced in advance into the same letter held 13 years after the company was organized is shown in the advertisement reproduced above. The first ticker of the kind was a cumbersome affair (in contrast to today's modern, high speed machines). It had to be wound every half hour by hand, so that a 50-pound weight would be raised. It worked lower slowly, making the machine useless. The ticker shown was one loaned from the Printing Telegraph News Co., which had taken over the Western News Agency.



«Точность, достоверность, оперативность и независимость» — требования, предъявляемые потребителями, остаются прежними.

“I never read
The Economist.”

Management trainee. Aged 42.

If you're already a reader, ask your
chauffeur to hoot as you pass this poster.

The Economist

On the edge of a
conversation.
One of the loneliest
places on earth.

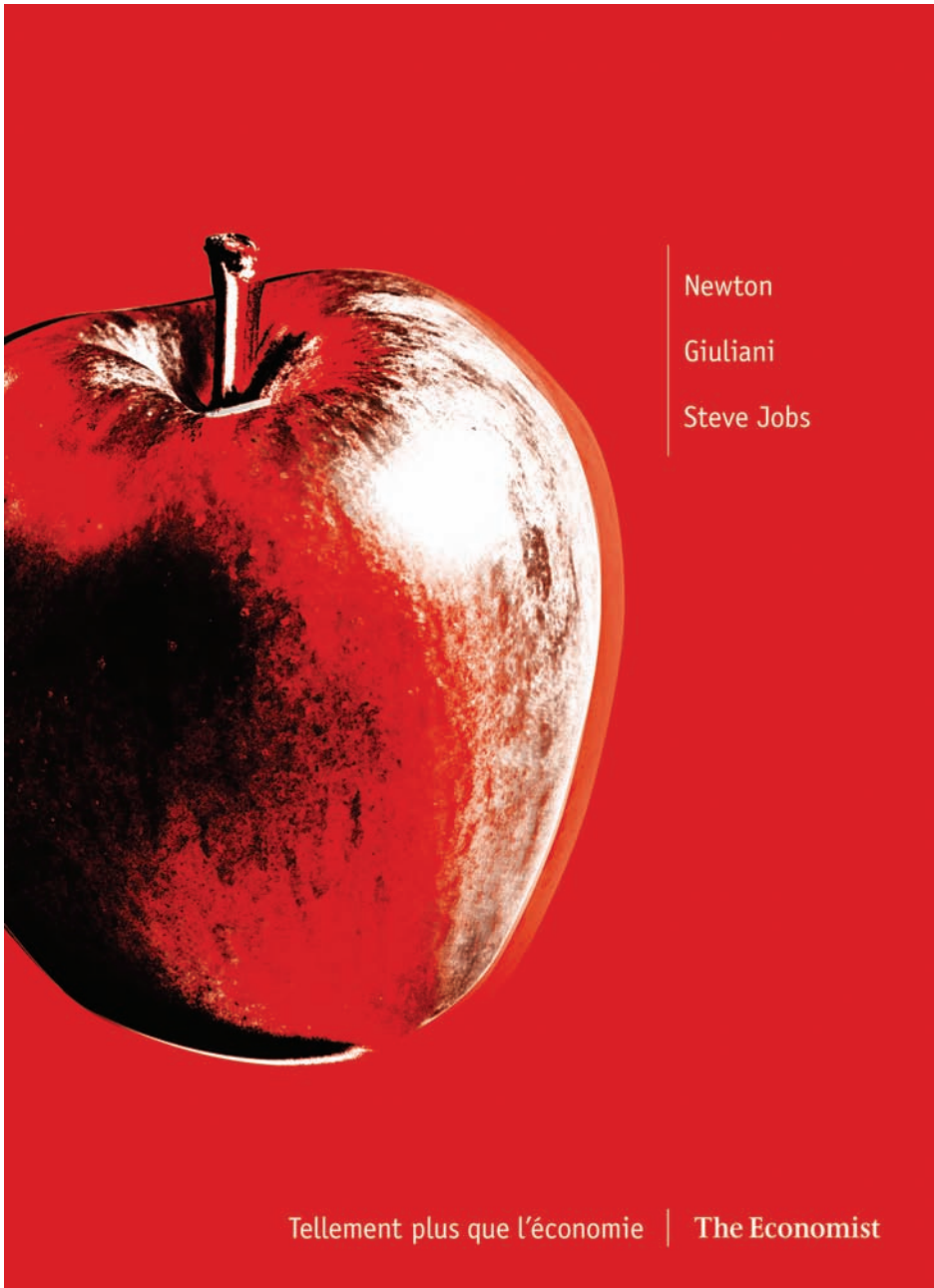
The Economist

Think outside the
dodecahedron.

The Economist



Разозлить читателя: в знаменитой плакатной рекламе The Economist, проводимой в Великобритании, используется остроумная игра слов, чтобы читатели (и потенциальные читатели) восприняли ее как немного вызывающую шутку.



Newton

Giuliani

Steve Jobs

Tellement plus que l'économie | The Economist

Европейское издание: чтобы рекламное послание было доступно тем, для кого английский язык не родной, The Economist использует визуальный ряд, но сохраняет при этом остроту оригинальной рекламы.



Отделы новостей похожи друг на друга в любой стране – везде в них царит контролируемый хаос. В El País (Мадрид) это привычная обстановка.



Как и большинство серьезных газет, El País использует свой воскресный журнал для привлечения молодежной и женской аудитории.



Выпуск книг под своим брендом стало для Corriere della Sera (Италия) и El País (Испания) рекламной акцией, подчеркивающей такие традиции газет, как серьезность и качество.





«Мы должны делать все возможное, чтобы привлечь читателя будущего». На снимках: El País распространяется среди студентов университета.

