

*Моим родителям, которые научили меня читать
и никогда не требовали, чтобы я выключил телевизор.*

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.

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

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



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
	<i>IHT</i> : 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 Траффорд (*The Wall Street Journal*), Илиане Вайс и Арефе Шариатмадари (*Die Zeit*), Кэтрин Джей Матиз (*The New York Times*), Шарлотте Гордон (*International Herald Tribune*), Натали 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 одном 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, пытаюсь 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 сносок, 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 сдобривал 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 бриганской 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 свдений 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 Козна 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 недостижимым. (По этой же причине французскую прессу в моей книге представляет газета *Libération*.)

То, как газета *The New York Times* обошлась с Джейсоном Блэром, обнародовав 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 «безвкусицами» 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 радует 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) выработали 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 — CNN*fn*. «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 аудиторией 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, принося 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 телекомпаний 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)