

## Глава 4

# Чем больше денег, тем больше проблем

*Я не мог отправиться спать, не посмотрев очередную серию Бивис и Баттхед. Они используют определенную семантическую систему, которая усваивается очень быстро ... вот оно что!*

Владимир Курилов, преподаватель  
английского языка из России

**У** нас в офисе я любил повторять одну шутку: “Что такое *хороший начальник*? Хороший начальник — это порядочный и честный человек, который платит своим подчиненным хорошие деньги, оказывает им всестороннюю помощь, в нужный момент дает им ценные советы (в ненавязчивой, позитивной манере), обеспечивает им защиту и вознаграждает в соответствии с их реальными заслугами. А главное, он должен быть как можно дальше от своих подчиненных (желательно на расстоянии 3000 миль)!” Согласно этому определению, я был идеальным начальником. Наш генеральный директор Том Фрестон подчас был просто невыносим, но нас разделял Атлантический океан и пять часовых поясов. В целом руководство MTV Networks было довольно отзывчивым и помогало нам практически во всем, в чем мы нуждались. К тому же оно предоставляло нам полную свободу действий — при условии, что наш канал обеспечивает позитивные результаты. Правда, мы неслись вперед так стремительно, что к тому моменту, когда в Нью-Йорке появлялась возможность проанализировать ту или иную ситуацию и принять соответствующее решение, мы уже оказывались посередине очередного кризиса.

Лично для меня такая свобода управления была лишь одним из множества преимуществ жизни в Лондоне, в то время как наша корпоративная штаб-квартира находилась в Нью-Йорке. Многие американские руководители способны успешно управлять транснациональной компанией из Соединенных

Штатов, однако мне это наверняка не удалось бы, особенно когда наш бизнес находился на стадии формирования. Мне казалось, что для построения транснационального бизнеса я должен находиться в транснациональной среде. Несмотря на то что со временем я намеревался вернуться в США, я полагал обязательным наличие глобального взгляда на вещи. Я очень много ездил по свету — например, за один месяц я побывал в двадцати странах, а однажды в течение трех месяцев я провел дома менее десяти дней — причем в эти поездки я не включаю свое пребывание в Европе.

Даже во время поездок я планировал свои очередные поездки. Когда у меня спрашивали, как я выбираю страны для поездок, я отвечал, что обычно еду туда, где для нашего канала возникают наиболее заманчивые возможности. Однако, по правде говоря, чаще всего я ездил туда, где нужно было решать какие-то проблемы. Очень много времени я провел в Италии и Китае. В Италии мы практически утратили свою дистрибуцию, что могло иметь для нас катастрофические последствия, а Китай заключал в себе огромный потенциал для нас. Иногда я шутил, что временами бываю в Китае чаще, чем у себя в офисе в Великобритании, — а до своего офиса я добирался не более десяти минут.

Я всегда считал, что очень важно побывать в как можно большем числе стран. Особенно это касается такой широко раскинувшейся организации, как MTV Networks, поскольку в чем более отдаленном уголке мира находилось наше представительство, тем меньше внимания ему уделялось. Австралии, например, не уделялось должного внимания, поскольку там находилось самое отдаленное наше представительство и одно из наименьших наших производственных подразделений. Но уделение внимания отдаленным и мелким подразделениям очень важно с точки зрения формирования надлежащего морального климата в коллективе: помимо демонстрации заботы о нашей “внутренней” команде, эти поездки давали мне возможность налаживать личные отношения и служили настоящим кладом информации, которая могла принести огромную пользу впоследствии. Эти поездки давали мне возможность изучать рынок. Мне предоставлялась возможность познавать культуру других стран на собственном опыте, а не посредством презентаций в PowerPoint. Мне предоставлялась возможность встречаться с нашими зрителями и получать от них информацию о том, что важно для них.

Я совершил немало поездок, цель которых была неочевидна с первого взгляда. Я побывал на испанском острове-курорте Ибица. Танцевальная музыка приобретала все большую популярность, а Ибица была танцевальной столицей Европы. В то время Ибица была тем местом в Европе, которое мне обязательно нужно было посетить. Я приехал туда вместе с Брайаном

Даймондом, который занимался составлением музыкальных программ на нашем канале и отвечал за поддержание контактов с исполнителями. В результате мы показали на своем канале много шоу с Ибицы, в которых постарались рассказать об уникальной культуре европейской танцевальной сцены.

Наконец, по мере возможности я старался посещать важные мероприятия музыкальной индустрии, например престижный джаз-фестиваль в Монтрё (Швейцария), основателем и генеральным директором которого является блестящий Клод Нобс (Claude Nobs). Я старался участвовать в как можно большем количестве шоу, посвященных запуску нашего канала, при вручении премий, награждениях и т.п., поскольку многие такие шоу являются самыми важными событиями года в наших программах и открывают перед нами колоссальные деловые возможности. Поэтому впоследствии, когда мы транслировали ежегодно до 35 церемоний вручения премий и награждений, я включал в свой рабочий график участие в как можно большем количестве таких церемоний.

Для руководителя любой транснациональной компании выбор местожительства является, несомненно, как личным, так и корпоративным решением, а реальность такова, что для руководителя в этом деле не может быть заведомо правильного или неправильного решения. Том Фрестон хотел, чтобы я оставался в Лондоне, что вполне соответствовало моим собственным предпочтениям. В 1989 году я подписал трехлетний контракт и рассчитывал вернуться в Нью-Йорк к концу этого периода, чтобы продолжить там свою деловую карьеру. В учебниках по бизнесу говорится, что такого времени, проведенного вдалеке от корпоративной штаб-квартиры, как правило, оказывается вполне достаточно. Я остался в Лондоне дольше, *значительно* дольше, указанного срока, поскольку международный бизнес MTV продолжал расширяться, а пребывание в Лондоне значительно облегчало мне управление европейским и азиатским направлениями бизнеса MTV. Со временем попытка управлять азиатским направлением бизнеса MTV из Нью-Йорка могла бы даваться мне все труднее и труднее. То обстоятельство, что я на целых пять часовых поясов опережал корпоративную штаб-квартиру, было для меня немалым преимуществом. Мне доводилось работать в Лос-Анджелесе, который “отстает” от Нью-Йорка на три часа, и в Лондоне, который “опережает” Нью-Йорк на пять часов, и я пришел к выводу, что мне значительно удобнее работать именно в режиме опережения, поскольку в этом случае у меня возникал определенный запас времени на принятие решений или обдумывание моего подхода к решению какой-либо сложной проблемы, прежде чем приступить к общению с людьми в Нью-Йорке.

Однако за все в этой жизни приходится платить. Имея возможность проводить лишь очень ограниченное время в корпоративной штаб-квартире, я не мог полноценно участвовать в социальной и политической инфраструктуре. В целом это был позитивный опыт. Я ни о чем не сожалею. Необычным в данном случае является то, что я не только сделал себе карьеру в Европе, но и устроил там свою личную жизнь. Возвращаясь к военной службе и своему опыту работы в НВО, хочу отметить, что я всегда чувствовал себя более комфортно в положении полевого командира. Именно на таком посту ты оказываешься в самой гуще событий.

Несмотря на то что я люблю Соединенные Штаты, вместо того чтобы думать о том, что я теряю, я полностью сосредоточился на своей текущей работе. Вообще говоря, когда я командовал ракетными базами НАТО, я провел четыре года в Италии, ни разу не побывав за все это время в Соединенных Штатах. К тому времени, когда я обосновался в Англии, я уже успел жениться и развестись, и единственными важными нитями, которые связывали меня с Америкой, было мое увлечение пляжным волейболом, моя мама и другие родственники, в частности моя сестра Пегги, ее муж Барт, а также их дочь Лорен. Поскольку в начале 90-х годов я все еще оставался холостяком, мама время от времени сопровождала меня в моих деловых поездках. Отважился бы кто-нибудь отказать парню, отправившемуся в служебную командировку со своей матерью?

Лондон был моей базой, но я постоянно находился на связи с Томом в Нью-Йорке. Система оперативного управления могла работать эффективно только при условии поддержания постоянной связи. С моих первых дней в Европе мы с Томом общались регулярно и подолгу. Каждую неделю мы с ним проводили как минимум один телефонный разговор продолжительностью около часа, в течение которого я методично знакомил его с текущей ситуацией в мире. Во время столь продолжительных разговоров бывает нелегко не отвлекаться на какие-то посторонние темы, поэтому у меня всегда был заготовлен четкий план беседы с разбивкой по отдельным странам. Я заранее готовился к этим разговорам, делая подробные заметки, в которых отражалось текущее положение нашего бизнеса в каждой из стран. Я старался быть лаконичным и заранее расставлять приоритеты, но в то же время не упустить ничего, что могло представлять хоть какой-то интерес для Тома. Иногда эти телефонные разговоры утомляли меня до крайности.

Помимо телефонных разговоров с Томом, я поддерживал контакты с другими лицами нашей нью-йоркской штаб-квартиры, а также с моими менеджерами по всему миру. По мере совершенствования технологий связи мы приспособивались к этим изменениям и старались использовать их себе во

благо, но все эти “прибамбасы” никак не влияли на базовую структуру нашей связи. Со временем Viacom начала использовать видеоконференции для проведения наших еженедельных сеансов выработки стратегии, в которых я участвовал наравне с главами других подразделений (если не пребывал в это время в деловых командировках).

Ключевым фактором в этом общении была абсолютная честность и искренность. Военная служба меня научила следующему: если вы приукрашиваете факты или, наоборот, рисуете их чересчур мрачными красками, то расплачиваться за это, возможно, придется человеческими жизнями; возможно, что в результате вы проиграете сражение или даже войну. В бизнесе, если я умолчу о каких-нибудь “мелких” проблемах, эти мелкие проблемы вполне могут впоследствии перерасти в очень серьезные трудности.

Вообще говоря, не так уж важно, где я жил: в течение нескольких лет я жил большей частью в офисе или в самолетах. Я часто говорил, что самые дорогостоящие помещения в Нью-Йорке славятся своим круглосуточным обслуживанием, а также великолепными видами, которые открываются из их окон. Поэтому у меня не было никаких поводов жаловаться на то, что я провожу слишком много времени в самолетах: из их иллюминаторов также открывались великолепные виды, а обслуживание в них также было круглосуточным.



Формирование MTV International было для меня не просто постоянной работой — скорее, для меня это было *всем*. В течение первого года работы я, как правило, засиживался в офисе до полуночи. Мне еще повезло, что в то время я не был обременен семьей: это до чрезвычайности затруднило бы мою личную жизнь, а то и вообще сделало бы ее невозможной. Я, несомненно, не смог бы делить время между семьей и работой. Нет, я не жалею о судьбе. Я понимаю, что у меня была лучшая работа в мире — даже лучшая, чем поиск в Европе виджеев, — и я любил буквально каждую минуту своей работы — семь дней в неделю, неделя за неделей, месяц за месяцем.

У меня была определенная общественная жизнь. У меня было достаточно времени для поддержания ряда полузначительных отношений, но у меня не было времени, необходимого для превращения этих отношений в значительные для меня. Фигурально выражаясь, я женился на своей работе. Помню, я встречался с одной француженкой и пришел к выводу, что пора положить конец этим отношениям. Будучи в каком-то смысле малодушным человеком, я предложил ей поужинать в Café Marley, что возле Лувра.

Café Marley был одним из самых гламурных парижских ресторанов. Это было очень публичное место. Я намеревался по-доброму поговорить с моей французенкой и объяснить ей, что у меня просто нет времени, чтобы удовлетворять все ее прихоти. Я все четко спланировал. К тому времени я уже пообщался с несколькими мировыми лидерами, сумел заключить выгодные контракты с весьма неуступчивыми бизнесменами. Короче говоря, у меня не было никаких сомнений в том, что я подберу правильные слова, чтобы положить конец этим отношениям. К сожалению, когда мы уселись за столик и я обвел взглядом зал, я увидел среди посетителей ресторана Ричи Самбора (Richie Sambora) — ведущего гитариста группы “Бон Джови”. Буквально через несколько минут, когда я подбирал подходящий момент, чтобы начать свою речь, к нашему столику подошел официант с бутылкой шампанского и запиской от Ричи, в которой я прочитал примерно следующее: “Вы вдвоем — такая симпатичная пара, что я не мог удержаться, чтобы не сделать вам маленький подарок, который, надеюсь, сделает ваш ужин еще более романтическим! Успеха вам!”

Глядя на эту бутылку шампанского, я потерял дар речи.

Должен сказать, что я *не* встречался с Наоми Кэмпбелл. Помню, как мне было приятно, когда я читал в таблоидах подробности о наших с ней отношениях, — в противном случае мне не было бы ничего известно о них. Наверное, знаменитости быстро привыкают к такому вниманию со стороны общества, но согласитесь, есть что-то очень странное в том, что вы узнаете из газет такие подробности своей жизни, которые в действительности никогда не имели места. Я действительно знаком с Наоми Кэмпбелл. Она была в числе лиц, приглашенных на первую церемонию вручения премий “Europe Music Awards”. Это было невероятное шоу, которое состоялось в 1994 году в честь воссоединения Западной и Восточной Германии. Специально для этого концерта мы соорудили самую большую в мире сцену, установив ее прямо перед Бранденбургскими воротами. Гвоздем программы был Джордж Майкл, исполнивший песню “Freedom” — эмоциональный момент, которой, наверное, никто из присутствовавших никогда не забудет, когда на сцене появились несколько супермоделей. За несколько месяцев до этого концерта я прилетел в Берлин на пресс-конференцию, где должен был объявить о проведении этого мероприятия. Вместе со мной приехали ведущий певец группы “INXS” Майкл Хатчинс (Michael Hutchence) и одна из этих супермоделей, Наоми Кэмпбелл, поскольку лишь очень немногие представители СМИ пришли бы на пресс-конференцию, чтобы послушать Билла Роуди, зато присутствие на пресс-конференции рок-звезды и супермодели обеспечило аншлаг. Несмотря на то что я был наслышан о строптивом характере Наоми, с нами она

была необычайно любезна и всегда интеллигентна. Вообще говоря, у меня была пара деловых встреч с ней, но в таблоидах писали, что она без ума от меня и что я стал стабилизирующим фактором в ее жизни. Один из заголовков даже гласил, что она собирается выйти замуж за “мистера MTV”. Со ссылками на некие анонимные источники даже утверждалось, что с момента нашего знакомства Наоми Кэмпбелл стала совершенно другим человеком и, следовательно, причиной этого чудесного превращения являюсь именно я.

Ранее я никогда не был героем публикаций в таблоидах. Я никогда и не мечтал о том, чтобы стать героем подобных публикаций. Однако я отнюдь не горел желанием публиковать опровержения — во всяком случае, до тех пор, пока в этом не будет абсолютной необходимости. Газеты писали, что мы с Наоми провели вместе весь вечер на церемонии вручения премий “Europe Music Awards”. Разумеется, это не имело ничего общего с действительностью.

На самом деле к тому времени я уже познакомился с Алекс Линдемманн — женщиной, которая вскоре стала моей женой. Поскольку она работала на MTV, мы старались не афишировать наши отношения. К счастью, во время церемонии вручения премий “Europe Music Awards” Алекс работала в Берлине, поэтому знала, как обстояло дело в действительности. А она была единственным человеком, чье мнение по данному вопросу было мне небезразлично.

Несмотря на то что я поддерживал хорошие отношения между сотрудниками MTV, мне не хотелось, чтобы кто-либо знал о том, что я встречаюсь с сотрудницей нашего канала. И хотя я одобрял близкие отношения между нашими сотрудниками, лично для себя такого не допускал. Ситуация с Алекс Линдемманн не давала мне покоя. Я прекрасно понимал, какие трения эта ситуация может создать в нашем коллективе. Я понимал, что начальник не имеет права встречаться со своей подчиненной, но так уж вышло, что мы с Алекс полюбили друг друга. Хотя это случилось еще до того, как тема сексуальных домогательств на работе вызвала повышенное внимание со стороны общества, я прекрасно осознавал, какие последствия могут быть у моего “служебного романа”. Первым, о чем мы с Алекс позаботились, когда нам стало ясно, насколько серьезными являются наши отношения, был план “выхода из ситуации” для нее. Мы оба быстро уяснили необходимость выработки такого плана. Буквально через несколько месяцев мои отношения с Алекс стали достоянием широкой общественности, но к тому времени она уже не работала на MTV.

Каждая компания вырабатывает собственную политику, касающуюся отношений между ее сотрудниками, но лично я принимал решения с учетом

молодежного характера нашего канала и типа корпоративной культуры, который хотел внедрить в нашей организации. Хорошо поработать — хорошо отдохнуть, но “хорошо поработать” всегда было у нас на первом месте. Поэтому для нашей компании подобная политика имела смысл и помогала создать желательную рабочую атмосферу.

Тем не менее я не хотел, чтобы кто бы то ни было совал нос в мою личную жизнь.

Алекс закончила один из колледжей в Германии. Поначалу она работала в нашем мюнхенском офисе заместителем начальника отдела сбыта. Я часто приходил к выводу, что она гораздо умнее меня (хотя бы потому, что свободно владеет несколькими языками). Когда нашему лондонскому офису потребовался сотрудник, свободно владеющий немецким, для работы в отделе сбыта с нашими панъевропейскими клиентами, проживающими в Германии, Алекс переехала в Англию — но, по ее просьбе, только на один год. Неудивительно, что наши жизненные пути пересеклись. В конце концов мне пришлось признать, что я влюбился в нее. С самого начала мне было на удивление комфортно с ней. Мы идеально подходили друг другу. Но мне не хотелось усложнять ей жизнь, поэтому я не предпринимал активных действий. Мы немного лучше узнали друг друга во время четырехдневного отдыха в Club Med в Португалии. (Club Med — торговая марка французской компании Club Méditerranée — международного туристического оператора, владельца разветвленной сети отелей в разных странах. — *Примеч. пер.*) *Как-то так уж получилось*, что четыре вечера подряд я сидел рядом с ней за ужином. К тому времени один из наших клиентов предложил ей работать у него, и она была готова принять это предложение. Поэтому она без колебаний говорила мне, что, на ее взгляд, следовало бы улучшить в нашем офисе. Она сказала мне о том, что у нас только один копировальный аппарат на три отдела; что сотрудников, занимающихся распределением рекламного времени на нашем канале, никогда невозможно застать на месте; что приходится очень много работать; что не хватает людей; и, продолжила она, “я полагаю, вам обязательно следует учесть все это, поскольку, если кому-нибудь удастся решить указанные вопросы, то это принесет большую пользу нашему каналу, а поскольку именно вы руководите этим каналом, то...”

Я внимательно выслушал весь перечень того, что требует улучшения в офисе, и был поражен острым умом и наблюдательностью этой женщины. На следующее утро я сел в самолет и улетел в Азию.

Спустя несколько недель у нас появилась еще одна возможность встретиться наедине с Алекс у меня в офисе. У нас состоялся дружеский, непринужденный разговор, но ни единым словом мы не упомянули, о чем в

действительности думает каждый из нас. Когда-то мне довелось командовать базами ядерных ракет, сейчас я руководил стремительно растущим транснациональным бизнесом. Я не знаю, почему я так нервничал тогда. Мы решили поужинать вместе на следующей неделе. Она проживала в Ноттинг-Хилл. В описываемое мною время Ноттинг-Хилл был далеко не самым безопасным местом для проживания; например, в тот вечер, когда я заехал на автомобиле за Алекс, в квартале, где она проживала, произошло убийство и весь квартал был оцеплен полицией. Я сумел пробраться в ее квартиру, нырнув под ленту оцепления.

Мы встречались с Алекс в течение семи лет. Наша свадьба состоялась в 2000 году на океанском берегу возле Майами. На Алекс было белое сари, а я, конечно же, был в своих неизменных кроссовках.

Наш первый ребенок родился через несколько дней после убийства израильского премьер-министра Ицхака Рабина (убийство произошло 4 ноября 1995 г. — *Примеч. ред.*), который был одним из самых уважаемых мною политических деятелей. Когда мы смотрели по телевизору церемонию его похорон, мировые лидеры превозносили его политические заслуги, а затем выступила его внучка, Ноа, которая с большой любовью рассказывала о нем как о своем дедушке. Мы были настолько тронуты искренностью ее слов, что тут же решили назвать в ее честь свою новорожденную дочь. Годы спустя две Ноа познакомились в Израиле.

Лайам, наш второй ребенок, назван в мою честь. Это ирландский вариант имени Уильям. Его второе имя — Лолес, что, по мнению Алекс, должно отбить у него желание совершить карьеру в области юриспруденции. (Лолес [англ. Lawless] означает “беззаконный”, “противозаконный”, “преступный”. — *Примеч. пер.*) Впрочем, Лолес — это имя водителя Боно, с которым я поддерживаю связь. Подобно своей сестре, Лайам родился в Лондоне.

Рокки родился в Соединенных Штатах спустя четыре дня после теракта 11 сентября. Мы хотели дать ему исконно американское имя, но Алекс была категорически не согласна с Рокки Роуди, поэтому официально мы назвали его Макс Рокфорд Роуди, но для нас он всегда был и будет Рокки.

Имя нашему четвертому ребенку должна была дать Алекс. Она решила назвать его Ривер. Моя сестра, с которой Алекс близко дружит, обсуждала с ней эту проблему, предложив в качестве варианта имя Тайгер. В результате наша младшая дочь получила имя Тайгер Ривер Роуди.

На протяжении многих лет у нас дома побывали гости буквально изо всех уголков мира. Откуда бы ни прибыли наши гости, Алекс и наши дети делали все зависящее от них, чтобы гости чувствовали себя в нашем доме как можно комфортнее.

Успех в бизнесе, связанном с частыми и продолжительными служебными командировками, невозможен без независимой, всегда готовой прийти на помощь и понимающей супруги. Поработав в MTV, Алекс понимала, что все это значит, и вдвоем с ней мы составили сплоченную, дружную команду. Она всегда называла нашу семью “офицерской семьей”, поскольку я постоянно находился в разъездах, а ей приходилось хранить наш домашний очаг. Люди часто спрашивали у нее, как ей удалось сохранить семью с мужем, проводящим так много времени вне дома, на что она отвечала, что привыкла к такому образу жизни и никогда не видела в этом особой проблемы. Наша многолетняя совместная жизнь позволяет мне сделать вывод, что жить за границей с семьей вполне возможно. Помимо моего собственного опыта как члена попечительского совета Американской школы в Лондоне, я видел немало семей, долгие годы проживающих вдали от родины. Чаще всего им оказывает помощь компания, в которой они работают: компания предоставляет таким семьям всевозможные льготы, которые существенно облегчают им проживание за границей. Но когда вы являетесь предпринимателем, когда сами выстраиваете бизнес, все оказывается гораздо сложнее. Я не уверен, что можно быть предпринимателем, проживая за границей и добросовестно исполняя свои семейные обязанности. Жизненно важным в подобной ситуации для меня оказалось то, что у меня была жена-помощник и я имел возможность заниматься своей любимой работой.

Временами Алекс отправлялась в поездки вместе со мной. Помню, как однажды вечером мы с Алекс ужинали в Париже в компании с президентом и генеральным директором Viacom Филиппом Дауманом и его женой Дебби. Филипп Дауман относится к числу тех, к кому я испытываю особое уважение. Он очень решительный лидер и блестящий переговорщик. В тот вечер он сказал мне: “Знаешь, я считаю, что Алекс могла бы руководить любым подразделением Viacom”.

Это прозвучало совершенно неожиданно для меня. Я всегда очень гордился Алекс, и мне было приятно, что Филипп признал ее способным руководителем. Но в тот вечер я подумал: интересно, не имеет ли он в виду международный отдел нашей компании?



Как я ни желал сократить расходы на командировки, это не представлялось возможным. Создание транснационального бизнеса требует личного присутствия руководителя везде, что бы это *везде* ни означало. Проблемы, связанные с каждым запуском нашего канала, были уникальны. Несмотря на

то что опыт, приобретаемый мною в каждой конкретной ситуации, оказывался очень ценным, вскоре мне стало ясно, что подход, хорошо зарекомендовавший себя на одном рынке, зачастую приносит мало пользы на другом. Инфраструктура и состав исполнителей в каждом случае были уникальны. Италия, например, была для нас третьим по счету крупным запуском. Эта страна была особенно важна для нас, поскольку она является вторым по величине рынком в Европе, а мне хотелось уменьшить нашу зависимость от Германии. Очевидно, когда вы попадаете в слишком сильную зависимость от какого-то одного рынка или клиента, вы утрачиваете рычаг и оказываетесь чересчур уязвимы перед лицом всевозможных проблем и случайностей, связанных с соответствующей страной. Италия должна была обеспечить нам определенный баланс, однако проблема заключалась в том, что в Италии отсутствовала кабельная инфраструктура. Сигналы восьми национальных каналов передавались посредством разветвленной сети, состоящей из 800 небольших ретрансляторов, охватывающих всю страну. В Германии нам пришлось заключить один договор с системой, полностью контролируемой государством, тогда как в Италии приходилось, по сути, создавать собственную сеть передачи сигнала нашего канала, связывая один регион с другим (все это напоминало нанизывание бусинок, одна за другой, на ожерелье). Мы начинали с вещания на одном канале, работающем в дециметровом диапазоне. Нам понадобилось почти пять лет для создания сети, состоящей из местных и региональных каналов. Эта сеть позволяла MTV Italy передавать свои программы по 13 часов в сутки, охватывая своим вещанием 11 млн. семей.

Но со временем нам удалось получить в свое распоряжение одну из восьми общенациональных частот, Telepiù 3. Это было поистине выдающимся достижением: в Италии было семь неспециализированных каналов и небольшой канал-ниша MTV. Обладание частотой для передачи сигнала посредством наземных ретрансляторов давало нам то преимущество, что нажатием одной кнопки мы обеспечивали доставку нашего сигнала в большинство регионов страны. Плохо было то, что в нашем распоряжении оказывался лишь один источник дохода; в результате мы попадали в полную зависимость от рекламодателей. Когда правительство решило сократить количество общенациональных частот с восьми до шести, первыми “под топор” попали, естественно, мы — как единственная неитальянская компания. Это создало для нас чрезвычайно серьезную проблему. Потерять нашу итальянскую дистрибуцию означало, что мы опять оказываемся в полной зависимости от Германии, — ситуация, которой нам с таким трудом удавалось до сих пор избегать. Чтобы решить эту проблему, я потратил почти год, без конца мотаясь между Римом и Миланом, где вместе с управляющим директором MTV Italy Антонио

Кампо Дель'Орто (Antonio Campo Dall'Orto), день за днем, проводил встречи с лоббистами, государственными чиновниками и потенциальными партнерами. Политическая ситуация была настолько сложной, что временами мне казалось, будто я снимаю с луковицы один слой за другим: сняв один слой, я обнаруживаю под ним еще один, сняв который обнаруживаю еще один, и т.д. Конца этому процессу не было видно. Думаю, что без Антонио мы ни за что не решили бы эту проблему. Наконец, когда стало очевидно, что нам не удастся добиться отмены решения итальянского правительства, которым оно лишило нас частоты, мы приняли решение купить другую общенациональную частоту. Но на столь жестко регулируемом рынке, как итальянский, нам требовалось для этого создать совместное предприятие с итальянской компанией — Italian Telecom — и поделить с нею половиной нашего итальянского бизнеса.

Вообще говоря, еще до того, как мы создали свою первоначальную сеть передачи сигналов в Италии, итальянцы уже находились в процессе создания собственной MTV.

Практически с самого начала программы MTV и MTV Europe незаконно распространялись по всему миру. Почти каждый обладатель спутниковой “тарелки” мог принимать наш сигнал. Кроме того, в местах, где еще не действовал MTV, независимые операторы записывали программы нашего канала, а затем воспроизводили их в своих странах. Они воспроизводили их в клубах, у себя дома, на вечеринках и т.п. Клубы во всех восточноевропейских странах регулярно “крутили” у себя двух- или трехчасовые “нарезки” из наших программ. Задолго до того как MTV официально начал свою деятельность в России, Борис Зосимов, который впоследствии стал нашим партнером, приехал в Америку и записал на видеомаягнитофон в своем гостиничном номере сотни часов программ MTV. Вернувшись в Москву, он частенько воспроизводил эти записи для своих друзей и знакомых. Но наибольший размах пиратство в отношении MTV приобрело в Италии. Столь большое число мелких вещателей в Италии незаконно транслировали наш некодированный сигнал, что, по оценкам MTV, программы MTV смотрело до *шести миллионов семей*, прежде чем наш канал официально приступил к вещанию в этой стране. Очевидно, что наш канал вызывал большой интерес у зрителей. Несмотря на наше участие в антипиратских мерах и преследование в судебном порядке ряда станций, которые незаконно транслировали наши программы, мы не особенно усердствовали в этом отношении. В конце концов, в нашем распоряжении было не так уж много средств для предотвращения такого явления, как пиратство. И хотя мы не могли включить всех, кто смотрел наши программы, транслировавшиеся пиратским способом,

в официальное число наших зрителей, наряду с нашими программами они смотрели и наши рекламные ролики, что, несомненно, было на руку нашим рекламодателям. Кроме того, я полагал, что если нам удастся сформировать значительную зрительскую аудиторию еще до официального запуска MTV в Италии, то мы сможем вызвать немалый интерес к своему каналу со стороны операторов ретранслирующих станций, которые, подобно кабельным операторам, охотно заплатят нам за ретрансляцию нашего сигнала. Марк Коннели (Marc Conneely), наш необычайно квалифицированный директор по развитию сети, заключил с операторами ретранслирующих станций несколько типов договоров. Для нас не имело принципиального значения, как именно мы будем получать прибыль, — главное, чтобы она была. В некоторых странах, например в Испании, нам действительно платили. В тех странах, где у MTV был круглосуточный канал с наземной ретрансляцией сигнала, источником нашего дохода была продажа рекламного времени. В тех случаях, когда ретранслирующие станции передавали определенный блок программ MTV, мы заключали с ними договор так называемого “бартерного синдицирования” (приобретение синдицированной программы с согласия покупающих эту программу станций на продажу части рекламного времени в ней самим синдикатором). Как и в любом другом аспекте формирования этого бизнеса, ситуация “на земле” диктовала условия конкретного договора. Но в Италии владельцы некоторых ретранслирующих станций просто занимались пиратским распространением сигнала MTV и отказывались платить за распространение нашего сигнала. Мы не могли ничего поделать с этим.

Несомненно, самое впечатляющее, в историческом плане, событие, в котором мне пришлось принимать участие, произошло в Вильнюсе (Литва) в 1990 году, когда этот город все еще был занят советскими войсками. Одна из приятных особенностей моей карьеры заключается в том, что у меня очень часто появлялась возможность совмещать свои функциональные обязанности с моими личными интересами в международной дипломатии и мировой истории. Я всегда испытывал страсть к добычанию информации: я всегда хотел знать, что происходит в мире. В детстве я никогда не пропускал 15-минутный вечерний выпуск телевизионных новостей, а уж когда выпуск новостей растягивался на полчаса, это было для меня настоящим блаженством. В начале 90-х годов мир вокруг меня преобразался с потрясающей скоростью, а я находился в самом центре этих событий. Я был свидетелем освобождения Восточной Европы, падения Берлинской стены и первых признаков распада Советского Союза. Для меня возможность побывать в оккупированной Литве была идеальным примером совпадения моих деловых и личных интересов. Так уж случилось, что я опять оказался на передовой, но на этот раз моей задачей было выстраивание бизнеса.

Литва была слишком мала, чтобы являться для нас особенно привлекательным рынком, но она идеально вписывалась в мою деловую философию агрессивной охоты буквально за каждым потенциальным зрителем нашего канала. Поскольку в молодые годы я был, если можно так выразиться, непосредственным участником “холодной войны”, я не мог не воодушевиться смелостью этой маленькой страны, пытающейся отделиться от Советского Союза. В марте 1990 года, во время своего пребывания в России, я встречался с госчиновниками, пытаясь нарастить дистрибуцию нашего канала. Именно в это время Литва первой из советских республик объявила о своей независимости. В ответ русское правительство (в оригинале именно так — Russian government. — *Примеч. пер.*) ввело политические и экономические санкции, а когда эта стратегия не смогла подавить восстание, советский спецназ захватил правительственные и общественные здания, в том числе и государственный телецентр.

Литовский президент Витаутас Ландсбергис смело бросил вызов Советскому Союзу. Резиденция Ландсбергиса находилась в жилом районе, расположенном на окраине Вильнюса. Ему удалось подтянуть к этому жилому району мобильные комплексы с передающим телевизионным оборудованием, и оттуда он начал транслировать на страну второй телевизионный сигнал в пик государственному каналу, который контролировался структурами, верными советскому правительству. Я получил приглашение встретиться с Ландсбергисом. К тому времени у меня уже были запланированы встречи в Москве, тем не менее я решил отправиться в Вильнюс.

Я был уверен, что американское правительство могло бы сэкономить немалые средства, нацелив на страны Варшавского договора не ядерные ракеты, а телевизионный сигнал. Мне казалось, что музыка служит более эффективным средством единения стран, чем оружие. Поэтому я не мог отвергнуть приглашение Ландсбергиса. То обстоятельство, что маленькая Литва не боялась выступить против Советского Союза, потрясло мое воображение. Советский Союз был одной из двух мировых супердержав. В прошлом страны, пытавшиеся освободиться от советского доминирования (например, Венгрия в 1956 г. и Чехословакия в 1968 г.), были грубо растоптаны. Тем не менее маленькая Литва рискнула бросить вызов Советскому Союзу.

Добраться до Вильнюса было нелегко. В Вильнюс летали только самолеты государственной авиакомпании “Аэрофлот”, которые буквально разваливались в воздухе. У меня в жизни было немало полетов с приключениями, но этот полет я не забуду никогда. Русская зима была в самом разгаре, а самолет не отапливался. Салон самолета был набит битком, ближе к хвостовой части столпились пассажиры, которым не хватило мест (это был единственный

случай в моей жизни, когда во время полета часть пассажиров стояла, а центральный проход был сплошь заставлен дорожными сумками и чемоданами). Чтобы добраться до моего кресла, мне пришлось буквально перелезть через грузную женщину, державшую в руке клетку для птиц, а когда я уселся на свое место, женщина распахнула пальто, чтобы дать возможность свободно вздохнуть собачонке, которую она пригрела у себя на груди. Еще более удивительным для меня оказалось, что по радио в самолете передавали песню Нила Даймонда (Neil Diamond) “Sweet Caroline”. Летать на таких самолетах могли, наверное, только неисправимые оптимисты.

Когда я прибыл в Вильнюс, меня проводили через несколько КПП, прежде чем я смог встретиться с президентом Ландсбергисом. Это была поистине сюрреалистическая ситуация. Здания были окружены русскими танками, на улицы вышли манифестанты, швырявшие в костры свои военные билеты и обмундирование; в то же время по улицам гуляли люди, которые относительно свободно преодолевали баррикады. Я даже не пытался понять все это.

Ландсбергис был настоящий герой. В кабинете этого бывшего советского профессора музыки и известного пианиста я заметил только два портрета: Вацлава Гавела, который в то время возглавлял движение за независимость Чехословакии, и Шопена. Кроме того, в его кабинете стояло фортепиано. Он объяснил мне политическую ситуацию в стране. Во время нашего разговора я высказал ему свою уверенность в том, что музыка может быть более мощным оружием, чем ракеты, и мы начали обсуждать возможность запуска MTV Europe в Литве. Мы согласились, что Ландсбергис обеспечит вещание нашего канала с помощью мобильных телевизионных комплексов, размещенных на грузовиках. Для литовцев, объяснил он, возможность смотреть канал MTV станет “шагом к демократии, бесповоротным и окончательным шагом к демократии”. Кроме того, это приблизит его страну к Западной Европе.

То, что случилось после этого, было просто поразительно. Русский генерал, командовавший оккупационными войсками в Литве, начал пиратским способом транслировать сигнал MTV по всей стране, пользуясь для этого официальным государственным каналом. Лишь за несколько лет до этого государственный журнал *Советская культура* (автор ошибается: это был не журнал, а газета. — *Примеч. пер.*) назвал MTV декадентским капиталистическим инструментом, использующим секс и насилие для овладения умами молодежи, — и вдруг MTV начал транслироваться как государственным, так и оппозиционным каналами (под оппозиционным я подразумеваю канал, которым располагал Ландсбергис). По иронии судьбы, это был отнюдь не единственный случай, когда наш сигнал распространялся пиратским способом в странах Восточного блока. Когда существование Советского Союза

подходило к концу, наш сигнал, транслируемый пиратским способом, можно было принимать в нескольких регионах. Полагаю, это было наивной попыткой утихомирить молодежь, отгороженную от остального мира “железным занавесом”. Но какими бы ни были истинные причины, когда я увидел, что оккупационная власть в Литве распространяет пиратским способом наш сигнал, наши юристы направили ей строгое требование о запрещении продолжения этих противоправных действий. События развивались столь стремительно, что мы никогда не принимали каких-либо дополнительных юридических мер; свобода пришла в Литву.

Невероятно, но свобода пришла и в Россию. Несмотря на то что наличие стратегического плана действий является предпочтительным в любом случае, я всегда твердо верил в необходимость использования каждой благоприятной ситуации, которые, как известно, возникают независимо от наличия или отсутствия стратегического плана. В этом и заключается “агрессивный аспект” моей бизнес-философии. Принятие на себя рисков является неотъемлемой составляющей процесса роста, особенно на глобальном рынке. Когда вы распознаёте благоприятную возможность, вы обязаны воспользоваться ею. Я добился больших успехов, неустанно двигаясь к своей цели, даже если путь к этой цели был не вполне ясен для меня. Иногда, особенно поначалу, все элементы, необходимые для достижения конечного результата, далеко не очевидны, но опыт показывает мне, что чаще всего они проявляются по ходу дела. Нисколько не сомневаюсь в том, что если бы я следовал некому хорошо продуманному плану развития нашего бизнеса, когда мы находились лишь в начале пути, мы никогда не достигли бы того уровня успеха, которого нам удалось достичь. Я просто хотел быть везде — так подсказывал мне мой деловой инстинкт. Я часто думал о генерале Паттоне, армия которого прошла через всю Европу, прежде чем хотя бы кому-нибудь стало понятно, что же происходит на самом деле. Паттон, по сути, ушел далеко вперед от своих линий снабжения. Паттон действовал быстро и решительно, что всегда импонировало мне. Я хотел охватить нашим бизнесом как можно большее число стран мира, прежде чем люди начнут внимательно анализировать эту стратегию. К тому моменту, когда мне начинали задавать вопросы по этому поводу, мы уже успевали внедрить там свой бизнес.

Умение использовать благоприятные возможности требует поддержки и доверия со стороны руководства, поскольку никто из нас не застрахован от неудач и даже крупных провалов; но если вы выходите на рынок с хорошим продуктом и в этом деле вам оказывают помощь квалифицированные сотрудники, то вероятность успеха значительно перевешивает вероятность неудачи. Несмотря на то что поначалу Восточная Европа не оказывала

серьезного влияния на достигнутые нами результаты, я был уверен, что для обеспечения успеха в долгосрочной перспективе нам было крайне важно оказаться на восточноевропейском рынке как можно раньше и “застолбить” там за собой как можно большую территорию.

Советский Союз всегда вызывал у меня особый интерес. Во время учебы в Вест-Пойнте я изучал русский язык и даже мог изъясняться в объеме “меню и такси”. Конечно, я даже не пытался вести переговоры на русском языке. Вообще говоря, на протяжении своей карьеры я пытался изучать разные языки; помимо двухлетнего изучения русского языка в Вест-Пойнте и пяти лет изучения испанского языка в средней школе, в разные периоды своей жизни я пытался осваивать французский, немецкий, итальянский, “мандарин” (один из северных диалектов китайского языка — *Примеч. ред.*) и японский. И хотя я с самого начала осознал бесполезность (для меня лично) досконального изучения какого-то одного иностранного языка (просто потому, что наш мир слишком велик), сейчас я бы посоветовал вам учить “мандарин” или испанский<sup>1</sup>.

Во время прохождения мною военной службы Советский Союз был нашим врагом. Я старался получить как можно больше информации о народах Восточной Европы, и с самого начала своей работы на MTV мои взоры были обращены именно в этом направлении. Я знал, что Советский Союз сделал все возможное, чтобы надежно оградить своих граждан от “декадентского” западного рок-н-ролла. Вообще говоря, в 70-е – начале 80-х годов в Советском Союзе было настолько трудно достать записи западной музыки, что люди даже умудрялись делать музыкальные записи на рентгеновских пленках. На этих пленках можно было увидеть рентгеновский снимок человеческого тела, поэтому такие “музыкальные записи” назывались “ребрами”. Стоимость некоторых записей доходила на черном рынке до половины месячной зарплаты. Когда я перебрался в Европу, одним из самых сокровенных моих желаний было запустить наш канал в России, хотя я никогда не рассказывал об этом своим друзьям и знакомым. Эта мечта казалась неосуществимой. Я, конечно же, прекрасно осознавал всю необъятность и полную неосвоенность этого рынка. Чтобы разработать эту золотоносную жилу, все нужно было начинать буквально с нуля. Из всех каналов, уже запущенных нами к тому времени в разных странах, этот обещал стать, несомненно, самым трудным, однако его запуск сулил нам огромную выгоду.

Когда я впервые прибыл в Москву в 1989 году, составить реалистичный бизнес-план не представлялось возможным, поскольку готовой структуры для развития бизнеса в России не было вообще. Это был поистине

<sup>1</sup> С точки зрения человека, разговаривающего на английском. — *Примеч. ред.*

“Дикий-дикий Восток”, где возможно было практически все. Никогда, например, я не предполагал, что мне придется встретиться на борцовском ковре с заместителем мэра Ленинграда (такая встреча действительно состоялась в одном из залов Зимнего дворца, бывшей резиденции русских царей). Однако, несмотря на то что запуск MTV в Советском Союзе вполне мог показаться лишь неосуществимой мечтой Билла Роуди, к тому времени наш канал уже транслировал свои программы в Венгрии и Югославии, граждане Чехословакии и Польши, располагавшие спутниковыми “тарелками”, также могли принимать наш сигнал. Так почему же это невозможно в России? Впервые я прибыл сюда, чтобы принять участие в благотворительном концерте. В действительности же мой визит оказался одним из самых успешных в истории “зондажей ситуации”.

Среди тех, кого я встретил здесь, были, в частности, Джон Бон Джови и Оззи Осборн. Со временем мне удалось побывать во всех исторических местах России. В сильный мороз я стоял на Красной площади и наблюдал, как несколько сот человек терпеливо ждали в очереди, чтобы попасть в Мавзолей Ленина. Но я никогда не забуду, как в советской России накачался наркотиками Оззи Осборн.

В то время советское правительство жестко регламентировало встречи западных и российских бизнесменов. Почти каждый аспект моего пребывания в России согласовывался с принимающей стороной, начиная с перечня лиц, с которыми я намерен встретиться, и заканчивая гостиницами, в которых буду проживать. Поначалу мне предложили остановиться в одной захудалой гостинице на окраине Москвы. Она была окружена колючей проволокой и больше походила на ГУЛАГ (*gulag* — так в оригинале. — *Примеч. пер.*), чем на гостиницу. Взглянув на нее, я сказал: “Нет, благодарю вас”. Я пригрозил покинуть Москву, поэтому мой провожатый устроил меня в гостинице “Украина”, монументальном здании в духе сталинских времен, обладающем неповторимым очарованием бетонных стен. Я быстро усвоил, как можно обогатиться в советской Москве: для этого требовались лишь сигареты и косметика. Сигареты предназначались для официальных лиц, а косметика — для *бабушки* (*babuska* — так в оригинале. — *Примеч. пер.*). На каждом этаже гостиницы была женщина, как правило, похожая на пожарный кран, которая пристально следила буквально за всем, что происходит. Вручив бабушке тюбик губной помады, я получал столько полотенец, сколько мне требовалось; коробочка румян требовалась для получения туалетной бумаги. Мои знакомые шутили, что полотенца были такими же мягкими, как наждак, а туалетная бумага еще хуже. Отправляясь впоследствии в Россию, я запасался собственными полотенцами.

Со временем мне удалось получить разрешение на проживание на большом судне, пришвартованном у берегов Москвы-реки. Это было современное и ухоженное плавсредство; от моего внимания не ускользнуло и то обстоятельство, что на его борту проживало немало прелестных русских женщин. От одного из русских чиновников я узнал, что это судно было чем-то вроде “медовой ловушки”, используемой спецслужбами для завлечения и компрометации западных бизнесменов. Добро пожаловать в Россию!

Чиновник, исполнявший при мне роль гида, обожал американскую культуру и сигареты “Мальборо”. Особенно он гордился тем, что знал каждое слово песни “Chattanooga Choo-Choo” — и без конца, *слово в слово*, повторял ее. Ирония судьбы заключается в том, что мое военное прошлое оказалось в России весьма ценным, тогда как в других странах оно не имело для меня практически никакого значения (действуя в мире рок-н-ролла, я, как правило, не упоминал в своих “резюме” о моем военном прошлом). Многие из тех, с кем я проводил время в России, с удовольствием обсуждали со мной тему “холодной войны”. Я часто провозглашал с ними тосты за “холодную войну”. Русские вообще любят произносить тосты. Мы поглощали внушительные количества водки. При каждом удобном случае я разъяснял, почему правительство должно разрешить вещание MTV в стране, которая в то время еще называлась Советским Союзом. “Если вы действительно хотите открыть СССР для торговли с западными странами, — говорил я каждому, кто готов был выслушать меня, — то для этого нет сигнала лучше, чем разрешить MTV транслировать свои программы в России. Если вы хотите показать людям, что *гласность* и *перестройка* — это серьезно, то запуск MTV в России является одним из лучших способов”.

Обеспечить дистрибуцию в любом месте России казалось практически невозможным. Как и в любой другой стране, мы начали с продолжительного и осторожного прощупывания почвы, стараясь уяснить рынок. С самого начала вы должны убедить самого себя, что никакая сила не способна остановить вас. Вы должны поверить, что найдете способ преодолеть любые препятствия, которые встретятся на вашем пути. Во время одной из моих первых поездок в Москву Говард Смит (Howard Smith), который в то время руководил нашей дистрибуцией, и я должны были встретиться в 8 часов утра с владельцем одной небольшой кабельной системы, проживавшим на окраине Москвы. Мы встали рано утром, надели модные синие костюмы, белые рубашки и красные галстуки и отправились в район, где проживал этот бизнесмен. Мы долго блуждали по Москве (все эти массивные жилые здания сталинского типа были похожи друг на друга, как близнецы), но в конце концов прибыли на место точно в срок.

Мы позвонили в дверь, которую спустя какое-то время открыл грузный, небритый мужчина, единственным предметом одежды на котором были красные плавки. Его вид навсегда запечатлелся в моей памяти: *красные плавки*. Очевидно, что мы с Говардом нацепили на себя много лишнего, например брюки. На ломаном английском он спросил, что нам нужно. На ломаном русском мы ответили, что хотели бы обсудить с ним возможность использования его кабельного ресурса. Он вспомнил, что действительно назначил нам встречу, пригласил нас к себе в квартиру и извинился за то, что не одет.

Пока он одевался, мы сидели за кухонным столом, на котором громоздилась гора грязных тарелок и кошачьего корма. В какой-то момент в кухню заглянула его подружка, также в нижнем белье, предложившая нам кофе. Мы отказались. Пока мы сидели на кухне у этого бизнесмена, мне стало ясно, что ему никогда не быть нашим партнером в России.

Тогда мне хотелось думать, что эта встреча является чем-то из ряда выходящим. Возможно, она действительно была нетипичной, но когда я пытался начать свой бизнес — не только в России, но и во многих других странах, — я проводил не одну сотню встреч и познакомился с очень многими людьми. В России мы со временем поняли, что понапрасну теряем время, пытаясь найти партнера, и если мы действительно надеемся достичь успеха, то договор нужно заключать с правительством страны.

Чтобы договориться с правительством России, мне пришлось совершить не менее десяти поездок в эту страну. В конце концов правительство согласилось на первый осторожный шаг. Мы пригласили продюсера и ведущего самой популярной советской программы для подростков провести недельку в Лондоне и выступить в качестве ведущего одной из наших программ. В качестве ответной любезности правительство разрешило государственной структуре (“Гостелерадио”) обеспечить трансляцию наших программ в туристических гостиницах и иностранных посольствах. Кроме того, нам разрешили каждую пятницу вечером транслировать в общенациональной сети часовую версию нашего шоу “Top 20 Countdown Show” (в записи). Эта трансляция охватывала 88 млн. семей. Несмотря на то что эта программа длилась один час и транслировалась лишь один раз в неделю, для нас это была потенциально колоссальная возможность. В России это шоу любовно называли “Кухонным шоу”, поскольку зрители собирались на кухне, чтобы посмотреть MTV. Это шоу лишь слегка приоткрыло для русских окно на Запад.

Правительство платило за наши программы миллионы рублей, которые не имели абсолютно никакой ценности за пределами Советского Союза, однако это, помимо всего прочего, предоставило в наше распоряжение восемь

минут рекламного времени, которое мы могли продавать за твердую валюту. У нас не было совершенно никаких проблем с продажей этого времени. Западные компании, такие как Benetton, Wrangler и Renault, хотели выйти на этот рынок, хотя в то время их продукции еще не было там. Казалось очевидным, что вот-вот откроется огромный новый рынок, и каждый хотел застолбить там место для себя. Вполне возможно, что это была первая западная реклама, показанная рядовым гражданам Советского Союза.

Мы не знали, какой тип программ нам разрешат. Во многих случаях мы создавали две версии наших шоу, “обычную” версию и “подчищенную”, версию, рассчитанную на более консервативные рынки. Я опасался, что русские отвергнут все, что покажется им чересчур провокационным, поэтому мы долго обсуждали, какую именно версию предложить им на утверждение. Наконец, я решил предложить им нашу программу в том виде, в каком она транслировалась в Европе, — и они согласились без каких-либо возражений. Оказалось, что они хотели именно *западную* программу — не просто хотели, они жаждали ее. В Европе я осмотрительно представлял MTV как *европейский*, а не американский канал. Но, как оказалось, восточноевропейцам так долго пришлось довольствоваться стерильными русскими телепрограммами, что они требовали именно *американских* программ.

В 1990 году, когда я участвовал в Мюнхене в одной конференции по сбыту (это было как раз во время традиционного немецкого пивного фестиваля “Октоберфест”), Марк Коннели наклонился ко мне через стол и, перекрывая шум, сказал небрежным тоном: “Похоже, мне удастся добыть для нас канал в Ленинграде”.

MTV Europe в Ленинграде? Неслыханное дело! В Ленинграде (которому примерно через год предстояло вернуть свое историческое название — Санкт-Петербург) в то время было лишь четыре телеканала. Неужели мы могли всерьез рассчитывать на то, что одним из них станет канал, транслирующий главным образом музыкальные видеоклипы в стиле “рок-н-ролл”? Я всегда верил, что хорошо сделанная работа обязательно будет вознаграждена по достоинству. Я ответил Марку Коннели: “Если тебе удастся это, я обещаю тебе премию в размере 5 тысяч фунтов стерлингов”.

Каким-то чудом Марку удалось заключить договор на пять лет с совместным предприятием, образованным горсоветом и одной из американских компаний связи. Этот договор предоставлял нам право круглосуточного вещания по ленинградскому кабельному телевидению, охватывающему полмиллиона зрителей. Этот договор сделал нас первым западным телеканалом в Советском Союзе. Это был поистине революционный шаг. По иронии судьбы, я экспортировал революцию в Россию.

В бизнесе бывают моменты, когда вы оказываетесь в необычной ситуации. Например, чтобы отметить запуск нашего канала в Ленинграде, городские власти устроили прием в величественном Зимнем дворце, который на протяжении почти двухсот лет служил резиденцией русских царей. То был впечатляющий вечер! Перед каждым из тех, кто сидел за столом, стояла бутылка водки — полная бутылка водки на каждого человека. И, как оказалось, не зря, поскольку было произнесено много-много тостов. А когда заместитель мэра Юрий Герасимов сорвал с себя рубашку и предложил мне помериться с ним силами, то мне потребовалось не так уж много времени, чтобы уложить его на лопатки (при этом мне не давала покоя мысль, не зашел ли я слишком далеко).

Позже тем же вечером он предложил самый запоминающийся тост в моей карьере: “Санкт-Петербург был построен Петром Великим на балтийских болотах триста лет тому назад. На строительстве этого города полегло более тридцати тысяч человек. Петр затеял строительство этого города для того, чтобы прорубить окно в Европу. Сегодня вы выступаете в роли Петра Великого, заново открывая Запад для России”.

Примерно через год Советский Союз прекратил свое существование и возник новый медиамир. По всей стране были созданы сотни небольших кабельных сетей. Некоторые из них транслировали пиратские видеоклипы и любительские программы в единственное здание или в микрорайон крупного города. Один из таких каналов принадлежал русскому музыкальному промоутеру Борису Зосимову, который хотел внедрить MTV в новой России. Он видел программы MTV во время своей поездки в Нью-Йорк и влюбился в этот канал. Когда-то Зосимов был пылким молодым коммунистом, однако, познакомившись с рок-н-роллом, он забросил политику и стал руководить подпольными рок-группами. Рекламируя один из своих концертов в 1989 году, он рассказывал об этом на своем канале. Однажды он сказал мне: “Это была моя группа, мой телеканал, мое эфирное время. Я “крутил” песни этой группы по несколько раз на день”. Он осознал ценность рекламы после того, как на очередной концерт его группы пришло значительно большее число зрителей, чем на любой из предыдущих концертов.

Борис был не только мечтателем, но и деятелем. Со временем ему даже удалось организовать в Москве концерт “Монстры рока”, в котором участвовали группы “Metallica” и “AC/DC”. На этот концерт собралось до полумиллиона зрителей. Наши партнерские (и дружеские) отношения начались, когда он заглянул на MTV в Нью-Йорке и отрекомендовался как “Борис из Москвы”. Каким-то образом ему удалось вступить в контакт с Марком Коннели, который познакомил его со мной. В течение нескольких последующих лет я

неоднократно встречался с ним, а со временем мы стали близкими друзьями. Обычно я так не веду бизнес, но в то время на медийном ландшафте России происходили стремительные перемены, и каждый, кто колебался, рисковал упустить благоприятную возможность для развития своего бизнеса. Я хотел расширить наше присутствие в России и встречался с людьми, которые могли помочь мне в этом деле. Я увидел, что Борис — напористый, решительный, творческий и, что немаловажно, очень коммуникабельный человек, и в 1993 году мы заключили с ним договор однолетней синдикации, дававший ему право транслировать программы MTV в России. В соответствии с этим договором он получал право распространять наши программы, но не мог вносить в них какие-либо изменения (за исключением права переводить на русский язык речь ведущих). В России использовались те же программы, что и в Европе. Чтобы отметить заключение этого договора, я пригласил в Москву группу “Pet Shop Boys” на грандиозное мероприятие, которое состоялось в комплексе “Олимпийский”. “Pet Shop Boys” прошли по Красной площади в необычайно высоких красных шапках, чем буквально парализовали всех присутствовавших. Люди останавливались и в изумлении смотрели на них. Внутри комплекса “Олимпийский” Борис выстроил самый большой логотип MTV из когда-либо виденных мною. Буква *M* была изготовлена из бревен, и вместо того чтобы запустить канал путем традиционного перерезания ленточки, мы перепилили одно из бревен пополам.

Я был не очень-то уверен в том, что Борис сможет выплачивать нам оговоренный процент. Предполагалось, что этот процент будет выплачиваться нам как в твердой валюте, так и в рублях. К моему немалому удивлению, путем синдикации MTV в течение трех часов ежедневно первому каналу и еще пяти часов ежедневно — шестому каналу Борису удалось зарабатывать сумму, достаточную для выплаты оговоренного процента. Несмотря на то что подобный многоканальный вариант вещания может показаться несколько необычным, практически каждый договор, который мы заключали по мере расширения нашего бизнеса, содержал те или иные необычные аспекты.

В то время Борис вел также переговоры о создании совместного предприятия с “Polygram”. Он вспоминает в связи с этим: “Чтобы заключить это соглашение, я поклялся MTV, что не буду рекламировать исполнителей “Polygram” больше, чем других. Я поклялся им в этом. Конечно же, я покривил душой”.

Мы взяли твердую валюту, а несколько миллионов рублей оставили в банке. Никто в Нью-Йорке не возражал против такого варианта. Время, которое мне пришлось бы потратить, чтобы получить их и сделать с ними что-нибудь полезное, казалось мне более ценным, чем эти рубли. Лишь со временем я понял, что мы могли бы использовать эти деньги для покупки недвижимости

в Москве, которая в то время была невероятно дешевой, а сейчас относится к числу самой дорогой (из расчета на каждый квадратный метр) в мире. Но в начале 90-х годов рубль не имел практически никакой ценности. У нас он вообще не был предметом обсуждения. Все отказывались от рублей, никому даже в голову тогда не приходило, что рубль когда-нибудь выживет и приобретет реальную стоимость. Мы не могли обменять рубли на доллары, фунты, франки или иены.

Когда я впервые встретился с Борисом, он понятия не имел о том, что значит “вести бизнес”. Он говорил мне: “Билл, мы с тобой хорошо ведем бизнес!” Но Борис быстро учился, как, впрочем, и все русские. Русская экономика, которой в то время практически не было, сейчас превратилась в гиперкапиталистическую систему. Россия сейчас считается одной из самых развивающихся мировых экономик. Во время моих первых поездок в Москву там невозможно было купить даже новую рубашку. Сейчас у многих московских дилеров вы можете купить “Майбах” самой последней модели. Кажется, они буквально за сутки перешли от коммунизма к капитализму. Страну, которая раньше была однообразно серой, вдруг кто-то словно раскрасил во все цвета радуги. Борис, который когда-то спрашивал у меня, что такое “HR” (human resources — кадры. — *Примеч. пер.*), теперь является владельцем (или совладельцем) тринадцати компаний, среди которых есть компании, занимающиеся гастрольной деятельностью музыкальных групп, компании, издающие журналы, музыкальные “лейблы” и телевизионные станции. Сейчас он не без оснований утверждает, что является не худшим бизнесменом в России. Борис знал, как добиться успеха в России, он знал, как функционирует эта система, а когда система рассыпалась, он знал, что нужно для того, чтобы выжить и преуспеть. Борис является идеальным примером того, как важно найти самых подходящих людей и работать с ними. Мы не смогли бы внедрить свой бизнес в большинстве стран, если бы в числе наших партнеров не оказались люди, хорошо знакомые с местными условиями. Если выявление таких людей требует наличия неких особых знаний, то я не могу похвастаться, что владею такими знаниями. Скорее, чтобы выявить таких людей, требуется сочетание предварительного исследования, интуиции и иногда — небольшого везения. Любые партнерские отношения порождают те или иные проблемы — разница лишь в серьезности этих проблем. Мы вступали в партнерские отношения как с крупными, так и с мелкими игроками. С крупным партнером бывает очень непросто, поскольку у вас с ним могут быть разные “повестки дня”, хотя в целом он наверняка сможет выполнить свои обязательства; заключая договор с мелким партнером, вы можете диктовать собственные условия, но всегда есть риск, что вы не получите причитающиеся

вам деньги. Случалось так, что я заключал контракты с людьми, не заслуживающими доверия. Бывали у нас партнеры, которые не оправдывали наших ожиданий; партнеры, которые отказывались платить по счетам; партнеры, которые пользовались в собственных целях высокой репутацией нашего бренда; партнеры, которые были просто некомпетентны. Один из наших партнеров даже пытался обмануть нас. К счастью, все эти проблемы возникали на рынках, не имевших для нас особого значения.

В подобных ситуациях очень важно распознать проблему как можно раньше и по необходимости расторгнуть договор. Расторгнуть договор не всегда легко, зачастую возникают важные соображения личного и политического характера, но расторжение договора в некоторых случаях бывает необходимым, хотя и болезненным шагом. Например, наш партнер по совместному предприятию в одной азиатской стране когда-то находился на государственной службе. Своего сына, который был слишком молод и неопытен, он назначил генеральным директором канала. Когда его сын оказался не в состоянии сделать несколько крупных платежей, мы попытались уволить его. В ответ его отец воспользовался своими старыми связями в правительстве, чтобы запретить деятельность канала в стране. В конфликт оказался вовлеченным владелец соответствующей кабельной системы. Нам понадобилось несколько лет, чтобы выпутаться из этой непростой ситуации, а все потому, что мы неудачно выбрали партнера.

Но Борис оказался нужным человеком в нужное время. Все, что нужно было сделать, Борис делал вовремя. Борису был присущ неукротимый предпринимательский дух. В Москве не было рекламной индустрии — рекламодателем Бориса на первом канале поначалу была одна финансовая компания, предлагавшая выплачивать инвесторам ежемесячный процент в размере 250%. Борису не оставалось ничего другого, как помочь в создании рекламного агентства, которое обслуживало бы его каналы. Россия получила свой MTV Europe, но мы хотели обеспечить локализацию. Борис все время умолял меня: “Пожалуйста, разреши мне создать канал MTV Россия”.

Благодаря нашим стараниям MTV быстро стал авторитетным каналом в России — настолько авторитетным, что мы сыграли немалую роль в президентских выборах 1996 года. Российский MTV провел кампанию “Голосуй или проиграешь”, которая подвигла наших зрителей принять более активное участие в избирательном процессе. В Соединенных Штатах MTV, наверное, внес определенный вклад в победу Билла Клинтона в 1992 году. Мне показалось это очень важным, и я решил распространить этот опыт по всему миру. Это была целая программа, которая включала телевизионные материалы, а также поддерживающий ее маркетинг. В 1996 году мы

использовали ее в ходе выборов в разных странах мира, в том числе в Тайване, Индии (вы не поверите!), Палестине и России. Это была абсолютно непартийная кампания: мы избегали поддерживать каких-либо конкретных кандидатов или политическое движение. Однако оказалось, что на демократических выборах в России большинство голосов мог получить кандидат от Коммунистической партии. Тогдашний президент Борис Ельцин утратил свою былую популярность, но через Бориса Зосимова он получил материалы, созданные нами для кампании “Голосуй или проиграешь”, и воспользовался ими для собственных целей. Есть знаменитая фотография Ельцина, танцующего на сцене с молодыми девушками, что было его попыткой установить контакт с молодежью путем включения поп-культуры в его избирательную кампанию. Менее известен тот факт, что вскоре после этого танца у Ельцина случился сердечный приступ и возникли серьезные проблемы со здоровьем. Впрочем, все это хранилось в тайне. Подобно Клинтону, успешное налаживание Ельциным контакта с молодыми избирателями, главным образом посредством разработанной нами кампании, наверняка помогло ему выиграть выборы.

В день выборов я был в России и прошелся с Борисом Зосимовым по избирательным участкам. Для меня это было очень значимым событием, я хотел побывать там. Мне доставляло огромное удовольствие участвовать, хотя бы в качестве наблюдателя, в становлении российской демократии.

Когда мы приняли решение сосредоточиться на создании местных каналов по всему миру, Борис охотно принял в этом участие, что было вполне естественным для него. Он создал совместное предприятие с Russia Partners, первым в России частным взаимным фондом акций (взаимный инвестиционный фонд, вкладывающий средства только в акции. — *Примеч. пер.*). Фонд Russia Partners был создан американской фирмой Singular Guff с целью использования колоссального потенциала, открывавшегося в России. Singular Guff уже инвестировала в несколько российских телевизионных станций, когда Борис обратился к Дрю Гаффу (Drew Guff) с просьбой профинансировать создание канала MTV Россия. Дрю, наверное, разглядел в Борисе те же качества, что и я, и со временем главный юристконсульт MTV Europe, а впоследствии руководитель административной службы (COO) MTV Europe Грег Рикка (Greg Ricca) заключил для нас соглашение о партнерстве с Russia Partners.

Запуск MTV Россия, эфирного российского канала, был намечен на сентябрь 1998 года. Нам стоило невероятных усилий наладить этот бизнес. MTV Россия был первым западным каналом, локализованным в России.

Но за несколько недель до нашего запуска масштабный кредитный кризис поразил российскую экономику. Сетовать на судьбу было бесполезно: разве мог случиться в моей жизни хотя бы один беспроблемный день! Однако в данном случае я был совершенно бессилен повлиять на ситуацию. Мы обсуждали возможность отсрочки запуска, но Дрю поторапливал меня: в данном случае ожиданием делу не поможешь. Я все же отменил роскошный торжественный вечер, который должен был состояться по случаю запуска нашего канала, и продолжал раздавать оптимистичные интервью журналистам, хотя интуиция подсказывала мне, что делать этого не следует. Разумеется, мы запустили наш новый бизнес в самый неподходящий момент. Рекламная индустрия России, пребывавшая в то время в зачаточном состоянии, полностью разорилась, в результате чего наш главный источник доходов прекратил свое существование. Я всегда стараюсь быть оптимистом, но даже я засомневался, сможет ли выжить MTV Россия в подобной ситуации. Но Дрю Гафф настаивал: “Лучшего времени нам все равно не дожидаться. Запуск MTV в России продемонстрирует нашу уверенность в будущем”. Несмотря на то что предчувствие скорой гибели охватило всю страну, мы провели грандиозную, великолепную церемонию запуска MTV Россия. Средства массовой информации уделили этому событию повышенное внимание.

Управлял каналом Борис, в результате чего он прославился как человек, благодаря которому в России появился сериал “Бивис и Баттхед”. “Когда я впервые увидел этот сериал в Америке, поначалу я совершенно не понимал, что происходит на экране, — вспоминает он. — Но через шесть месяцев я буквально влюбился в него. Я привез его в Россию, поскольку был уверен, что детям это понравится. Я понимал и то, что это зрелище может не понравиться политикам. Действительно, в адрес этого сериала раздавалось немало гневных речей как в Думе, так и в Совете Федерации. Первые три-четыре месяца никто в России не понимал, о чем этот сериал. Что это такое? А это что такое? Но затем начала смеяться вся страна. Сериал “Бивис и Баттхед” стал популярным хитом”.

За десять лет мы охватили своим вещанием 35 млн. российских семей, или около 100 млн. зрителей. Такой охват стал возможен благодаря сети из 21 телевизионной станции, разбросанной по всей стране; эти станции являются нашей собственностью, мы управляем ими. Кроме того, у нас имеется 650 филиалов, включая кабельные и спутниковые системы. Тот факт, что нам принадлежит 21 телевизионная станция, т.е. большая часть нашей распределительной сети, необычен сам по себе. Это был единственный случай в нашей практике, когда нам принадлежала сеть дистрибуции. Просто мы

вовремя разглядели чрезвычайно благоприятную возможность и сумели воспользоваться ею. Телевизионные станции в России продавались в то время по бросовым ценам, и мы согласились с Гаффом, который порекомендовал нам купить их. Эта сеть станций существенно повысила стоимость канала MTV Россия.

Канал MTV Россия стал необычайно прибыльным предприятием — настолько прибыльным, что в 2007 году руководство Russia Partners пришло к выводу, что настало время “монетизировать” свои инвестиции. На мой взгляд, этого не следовало делать. Учитывая то, как много времени я провел в России, я испытывал сильную эмоциональную привязанность к этому каналу. Впервые в истории MTV мы рассматривали возможность продажи одного из наших каналов. Согласно нашему договору с Russia Partners, мы были вынуждены продать его. У нас было два варианта: мы могли купить 42-процентную долю в нем и стать таким образом его единоличным владельцем или могли объединиться с ними в продаже канала какой-либо третьей стороне. Не зная фактической рыночной стоимости этого канала, нам было нелегко определить справедливую цену, за которую мы могли выкупить 42-процентную долю, что делало для нас практически невозможным совершение такой сделки. Филипп Дауман, который сменил Тома Фрестона на посту президента и генерального директора Viacom, принял решение продать канал. Сейчас я должен признать, что это было правильное решение, поскольку оно сразу же принесло нам внушительную прибыль.

В 2007 году мы продали этот канал и все наши телестанции крупнейшей в России частной медиагруппе “Проф-Медиа” за 360 млн. долл. Это была значительная прибыль на вложенный нами капитал. Нужно сказать, за это время мы прошли немалый путь, который начался с нашей памятной встречи в 8 часов утра с полуголым небритым мужчиной в одной из квартир на окраине Москвы. Для “Проф-Медиа” приобретение канала MTV Россия было равноценно покупке роскошной виллы на берегу океана. “Проф-Медиа” получила право поступать со всеми этими телестанциями как ей заблагорассудится. Были опасения, что они попытаются превратить MTV Россия, который считался нишевым каналом, в развлекательный канал широкого плана. Но наш бренд оказался столь авторитетным, что глубокоуважаемый Рафаэль Акопов, в то время генеральный директор “Проф-Медиа”, согласился заключить с нами лицензионное соглашение, в результате чего MTV Россия сохранил свое название.

В России, как и во многих других странах, канал Nickelodeon действовал самостоятельно от MTV. Тому есть много причин. Но поскольку мы остались владельцами Nickelodeon, мы сохранили свое присутствие в

России. Nickelodeon транслируется в России по кабельным сетям. Пока это относительно небольшой канал, но у него есть неплохой потенциал для роста.



К 1994 году MTV Европе утвердился и начал приносить неплохую прибыль. Но чем дальше, тем яснее для нас становилась ограниченность наших горизонтов. Во-первых, с точки зрения привлечения рекламы мы располагали примерно 500 рекламодателями и практически исчерпали рынок транснациональных компаний. Нам становилось все труднее находить новых рекламодателей, желающих попытаться счастья в Европе в целом. Реальная возможность была лишь для вертикального роста, с клиентами, которых интересовали конкретные страны. Во-вторых, после того как поутихли первые восторги по поводу объединенной Европы, в отдельных странах, особенно в Германии, вновь начали усиливаться патриотические настроения. В течение нескольких лет немцы хотели видеть себя европейцами, но после объединения Восточной и Западной Германии у них начало нарастать чувство гордости за свою объединенную страну. В частности, немцы хотели гордиться музыкой своей страны. В-третьих, стремительно увеличивалось количество музыкальных каналов, многие из которых были национальными по своему содержанию. Поскольку такие каналы были гораздо меньше, чем MTV, они могли привлекать местных рекламодателей, которым были не по карману ставки MTV и которых не интересовал панъевропейский охват этого канала.

Мы тратили много времени у себя на канале, обсуждая целесообразность смены стратегий. Любой компании бывает нелегко радикально изменить свой курс. Идея MTV Европе изначально заключалась в том, чтобы создать одну программу для всего континента и говорить одним голосом на весь континент. В нашем офисе я был самым стойким и последовательным панъевропейцем: я считал своей личной миссией объединение зрителей, в какой бы европейской стране они ни проживали, наведение мостов между странами и создание механизма, который позволял бы молодым людям познавать другие культуры. Нам нужно было обеспечить оптимальный баланс панъевропейского и национального компонентов. После долгих дискуссий было принято решение локализовать наши каналы. Насколько это зависело от меня, MTV уже был локализован к Европе; теперь нам предстояло обеспечить локализацию MTV на еще более низком уровне — на уровне каждой отдельной страны.

Кроме того, мы всерьез рассматривали запуск VH1 как национального канала в Германии — в маркетинге это называется *фланговым брендом*. Поначалу VH1 был создан в Соединенных Штатах частично по той причине, что компания TCI (которую возглавлял Джон Мэлоун) решила создать музыкальный канал, который составил бы достойную конкуренцию MTV. В данном случае наличие такого канала должно было бы защитить MTV Europe от подрыва каким-либо местным музыкальным каналом, но поскольку он привлекал зрителей более старшего возраста, чем MTV, он не должен был отобрать у MTV зрителей или рекламодателей. Такой канал должен был стать первым локализованным каналом MTV в Европе; правда, у этого канала не должно было быть местного руководства, и он по-прежнему должен был оставаться частью MTV Europe.

Я выжидал — и это стало моей ошибкой. Мы действовали чересчур осторожно. Мы не сделали этого своевременно, и я отвечаю за это как руководитель. Инстинктивно я понимал разумность этой идеи, но действовал недостаточно решительно, чтобы преодолеть внутренние препоны.

Сейчас, оглядываясь в прошлое, я уверен, что нам следовало бы запустить VH1 раньше. Если бы я сделал это, нам удалось бы избежать ситуации, которая обошлась слишком дорого нашему каналу. В августе 1993 года я подал иск против VPL в надежде покончить с монополией этой организации. В дальнейшем, уже зная о последствиях этого решения, я неоднократно размышлял над ним и задавал себе вопрос, были ли у меня какие-то альтернативы. К сожалению, судебные иски являются неизбежным спутником любого бизнеса, хотя, если есть возможность, нужно всеми способами избегать их. Время, деньги и энергия, которые отнимает у вас любой такой иск, редко стоят победы. Но тогда мне казалось, что других вариантов у меня нет — я просто исчерпал их.

Организация Video Performance Limited представляла интересы более 350 звукозаписывающих компаний в одной лишь Великобритании, в том числе пяти ведущих “лейблов”, которые контролировали около 80% мирового рынка музыкальных записей. Почти 90% видеоклипов, которые демонстрировал наш канал, были произведены именно этими пятью ведущими “лейблами”. Когда наш бизнес вырос и окреп, договор, который нам пришлось заключить с VPL после того, как мы запустили свой панъевропейский канал, потерял свою актуальность. Согласно этому договору нам приходилось отдавать VPL до 20% своего валового дохода. По сути, VPL поглощала пятую часть нашего дохода. На протяжении 1992 года я только тем и занимался, что пытался убедить VPL заключить более справедливый договор. Когда все мои попытки завершились провалом, мы с Грегом Рикка начали

вести переговоры с представителями каждого из пяти ведущих “лейблов” по отдельности в надежде разрушить монополию VPL. Когда же и эти попытки провалились, мы начали рассматривать вариант полного отказа от использования их музыкальных записей в надежде изыскать способ выживания без этих записей. Разумеется, это было более чем сомнительным решением. Вряд ли кто-то может сказать с уверенностью, возможно ли такое в принципе, однако можно сказать наверняка, что такой путь был бы далеко не лучшим. В конце концов мы поняли, что нам придется подавать иск на VPL. В жизни бывают моменты, когда нужно встать, посмотреть своему противнику прямо в глаза и объявить ему войну. Мы объявили VPL войну. Процесс обещал быть затяжным и нелегким, но у нас был Майк Фриклас (Mike Fricklas), главный юрисконсульт, который и стал главной фигурой с нашей стороны в этом сражении.

Нет ничего хорошего в том, что вы начинаете судебную тяжбу со своим главным поставщиком и крупнейшим клиентом. Я наладил хорошие отношения со многими из тех, с кем мне пришлось в конечном счете сражаться в суде, а сражения эти принимали подчас ожесточенный характер. Помню, как однажды в Дублине за ужином я вступил в спор по поводу нашего договора с VPL. Моим оппонентом был тогда глава Polygram Роджер Эймс (Roger Ames), который впоследствии возглавил Warner Music. Роджер по сей день остается моим другом, но в тот вечер мы разговаривали с ним на повышенных тонах. В какой-то момент мы начали даже толкать и задирать друг друга, как мальчишки. В конце концов нас разняли. Когда Грег и я приняли решение подать иск на VPL, я понимал, что даже если мы выиграем данное дело (а это само по себе было очень сомнительно), мои отношения с “лейблами” испортятся навсегда. И хотя под руководством Майка Фрикласа мы с Грегом многократно рассматривали возможные варианты своих действий и пытались предугадать реакцию “лейблов”, по сути, нам ни разу не удалось точно предугадать дальнейшее развитие событий.

Мы начали с подачи жалобы в Европейскую комиссию. В своем обращении мы обвиняли VPL в поддержании монополии и использовании своего монопольного положения для получения сверхприбыли со своих музыкальных видеозаписей. Мы все еще надеялись, что принятые нами меры могут убедить “лейблов” вступить с нами в переговоры (возможно, на индивидуальной основе), как они сделали это в Соединенных Штатах. Однако они никак не реагировали на наши инициативы. Наш иск мучительно медленно продвигался сквозь все круги бюрократического ада. Не помню, сколько раз мне пришлось слетать в Брюссель для встречи с членами Европейской комиссии. Несмотря на то что симпатии Европейской комиссии, очевидно,

были на нашей стороне, мы не имели ни малейшего представления о том, когда именно она вынесет свой вердикт. Со временем мы решили подать иск на VPL в Великобритании. Хотя я почти всегда уверен в правильности своих решений, в день подачи этого иска я был расстроен и встревожен куда больше, чем зол или уверен в собственных силах. Затянутый нами судебный процесс казался мне тогда верхом бессмыслицы. Наш успех привел к росту продаж записей “лейблов”, на которых мы подали иск. Видеоклипы, которые мы демонстрировали на своем канале, были, по сути, бесплатной рекламой продукции этих “лейблов” для огромной зрительской аудитории, на которую они вряд ли смогли бы выйти без нашей помощи. Даже если бы нам удалось заключить новый договор с этими “лейблами”, они все равно продолжали бы получать прибыль. Зачем же в таком случае затевать драку, которой можно было бы избежать?

Мы были уверены, что VPL не воспользуется самым грозным своим оружием — отказом в предоставлении нам своих музыкальных видеоклипов. Между нами продолжал действовать договор, который приносил им солидную прибыль, демонстрация видеоклипов на нашем канале способствовала продажам их записей и, что самое важное, исполнители и их менеджеры хорошо понимали для себя нашу ценность. Исполнители жаждали, чтобы их видеоклипы демонстрировались на MTV, и поссорились бы со своими “лейблами”, если бы те вздумали устроить нам бойкот. Исполнители также считали свои звукозаписывающие компании “жирными котами”, паразитирующими на труде исполнителей. В этой юридической битве симпатии исполнителей, несомненно, были на нашей стороне.

Несмотря на то что юристы VPL вступили в юридическую битву, четыре ведущих “лейбла” начали новую атаку. Полагаю, что непосредственным результатом нашего иска стало создание ими собственного музыкального канала. Они понимали, что в Соединенных Штатах им вряд ли удастся быстро добиться успеха (из-за огромной популярности MTV), поэтому они запустили в Германии канал VIVA. Это был полностью локализованный немецкий канал, программы которого были рассчитаны на немецкого зрителя. Впрочем, со временем они рассчитывали обеспечить глобальное присутствие своего канала. Руководителем канала VIVA стал немец Дитер Горни (Dieter Gorney), умница и большой энтузиаст своего дела. Эта ситуация создала мне немалые проблемы, поскольку я уже давно был дружен с Дитером. Теперь же мы становились злейшими врагами. Дитер оказался чрезвычайно эффективным конкурентом. Хотя в нескольких странах у нас уже бывали конкуренты среди музыкальных каналов, ни один из них не мог похвастаться креативностью, известностью или ресурсами, которые позволяли бы ему успешно

конкурировать с нами. Другое дело VIVA: это был картель, созданный звукозаписывающими компаниями для продвижения своей продукции на рынок.

Я быстро понял, что VIVA может оказаться чрезвычайно опасным конкурентом. Германия была крупнейшим и самым важным нашим рынком. В ноябре 1993 года, еще до того, как звукозаписывающие компании объявили о создании собственного музыкального канала, я побывал на ежегодном съезде представителей немецкой музыкальной индустрии, Pop Com, с главой нашего отдела маркетинга Питером Эйнштейном (Peter Einstein). Мы выпустили пресс-релиз о том, что собираемся сделать важное заявление на этом съезде. СМИ рассчитывали, что MTV объявит о создании немецкоязычного канала или по крайней мере о добавлении в сетку вещания MTV Europe целого блока немецкоязычных программ и что это станет грандиозным событием. В ожидании такого объявления большое число представителей СМИ собралось в конференц-зале; те, кому не хватило места в конференц-зале, толпились в вестибюле. Было включено множество телекамер. Крупное технологическое достижение, цифровая компрессия, предоставила возможность вещателям передавать большее количество каналов с помощью уже имеющихся у них спутниковых ретрансляторов. Когда же мы объявили о том, что собираемся обеспечить отдельную двухминутную трансляцию на Германию с целью привлечения компаний, заинтересованных только в рекламе на этом рынке, журналисты открыли рты от изумления. *И это все? Именно об этом вы собирались объявить — о локальной рекламе для Германии?* Да. Программы MTV вообще не изменятся. Мы остаемся таким же MTV Europe, как и прежде, — добавляется лишь реклама на немецком языке.

Если бы мы объявили на этой конференции о запуске VH1 в Германии или даже о создании канала MTV Germany, то возможно, что канал VIVA не добился бы успеха. Звукозаписывающие компании решили бы, что не в состоянии конкурировать с нами, и отказались бы от своих планов. Но мы поступили по-другому, и 1 декабря 1993 года канал VIVA был запущен.

Лучший способ победить конкурента — это создать более привлекательный продукт, провести эффективную маркетинговую кампанию и способствовать росту лояльности к своему бренду. Мы располагали очень популярным продуктом, провели блестящую маркетинговую кампанию и добились высокой лояльности зрителей к своему бренду. Как я и надеялся, MTV стал объединяющей силой в Европе.

Однако преимуществом VIVA была величина этого канала. В момент своего запуска VIVA был лишь жалкой имитацией MTV. Он был, что называется, сделан на скорую руку. Однако он был настолько меньше MTV, что ему не оставалось ничего другого, как стать всегерманским музыкальным каналом.

Виджеи VIVA говорили только по-немецки; они “крутили” в основном техно-поп, который в то время стал особенно популярным. (В наших программах техно-поп был представлен в гораздо меньших объемах.) Вот как описал стратегию VIVA директор программ этого канала в интервью журналу *Time*: “Обронить три-четыре английских слова — это круто. Говорить все время по-английски — это вовсе не круто. У меня вообще создается впечатление, что все в Европе говорят по-английски”.

Когда был запущен VIVA, я старался сохранять олимпийское спокойствие. Более того, в своем публичном заявлении я пожелал успеха этому каналу. Возможно, я недооценил их способности. К тому времени MTV Europe добился гораздо большего успеха, чем ему предсказывали: лишь за три года нам удалось достичь целей нашего пятилетнего плана. У MTV было несколько сотен рекламодателей; он охватывал своим вещанием 60 млн. семей в 37 странах, а его потенциальная аудитория превышала 200 млн. человек. Успех первоначальной панъевропейской концепции превзошел самые смелые ожидания. Мы приняли на вооружение модель ведения бизнеса, вызывавшую большие сомнения, и посредством агрессивной, последовательной и творческой ее реализации доказали ее эффективность.

Но VIVA удачно воспользовался нашими слабостями. Мы были знакомы с отзывами зрителей о качестве этого нового канала. Зрители считали его качество просто ужасным, но ведущие VIVA говорили по-немецки! Мы недооценили фактор национальной гордости. Каждая из европейских стран имела собственную музыку и свою собственную идентичность и не была готова расстаться ни с тем ни с другим независимо от своего членства в Евросоюзе. Преимуществом VIVA являлась и новизна этого канала, что было особенно важно для молодежи. VIVA стал на ноги и начал расти. В то время как звукозаписывающие компании продолжали снабжать нас видеоклипами, было ясно, что их симпатии все больше склоняются на сторону VIVA. Буквально за год VIVA обогнал нас по популярности среди немецких школьников старших классов — т.е. в демографической группе, которая в основном была не очень-то сильна в английском. Несмотря на то что Германия по-прежнему оставалась крупнейшим рынком в Европе для MTV, присутствие на этом рынке VIVA начинало сказываться на нашем бизнесе.

Европейская комиссия не торопилась выносить решение по нашему иску к VPL, но после того как в предварительном порядке было принято решение, которое обязывало ведущие звукозаписывающие компании начать индивидуальные переговоры с MTV, ни у кого уже не возникало сомнения по поводу того, каким будет окончательное решение комиссии. Sony первой из звукозаписывающих компаний заключила с нами договор.

Через несколько месяцев за Sony последовали EMI, Polygram и BMG. Необходимость продолжать судебную тяжбу отпала сама собой. Мы выиграли этот процесс. Мы разрушили этот картель, что было очень важно с точки зрения наших долгосрочных перспектив. Однако во многих отношениях это была пиррова победа. Ее результатом стало появление у нас первого серьезного конкурента. Несмотря на полезность конкуренции в целом, в данном случае наш конкурент был также нашим основным поставщиком. Успех VIVA заставил эти звукозаписывающие компании запускать музыкальные каналы по всему миру. Музыкальный “ландшафт” быстро наполнился музыкальными каналами, хотя реальную конкуренцию могли составить нам, помимо VIVA, лишь очень немногие из этих каналов. Но все они усердно имитировали модель программирования VIVA, вещая на соответствующем национальном (а в отдельных случаях — даже региональном) языке, пользуясь услугами местных видеожеев и ориентируясь на местные вкусы в музыке. Ирония судьбы, однако, заключалась в том, что VIVA, позиционировавший себя как местный, немецкий канал, на самом деле принадлежал тем же самым глобальным звукозаписывающим компаниям. MTV и VIVA предстояло в течение последующих десяти лет конкурировать за музыкальный рынок Германии, причем победителем в этом сражении нередко выходил VIVA.

Когда мы только запускали MTV Europe, концепция панъевропейского канала давала нам несколько преимуществ; в частности, она требовала меньших начальных инвестиций и обеспечивала (в потенциале) самую большую зрительскую аудиторию. Передающие системы, которыми мы располагали в то время, также ограничивали наши технические возможности. Когда нас критиковали за то, что наши программы плохо учитывают вкусы местной аудитории и рассчитаны на некоего “универсального” зрителя, я отвечал, что мы являемся местным каналом — местным для объединенной Европы. На нашем канале не работали американцы; мы ничего не заимствовали для своих программ из Нью-Йорка, поскольку создавали совершенно уникальный продукт. Более 85% программ на MTV Europe создавались в Европе, что было даже больше доли собственно британских программ на BBC в Англии или собственно французских программ на французском телеканале TV-1. Когда я заявлял, что мы являемся последовательными сторонниками создания местного (локального) канала, я имел в виду именно это. Но успех немецкоязычного канала VIVA продемонстрировал, что концепция одного канала на всю Европу исчерпала свой потенциал.

В 1994 году мне было предложено распространить наш успех в Европе на другие регионы мира. Это тотчас же создало для меня глобальную

совокупность проблем. В дополнение к Европе, я внезапно стал отвечать за операции MTV Networks в Латинской Америке и Азии. В Азии MTV столкнулся с другой, но не менее серьезной проблемой. В течение почти трех лет канал MTV Asia пользовался техническими возможностями спутниковой системы STAR TV, запущенной в 1991 году гонконгским медиамагнатом Ричардом Ли (Richard Lee), на основе соответствующего лицензионного соглашения. В 1993 году News Corp., принадлежащая Руперту Мердоку, выкупила контрольный пакет акций STAR TV, что создало для нас определенные проблемы. Самнер Редстоун и Мердок были конкурентами, и мы не хотели попадать в зависимость от Мердока. Кроме того, мы посчитали, что в перспективе Азия является столь важным рынком, что лучше начать все с нуля, поскольку это позволит нам быть в большей степени хозяевами своей судьбы. В силу этих, а также ряда других причин, когда в 1994 году у нас появилась возможность расторгнуть договор с Мердоком, мы воспользовались ею.

Когда канал MTV Asia ушел из эфира, Мердок сделал очень разумный ход. News Corp. переманила к себе большинство сотрудников MTV Asia и запустила новый музыкальный канал V, который по своему облику был уж очень похож на MTV (они просто убрали из названия буквы “M” и “T”). Наша проблема заключалась в том, что у нас не было возможности тотчас же отвоевать утраченные позиции. Мы арендовали место на новом китайском спутнике связи и рассчитывали уже в ближайшие месяцы вернуться в эфир, но этот спутник сгорел при запуске, в результате чего мы лишились возможности транслировать наш сигнал. Канал V оказался лишь клоном MTV, однако мы уже ушли из эфира, и с этим ничего невозможно было поделать. Нам понадобилось больше года, чтобы создать совместное предприятие с Polygram и еще раз запустить канал MTV Asia. Однако для нашей молодежной аудитории этот год оказался целой вечностью. За это время, как и в случае с VIVA, канал V приобрел огромную популярность.

Помимо “развода” со STAR TV в Азии, мне пришлось заняться нашими делами в Латинской Америке, в которых царил полный хаос. Там недавно прошла “перетряска” руководства, и моральная атмосфера на канале оставляла желать лучшего, поэтому мне пришлось уделить много внимания нашему латиноамериканскому направлению. Что же касается ситуации с каналом VIVA, прочно утвердившимся в Европе и намеренному расширять свой бизнес, то мне приходилось уделять немало внимания и Европе. Военная служба научила меня тому, что бывает очень трудно выиграть войну сразу на два фронта, а выиграть войну одновременно на три фронта вообще невозможно. Даже не

думайте об этом — вам просто не хватит людей. Но мне казалось, что я готов воевать на несколько фронтов одновременно.

Но помимо необходимости воевать на несколько фронтов одновременно, нам приходилось думать и об исполнении принятого нами решения о переходе на локальный уровень. Мы начали экспериментировать с расширением местного управления в 1994 году, когда успешно запустили локальную версию VH1 в Великобритании. Кроме того, мы создали к тому времени локальные версии MTV в Австралии и Бразилии. Однако реализация решения о переходе на локальный уровень требовала колоссальных усилий. В отличие от открытия очередного представительства нашего канала в очередном городе, создание местного управления по всему миру потребовало бы от нас вложения огромных ресурсов, а чтобы прочно утвердиться на локальном уровне, нам понадобился бы не один год.

Чтобы выжить в любой отрасли, требуется немалая гибкость. Развитие технологий приводит к значительному уплотнению времени — решения приходится принимать в максимально сжатые сроки. Наш мир меняется буквально каждый день: каких-нибудь десять лет назад не было Google, Facebook и Twitter. Поэтому приспособление к постоянно меняющемуся бизнес-окружению является настоящей необходимостью нашего времени. Чем дольше вы придерживаетесь одной и той же стратегии, тем больше козырей даете в руки своих конкурентов. Когда вы видите, что та или иная стратегия или продукт подходят к концу своего “срока службы”, вы должны суметь отказаться от них и подыскать им достойную замену. Но принять такое решение иногда бывает очень трудно. Помимо необходимости изменить всю структуру бизнеса, не следует забывать о таком важном факторе, как эмоциональная привязанность: действуя таким образом, вы всегда добивались успеха, получали прибыль, этот метод хорошо работал — так почему же мы должны отказываться от него?! Как правило, люди держатся за привычные методы работы до последнего — до тех пор, пока эти методы не перестанут работать. Но когда привычные методы перестают работать, зачастую оказывается слишком поздно менять что-либо. Разумеется, никто не даст вам гарантии, что задуманные вами изменения принесут успех. MTV Europe по-прежнему был преуспевающим каналом, но уже начали появляться первые признаки “износа”. В истории бизнеса можно найти немало компаний, которые упорно не желали считаться с реалиями меняющегося рынка; участь таких компаний, как правило, была незавидной.

На протяжении пяти лет мы были *локальным каналом в Европе*; настало время приспособливаться к новой ситуации на рынке и становиться

*рыночно-ориентированным* каналом. Канал VIVA продемонстрировал наши слабые места.

Том Фрестон сказал по этому поводу следующее: “В этом смысле конкуренция — очень полезная вещь; вам не остается ничего другого, как экспериментировать и совершенствоваться. Конечно, это усложняет вам жизнь, но в конечном счете идет вам на пользу. Вы изо всех сил стремитесь поддерживать свою конкурентоспособность. В этом бизнесе существует немало возможностей для роста, а мы находимся лишь в самом начале пути”.

В результате всего этого от меня требовалось не так уж и много: одолеть VIVA в Германии и V в Азии, перевести MTV Europe на локальный уровень управления, навести кое-какой порядок в Латинской Америке, а затем построить всемирную сеть.

Холм, на который мы карабкались, превратился во внушительную гору.