

С. С. Бодрунова¹

**МЕДИАРЫНОК ВЕЛИКОБРИТАНИИ И ГАЗЕТНЫЙ КРИЗИС:
СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ ГАЗЕТ В ПЕРИОД ДИГИТАЛИЗАЦИИ
МЕДИАПРОИЗВОДСТВА**

В 2000-е гг. британский медиарынок одним из первых подвергся сразу двум волнам кризиса и реструктуризации. Первая волна была связана с кризисом «новой экономики» и появлением альтернативных газетных форматов, вторая — с мировой финансовой рецессией и поиском моделей рентабельности для онлайн-версий. К 2011 г. газетный рынок Великобритании сумел породить несколько устойчивых моделей выживания, чей опыт может быть полезным для российской периодической печати.

Общая характеристика британского медиарынка в начале XXI в. Анализ британского медиарынка строится сегодня в рамках нескольких параллельных парадигм. Первая — историческая: она рассматривает рынок СМИ как производный от истории их развития и анализирует больше структуру самих СМИ, чем проблематику медиаэкономики. Вторым подходом — маркетинговый: он признает рынок СМИ одним из секторов национального рынка в целом. Примерами этого подхода могут служить многочисленные экономические отчеты о состоянии рынка, создаваемые как государственными органами, так и (намного чаще) частными компаниями. Третий подход связан с Франкфуртской научной школой, которая ввела в научный обиход понятие «культурная индустрия» (и понятие «культурные индустрии» как совокупность творческих секторов экономики). В Британии, как и в ЕС в целом, однако, различают «культурные индустрии» (cultural industries — музеи, библиотеки, культурный туризм и т.д.) и «творческие индустрии» (creative industries — собственно туризм, СМИ, музыка, театр, кино и т.п.). Различие строится по вектору «создание ценности — потребление ценности» [1], тогда как ЮНЕСКО, например, проводя то же самое различие между культурными и творческими индустриями, не делает акцента на их экономическом различии [2, р. 26]. Подход Еврокомиссии взяли на вооружение британские государственные аналитики: он подразумевает анализ творческого производства в целом как субсектора экономики, поскольку для анализа творческого производства требуются особые методики, а для стимулирования и контроля развития — особые полисинговые решения. Так, правительство в середине 2000-х гг. одобрило Программу креативной экономики (Creative Economy Programme) [3, р. 8]. В правительстве страны некоторое время даже существовал пост министра творческих индустрий и туризма. СМИ, включая новые медиа, относились к сфере его компетенции; сегодня контроль над медиарынком осуществляют два других министерства, а также отделенные от правительства агентства. Этот подход используют в оценке своего положения и сами игроки медиарынка, особенно в сфере телевидения.

Но даже среди творческих индустрий медиа занимают особое место. В основе анализа медиаотрасли лежат не только показатели общего объема и эффективности производства и инвестирования, но также объемы и динамика рынка медийной рекламы и дотационного сегмента медиарынка, показатели крупнейших компаний, контрольные показатели

¹ *Светлана Сергеевна Бодрунова*, зав. кафедрой медиадизайна и информационных технологий Санкт-Петербургского государственного университета, канд. полит. наук.

медиаконцентрации и монополизации рынка и др. Дополнительные параметры имеют не только экономическую, но и политическую природу, поскольку связаны с нормативным пониманием доступа граждан к информации, медиаплюрализма и других политических характеристик медиапроизводства.

В 2000-е гг. британским медиааналитикам пришлось потрудиться: рынок прошел через две кризисные волны, приведшие в том числе к серьезной реструктуризации рынка прессы национального охвата. К 2010 г. объем медиарынка Британии должен был достичь 84 млрд фунтов стерлингов, т.е. 120%-ного роста с 1985 г. без учета инфляции [4], но кризисы подкорректировали эту цифру. Сказалось и то, что рынок британской медиарекламы слабее, чем рынки других крупных медиадержав: рекламные инвестиции в медиарынок составляют около 0,75% ВВП страны, и этот показатель ниже, чем в среднем по Европе, где он составляет более 1,2% ВВП [5]. Между двумя кризисами британский медиарынок также показывал не уверенный рост, а неуверенно-синусоидное движение с тенденцией к спаду. Так, если падение доходов медиасектора (особенно телевидения) в 2001 г. было связано с уходом инвестиционных и рекламных денег из онлайн-бизнеса, то кризис 2005 г. — ровно наоборот — был порожден небывалым оттоком рекламы из традиционных медиа в «самое жаркое место» — Интернет-сегмент, по большей части немедийный. В 2005 г., по данным государственного статистического агентства Internet Advertising Bureau (IAB), одновременно упали доходы прессы, радио и телевидения; сектора показали рекламную прибыль меньше 2% с учетом инфляции.

И все же медиарынок Британии как целое претендовал в рассматриваемый период на первое место в Европе, а по отдельным секторам — на мировое лидерство. Так, 11 из 50 (т.е. 22%) самых крупных по объему оборота медиакомпаний мира и сегодня имеют центральные офисы в Великобритании, хотя ни один из конгломератов так называемой «Большой шестерки» не является британским резидентом. Большая часть медиакорпораций, утвердившись на Британских островах, путем поглощений и слияний вышла на европейский и мировой рынки; впрочем, есть и обратная тенденция, вылившаяся в доминирование иностранного капитала в некоторых сегментах британского рынка СМИ.

Дигитализация британского медиарынка. Ведущей тенденцией на рынке СМИ страны с конца 1990-х гг. и вплоть до сегодняшнего дня является дигитализация, или переход на цифровую платформу в сфере производства, распространения и потребления медиапродукта. Результаты дигитализации — новые форматы трансляции контента и новые медиапривычки аудитории, колоссальный рост предложения и деформация спроса, более дробная структура медиарынка, перераспределение рыночных долей и дохода, переформатирование рынка медиарекламы, изменения на рынке занятости журналистов. В каждом из традиционных секторов СМИ появился цифровой сегмент. Это приводит к конвергенции форматов СМИ на единой цифровой платформе в рамках многоцелевых устройств и к тому, что аудитория становится более гибкой и легче переходит от одного типа СМИ к другому, разрушая привычные «касты» телезрителей и читателей, требует все больше интерактивности, работает с сервисами «по запросу» (on-demand services). Изменения настолько значительны, что эксперты называют их «сейсмическим сдвигом» в отношениях между СМИ, аудиторией и рекламодателем; сегодня на рынке главенствует пользователь. Уже в 2006 г. 26% медиапотребления в мире шло через компьютерный экран [3, р. 7–10]. Дигитализация в медиа подстегивается общей дигитализацией экономики, а также развитием технологий передачи информации. Основной технологией медиатрансляции постепенно становится кабельная (оптоволоконные кабели, широкополосное подключение к сети Интернет); прогнозируется вытеснение печати, эфира, а затем и кабеля мобильными технологиями.

Британия — лидер дигитализации в Западной Европе; ее позицию не может оспорить даже Германия. По некоторым параметрам ее опережают скандинавские страны, но зато средиземноморский регион отстает от Англии почти вдвое. В середине 2000-х гг. Британия имела самые высокие показатели распространения DTT (digital terrestrial television — наземного цифрового ТВ) и спутникового цифрового телевидения; ни в одной другой стране не было такой серьезной комбинации показателей пользования мобильной телефонией, широкополосным доступом и цифровым ТВ и радио. К 2010 г. в Британии уже около 60% семей имели широкополосное подключение к Интернету (broadband connection) [3, p. 7–10]. При этом рост широкополосных подключений и изобретение новых медиаформатов подстегивали развитие друг друга.

Дигитализация принесла с собой большой выбор медиаканалов, а значит, — фрагментацию аудитории и рекламных доходов. Озабоченность экспертов вызывает отход потребителей от крупных (mainstream, или основных) СМИ в сегменты новых медиаформатов. По данным Google на 2009 г., юные британцы в возрасте от 16 до 24 лет уже проводили в Интернете больше времени, чем перед экранами телевизоров. В среднем пользователи проводили в сети 164 минуты ежедневно, т.е. примерно 41 день в году, в то время как телевизор смотрели «лишь» 148 минут ежедневно. Представители более старших возрастных категорий также почти добрались до показателя «три часа в день в сети»; наибольшую активность проявляют лондонцы и жители Шотландии. Но время в сети тратится не на медиапотребление: в основном через Интернет британцы делают покупки, тратя на них в среднем более 400 фунтов стерлингов на человека в год. И тем не менее онлайн-сегмент рекламного рынка, как пишет Ассоциация рекламы Великобритании, вырос за кризисный для традиционных СМИ 2005 г. на 62,3% (до 1,36 млрд фунтов стерлингов) и продолжил резкий рост: по данным IAB, только за первую половину 2006 г. реклама принесла онлайн-среде почти миллиард фунтов.

Но повод для оптимизма медиауправляющим дают данные о растущих уровнях доверия традиционным СМИ. По данным опроса, который был проведен весной 2006 г. Британской телерадиовещательной корпорацией (Би-би-си — BBC), информационным агентством «Рейтер» и двумя международными организациями по изучению общественного мнения — Media Center и Globescan, в середине десятилетия доверие британцев к средствам массовой информации вернулось с 29% на уровень 47%. Хотя эти цифры еще не достигли показателей, например, 1997 г. (газеты — 48%, радио — 79%, ТВ — 85% [6, p. 61]), тенденцию охлаждения в отношениях между СМИ и аудиторией, сформировавшуюся во время второго срока лейбористов и Иракской кампании 2003–2004 гг. [7], удалось переломить. Это соответствует общеевропейскому тренду на сохранение показателей доверия традиционным СМИ (и рекламе в них) в старших и менее «интернетизированных» возрастных стратах [8].

Реакция медиарынка на цифровую цивилизацию и кризисную экономику. Борясь за выживание, каждый сегмент «старого» медиарынка ответил на кризис по-своему. Но можно выделить и общие тенденции. Во-первых, это *консолидация капитала и рыночных долей*. В середине 2000-х гг. по медиарынку прокатилась лихорадочная волна сделок по слиянию и поглощению, а также совместных проектов. Особенно сильно она затронула крупных игроков на рынке газет и телевидения и оказала настолько мощное влияние на эти сегменты, что эксперты говорят о структурных переменах. Во-вторых, это *оптимизация активов*. Компании, вставшие перед невозможностью прогнозировать будущее на конкретном фрагментированном и кризисном сегменте медиарынка, стали «распихивать локтями соседей в борьбе за сильную рыночную позицию, стоя на которой можно конкурировать по всему спектру платформ» [3, p. 24]. Именно эти перемены можно назвать структур-

ными как на уровне одной компании, так и на уровне рынка, где крупные мономедийные компании приобретают или запускают нишевые СМИ в других сегментах и становятся кроссмедийными. В-третьих, это *форматные эксперименты*, призванные сократить издержки и дать старт «новому приближению к аудитории». В-четвертых, это *развитие пакетных медиауслуг* по оптимальным ценам на базе единой цифровой технологии передачи данных; они позволяют выигрывать у тех медиафирм, которые предлагают только один продукт или услугу. Ярким примером здесь может быть повсеместное развитие лидерами рынка телекоммуникаций услуг triple-play («тройного пакета») и quadruple-play («пакета четырех услуг») — высокоскоростного доступа в Интернет, телевизионных и телефонных (также мобильных) услуг. Показательно, что к такой модели почти одновременно пришли телефонные компании и владельцы кабельного ТВ. Впрочем, сегодня пакетными медиапредложениями могут похвастать даже небольшие региональные газеты, предоставляющие подписчикам скидки на другие товары издательства (книги, диски) или бонусные программы с торговыми сетями.

Перспективой, только осваиваемой сегодня, остается также *технология продаж по теории «длинного шлейфа»* [9], когда масса оцифрованного и не требующего затрат на хранение товара предлагается массовому покупателю через систему микрозакупок; для медиа такая система означает, что покупка перемещается с уровня СМИ (газета, журнал, телеканал) на уровень отдельного материала. Система продаж «длинного шлейфа» работает в книжной и музыкальной индустрии (Amazon, iTunes и др.) и уже обрела позитивный опыт в некоторых медиапроектах, но пока остается маловостребованной в крупном медиабизнесе, хотя в 2009 г. знаменитый медиамагнат австралийского происхождения Руперт Мердок открыл международную дискуссию о платном будущем газетного медиаконтента, а Палата общин посвятила не один отчет развитию бизнес-моделей на базе «контента по запросу».

Кризис «новой экономики» и британские газеты. В начале нового тысячелетия Великобритания может гордиться тем, что здесь продается больше газет на душу населения, чем в любой другой стране. Около 60% населения Великобритании читает минимум одну национальную ежедневную газету и около 70% — одно общенациональное воскресное периодическое издание [10]; 85,4% — региональную или местную газету [11, p. 81]. Продажи национальных ежедневных газет составляют порядка 14 млн экземпляров; на воскресные издания до 2011 г., когда после громкого скандала с прослушиванием телефонов была закрыта крупнейшая таблоидная газета «News of the World», приходилось около 15 миллионов. Традиционный британский рынок национальных газет был прекрасно адаптирован к социальной структуре и разделялся на «верхний», «средний» и «нижний» сегменты. Каждый из «рынков» и сегодня имеет свои подходы к формату газеты, бизнес-модели, модели редакции. В связи с этим в стране сложилась трехчастная система типологии газет на основе такого комплексного индикатора, как формат издания: она состоит из широкополосных газет (broadsheets), синешапочных (blue-tops) и красношапочных (red-tops) таблоидов. Региональная газетная индустрия, в отличие от национальной, строится вокруг традиционной историко-феноменологической типологии, описывающей издание через комплекс исторически сложившихся индикаторов (например, «утренняя местная экономическая газета») [12].

При этом ни национальный, ни региональный сегменты не чувствуют уверенности в будущем. С 1974 г. (в региональной прессе — с 1980-х гг.) сохраняется тенденция «таяния» (медленного снижения) тиражей, причем она касается всех типов изданий: еженедельных, ежедневных, воскресных, утренних и вечерних, генералистских и тематических. «Таяние» выражается не столько в снижении абсолютного тиража (иногда он существенно растет), сколько в показателях тиражности на душу населения. Например, в межкризисный период

национальным качественным газетам удалось слегка увеличить суммарные тиражи: если в 2003 г. этот показатель равнялся 2 млн 612 тыс. экземпляров, то в 2004 г. возрос до 2 млн 644 тыс. копий, но такой прирост, к сожалению, пренебрежимо мал по сравнению с общим ростом населения страны, особенно с учетом миграции. К причинам перманентного кризиса британской прессы принято относить растущую конкуренцию с телевидением, поведение самой прессы, особенно ее таблоидного сегмента, которое периодически вызывает отток аудитории к менее навязчивым и скандальным каналам информирования, а также трудности с распространением газетной периодики. Не способствуют росту популярности качественной прессы (особенно с учетом растущей пропорции некоренного населения на Островах) ее утонченный язык и погруженность в политические баталии.

Статус самой читающей страны в мире не смог защитить британскую индустрию печати в первые годы XXI в. от своеобразного дефолта. 2001 год был ознаменован серьезным снижением расходов на рекламу: общий объем рекламных расходов в течение года упал на 300 млн фунтов стерлингов. Столь глубокого падения рекламных доходов на этом рынке не было с 70-х гг. XX в. Тем не менее размер средней прибыли за год составил в секторе национальных газет 8,3% (против 12,2% в 2000 г.). Как утверждают британские медиаисследователи, «поскольку инвестиции в онлайн-службы шли в нашей газетной промышленности очень осторожно, дот-ком-крах в марте 2000 г. серьезно не затронул ни занятость, ни рентабельность национальных газетных компаний» [13, р. 10]. Но уже в 2003 г. случилось первое серьезное падение доходов, когда рынок принес всего 1,7% прибыли [13, р. 9]; 2004 г. был уже убыточным для рынка в целом (-1,4%) в силу кризиса региональной печати [14], хотя национальная пресса показала прибыль.

Вероятно, такая динамика может быть связана с тем, что, ловко избежав соблазнов дот-ком-бума, в начале XXI в. британские газеты столкнулись с еще двумя факторами давления, отсутствующими в других медиасекторах. Это постепенный отток молодой аудитории к развивающимся сетевым медиа (также основанным пока больше на тексте, чем на конвергентном продукте, и потому больше влияющим именно на текстовые СМИ) и появление на территории Британских островов новой генерации бесплатных «газет пассажиров», прежде всего «Metro», принесшей на рынок высококонкурентную (можно сказать, демпинговую) бизнес-модель «информационного гамбургера», в том числе высокую скорость адаптации к меняющимся привычкам аудитории и сниженные новостные стандарты.

Давление порождающих кризис факторов обычно сильнее всего ощущает национальная качественная пресса. Рынку национальных газет с трудом удалось удержаться от крупных потерь. Так, с 2003 г. на грани выживания стояла газета «The Independent» — первая «независимая» (находящаяся в собственности коллектива редакции) качественная газета страны. Избежать закрытия «Индепендент», а также удивительной и неповторимой, но убыточной вечерней лондонской газеты «The Evening Standard» позволила покупка этих изданий россиянином Александром Лебедевым. В 2009 г. едва не закрылся «The Observer» — старейшая воскресная качественная газета страны.

Резко обострилась и считавшаяся латентной тенденция к снижению тиражей таблоидов. Так, по итогам 2002 г. региональная пресса получила в целом на 2,8 млн фунтов стерлингов больше рекламных доходов, чем вся национальная [15, р. 140]. Но снижение тиражей тут же накрыло и региональный сектор: в 2003 г. 17 крупнейших региональных и 19 наиболее популярных городских вечерних газет столкнулись с проблемой падения тиража. В середине 2000-х гг. совокупный тираж английских ежедневных таблоидов был уже вдвое ниже, чем 20 лет назад, хотя по показателям доходности они обогнали и национальные качественные, и региональные газеты [13, р. 8].

«Антикризисный ответ» газетного рынка Великобритании. С 2004 г. газеты Великобритании начали постепенно адаптироваться к кризисной ситуации. Как показывает наше исследование, трансформация бизнес-модели традиционной газеты шла по четырем векторам:

- профессиональный (адаптация традиционных жанров, поддержка или, наоборот, трансформация журналистских ролей, ставка на аналитичность и профессионализм, развитие новых форм и жанров);
- аудиторный (работа с аудиторией: программы по развитию газетного чтения, рост вовлечения аудитории в производство контента и побочных продуктов и др.);
- редакционный (оптимизация штата, трансформация редакционной модели, например, «дескизация» в конце 1990-х гг. и разделение онлайн-овых и оффлайн-овых редакций в 2000-е гг., отмирание некоторых профессий, автоматизация редакционных процессов, переход на фриланс и удаленную работу и др.);
- коммерческий (дополнительная монетизация уже имеющегося нематериального продукта: создание by-products, таких как библиотеки, коллекции дисков, СМИ иных форматов, платные архивы и базы данных; создание на порталах сервисов для пользователей, направленных на максимальное число кликов, — игры, социальные сети, блог-сообщества и т.п.; развитие Интернет-магазинов и рекомендательных сервисов по модели клуба при газетных порталах и многое другое).

Среди популярных антикризисных мер были:

1. *Снижение издержек*, которое вылилось в оптимизацию редакций и волну сокращений журналистского штата.

2. *Развитие онлайн-сегмента бизнеса.* После дот-ком-краха в марте 2000 г. британские медиакомпании, за исключением нескольких, практически не делали серьезных вложений в онлайн-сервисы. Поворот к стремительному инвестированию в Интернет-проекты начался в 2005 г., после знаменитой речи Р. Мердока в Американском обществе редакторов газет, в которой он заявил, что слишком долго не принимал во внимание Интернет, и призвал свои компании развивать онлайн-проекты в медиасфере [13, р. 10]. Речь произвела оглушительный эффект. Благодаря начавшимся бурным инвестициям онлайн-сегмент медиарынка стал единственным сектором, где прибыль от рекламы постоянно растет, и издатели этим пользуются, чтобы за счет доходов от онлайн-сектора поддержать основной носитель бренда — газету.

3. *Совместная борьба за цифровые сегменты рынка.* Почувствовав растущую конкуренцию со стороны BBC еще в начале 2000-х гг., крупнейшие британские издатели — News International, Associated Newspapers и Telegraph Group — объединились в борьбе против планов BBC по освоению Интернета. Медиакорпорации потребовали, чтобы правительство приостановило создание на базе BBC «цифровой империи». Издатели считают, что подобная практика замедляет развитие коммерческих СМИ, а также их интернет-сервисов. В частности, владелец News Corporation Мердок потребовал от правительства оградить коммерческие СМИ от имперских замашек BBC и обвинил британскую вещательную корпорацию в «нечистоплотной конкуренции». Не удивительно, что инициатива BBC не понравилась News Corporation. Ведь де-факто речь шла о том, чтобы превратить сайты британского вещателя в социальную сеть наподобие принадлежащего Мердоку сервиса MySpace.com, который обошелся News Corporation в 580 млн долларов. Дело в том, что для читателей популярного таблоида Мердока «The Sun» («Сан», или «Солнце») был создан портал для общения на движке MySpace под названием «My Sun». Этот портал предлагал примерно такие же функциональные возможности для пользователей, как и модернизированные сайты BBC: создание своих веб-страниц, блогов, обмен фотографиями

и видеороликами. К 2011 г. количество пользователей портала MySpace превысило 60 млн человек в возрасте от 16 до 34 лет. Это так называемое поколение MySpace — молодежь, которая живет и общается онлайн [16].

4. *Форматные эксперименты*, приведшие к разрушению сегмента широкополосной национальной печати. «The Times», «The Financial Times», «The Independent», «The Guardian» смогли подкорректировать тиражи за счет отказа от традиционной широкой полосы и перехода на новые обрезные форматы печати, артикулировав при этом прежнюю ориентацию на качественную подачу информации. Это явление известно как *сдвигка формата* (format shift); не будет преувеличением сказать, что оно привело к исчезновению трехчастного рынка общенациональной прессы Британии, существовавшего около ста лет. Сдвигка формата была направлена не только на экономию на бумаге, но и на более выгодную верстку рекламы и сопровождалась серьезным подъемом цен на нее (например, в «Таймз» — на 17%) [17]. Газеты также начали выпускать еженедельные дайджесты, в основном для распространения за рубежом.

5. *Маркетинговое продвижение по технологии binding* (букв. «переплетение», объединение двух товаров). Оно включает создание и продажу собственных by-products (побочных товаров) — дисков, книг, справочников, баз данных и т.п., а также совместное продвижение газет и сторонних товаров (из сферы IT, видеогейминга, товаров для женщин и др.). Одной из новинок binding'a стала выдача газетами «The Sun» и «The Evening Standard» доступа к цифровому контенту (к музыкальным файлам на сайтах музыкальной агрегации — Napster и Wipit) вместо вложенного товара [18].

Помимо того, маркетинговые стратегии включали бонусные программы для подписчиков, которые как раз начали развиваться, когда рынок накрыла новая волна кризиса.

Мировая рецессия и состояние британского газетного рынка. Но настоящим «черным годом газет» в Британии стал 2009 г. (см. таблицу).

**Падение тиражей ведущих национальных газет Британии
в декабре 2009 года (в годовом исчислении)**

№	Ежедневная газета	Потери	№	Воскресная газета	Потери
1	«The Times»	-13,22%	1	«The Observer»	-16,49%
2	«The Guardian»	-12,38%	2	«The Sunday Telegraph»	- 8,72%
3	«The Daily Telegraph»	- 9,37%	3	«Independent on Sunday»	- 4,94%
4	«The Independent»	- 6,64%	4	«The Sunday Times»	- 3,67%
5	«The Financial Times»	- 6,46%			

Источник: www.pressgazette.co.uk.

К сожалению, кризис еще глубже поразил региональную и местную прессу Британии. В 2009 г. она насчитывала около 1300 наименований. Исследование компании Enders Media по заказу правительства Британии показало, что к 2013 г. 52% этих изданий могут перестать существовать, поскольку «они терпят убытки и живут по доброй воле владельцев» [19].

В этих условиях проявились новые стратегические линии газетного менеджмента, в целом направленные на развитие именно онлайн-сегмента газетного бизнеса. Если в 2010 г. основным лозунгом была «мультиканальность, мультиплатформенность, мультимедийность» [20], т.е. гонка за потребителем на всех платформах, то к 2013 г. британские газеты, возглавив мировую тенденцию перехода от «newspaper publishing» («издания газет»)

к «news publishing» («публикации новостей») [21], стали безусловными мировыми лидерами в создании «постгазетных» новостных и аналитических сервисов, в которых текст все еще остается ведущим коммуникативным элементом, однако он существенно дополнен видео-, аудио- и фотоматериалом, а также новыми сетевыми жанрами (интерактивами, базами данных, ричмедийными элементами и т.д.) [22].

Стратегии развития сетевого бизнеса связаны с поиском эффективной модели сетевого медиабизнеса. Можно выделить два полюса поиска: первый связан с приоритетом бесплатного контента, второй — с развитием платных медиауслуг на газетных порталах. Есть и промежуточные формы, поэтому сегодня уже принято выделять четыре стратегии развития сетевого медиабизнеса, в которых вопрос платы за контент влияет на организацию редакции, стратегии взаимодействия с аудиторией и т.д.:

- paywall — стратегия платного контента («платной стены»), базирующаяся на закрытии бесплатного доступа к газетным статьям в сети;
- premium — стратегия работы одновременно с аудиторной группой и частью контента, которые описываются как премиум-контент и премиум-аудитория, и продажи контента «с имиджевой добавкой» в стоимости;
- hybrid — стратегия комбинирования платных продуктов и сервисов на портале с бесплатным контентом о самых важных событиях; например, новость о выборах может быть бесплатной, а база данных с доступом к результатам по регионам, сопровождаемая комментариями и иными журналистскими материалами, может быть платной;
- free content — стратегия бесплатного контента как основного продукта, что предполагает ориентацию на доходы от рекламы и печатного издания.

Мы бы выделили еще две стратегии. Первая ориентируется на продажу немедийного контента под брендом издания — стратегию «растяжки» бренда на by-products и сторонние товары (ее можно назвать stretch). Как уже упоминалось выше, в последние пять лет многие крупные газеты в Британии, Германии, Италии открыли на своих порталах Интернет-магазины. При этом в Британии газеты открывают так называемые гиды, или клубы по интересам (винный гид, гид по саду и огороду) с рекомендациями (в том числе с рекомендациями по покупке через портал газеты от поставщиков товаров в этом сегменте), немецкие газеты в основном торгуют собственным «переупакованным» контентом (книги, диски и т.п.), а в Италии спортивные газеты просто продают спортивные товары от ведущих спортивных брендов, принимая на себя риски от продажи некачественных товаров, чем ставят под удар основной бренд в погоне за краткосрочной прибылью. Вторая стратегия (назовем ее так, как она уже называется повсеместно: crowdfunding) ориентируется на прямую или даже предварительную оплату контента со стороны аудитории, причем продажа в этом случае перенесена на уровень одного «кусочка контента» (content piece). Так, портал spot.us ввел ставшую популярной практику сбора денег на написание статей на заявленную тему от журналистов-фрилансеров; если портал собирает критическую сумму — журналист пишет материал, если нет — деньги возвращаются донаторам. Практика like'n'pay, основанная на привязке кредитной карты к медиопорталу, позволяет отметить несколько материалов как понравившиеся и заплатить, например, раз в неделю за несколько прочитанных и понравившихся материалов. Эта и подобные практики, однако, меньше характерны для традиционной прессы, но и она понемногу переходит на похожие механизмы поиска финансовой стабильности. Например, в Германии крупная надрегиональная газета taz («Tageszeitung») ввела практику «коллаборативного владения» газетой, когда микропакеты акций газеты были проданы более чем тысяче собственников, что совершенно нехарактерно для медиабизнеса, особенно для старых европейских брендов.

Стратегии, эксплуатирующие именно бизнес-механизмы на медиарынке, представляют меньший интерес для нашего исследования, поскольку они затрагивают скорее коммерческий, чем аудиторный и профессиональный векторы, более интересные с точки зрения поиска стратегий выживания на меняющемся медиарынке за счет совершенствования журналистских аспектов медиабизнеса. Тем не менее можно назвать два интересных британских кейса, связанных с сетевыми моделями монетизации: это «The Times», ушедшая за «платную стену» и к 2013 г. начавшая получать прибыль, поскольку ей удалось сохранить ядро своей аудитории несмотря на восьмикратное падение читаемости в сети после введения пейволла, и «The Financial Times», которая исповедует стратегию диверсифицированной подписки, на 100% используя свои качества тематического СМИ, чтобы расширить круг премиум-подписчиков и привлечь дополнительных постоянных плательщиков за счет гибких пакетных предложений на разные сроки подписки в ожидании решения проблемы микроплатежей, пока более дорогих, чем сам газетный контент на уровне одной публикации. Стоит сказать, что в некоторых платежных системах, например PayCash [23], стоимость транзакции уже составляет менее одного цента. Потенциально это позволяет газетам, имеющим на своих порталах архивы, во-первых, полностью перенести продажу контента на уровень одной публикации любого жанра (например, фотографии с подписью, части инфографики, как это делает немецкая DPA, или одной новостной заметки). На практике это, как известно, позволяет формировать крайне гибкие пакетные предложения в реальном времени, например продажу пакета статей, сформированного после поиска по ключевым словам.

По большому счету, пока только инерция мышления в газетной индустрии не позволяет редакциям зарабатывать на продаже гибкого доступа к архивным материалам. И если рост индивидуализации предложения в ответ на сегментацию спроса соответствует тенденциям в других индустриях, например в автомобильной [24, с. 15], то инерция мышления — характеристика именно медийной сферы, все еще мыслящей продажами на уровне традиционно упакованного контента (телеканал/телепрограмма, газета или журнал целиком). Однако эта инерция вот-вот будет преодолена (как с подачи менеджеров-инноваторов уровня Руперта Мердока, так и в силу появления небольших новых медиа, использующих стратегии краудфандинга и like'n'pay), и именно гибкие пакетные продажи в медиаиндустрии, потенциально намного более гибкие, чем в других индустриях, вероятно, будут способствовать продвижению стратегии гибких продаж в других сферах производства. Следует присмотреться, скажем, к практике российского кабельного и сетевого телеканала «Дождь», который недавно ввел пейволл в комбинации с оплатой за отдельный видеорепортаж (20 рублей, оплата с кредитной карты) после длительного периода бесплатного вещания и приобретения плотного ядра аудитории.

Мы остановимся на кейсе, который кажется нам наиболее интересным с точки зрения журналистского по своей природе ответа на вызовы времени. Это сетевая история газеты «The Guardian», которая выбрала стратегию бесплатного контента.

Кейс «The Guardian»: стратегия максимального вовлечения. Бесплатные для пользователя медиасервисы до сих пор не нашли для себя устойчивой бизнес-модели — в первую очередь потому, что стоимость рекламы в Интернете намного ниже, чем в печатных изданиях и тем более на ТВ: требуется в 10...12 раз расширить аудиторию издания, чтобы получить сравнимый доход. Тем не менее именно эту стратегию в середине 1990-х гг. взяла на вооружение газета «The Guardian» и ее «сестринские» издания, объединенные под «зонтиком» The Guardian Media Group (GMG). Стратегия долго себя не оправдывала; только в 2011 г. доходы GMG от онлайн-сегмента превысили затраты, в то время как тираж газеты продолжал «таять». Мы не будем останавливаться на анализе общеэкономической стратегии

GMG, поскольку ее бизнес не только кроссмедиаальный (несколько газет, GuardianFilms, подкаст-сервисы), но и конгломеративный (агентство недвижимости и другие немедийные активы), поэтому отслеживать распределение финансовых потоков — задача, далекая от понимания задач менеджмента на редакционном уровне.

Онлайновый новостной бизнес в GMG развивался с 1997 г. Мы остановимся на элементах цифровой стратегии, позволившей «The Guardian» стать пятым по посещаемости в мире медиапорталом с почти трехмиллионной аудиторией уникальных пользователей в день (и более 40 млн в месяц), более 70% которых приходят из-за рубежа.

Элементы стратегии можно в данном случае разделить на сквозные принципы и отдельные инициативы. Принципами развития портала «The Guardian» стали:

1. *Концепция открытой журналистики* (open journalism). Вслед за авторами, описывающими эпоху web 2.0 как эпоху «мы — медиа» [25], главный редактор газеты Алан Расбриджер сформулировал «10 принципов открытой журналистики»: она стимулирует участие пользователя в создании медиапродукта и постоянно предполагает ответ аудитории; не может опираться на разделение «мы — они» в общении с читателем; может не только организовывать дискуссию, но и быть одной из ее сторон; формирует сообщества заинтересованных читателей вокруг событий, вопросов повестки дня или людей; открыта Интернету и интегрирует информацию из него; выступает агрегатором и куратором контента, созданного другими; не считает журналиста в сети единственным голосом с властными или экспертными полномочиями; направлена не только на достижение согласия, но и на отражение разнообразия; понимает, что издание газеты — только начало медийного процесса, но не его завершение; она прозрачна и открыта любым вызовам со стороны, в том числе она приветствует добавки и корректировки [26]. Когда Расбриджера спросили, что именно он понимает под открытой журналистикой, он ответил: «Открытая журналистика... полностью привязана к сети информации в сегодняшнем мире. Она ссылается на него; просеивает и фильтрует его; сотрудничает с ним и в целом использует способность каждого публиковать материал и делиться им, чтобы создать более четкое понимание состояния дел в мире» [27]. Концепция де-факто стояла на вооружении газеты практически с 1997 г., но сформулирована была только в 2012 г. [28]. В силу этой концепции на портале максимизированы возможности участия в создании контента как для приглашенных авторов (комментаторов, экспертов, избранных читателей), так и для блоггеров редакции, а также возможности читательского комментирования. Объемы комментариев, собираемых ведущими публикациями, исчисляются в среднем сотнями, иногда — тысячами.

Как ни странно, концепция открытой журналистики в новом ключе соотносится с двумя противостоящими друг другу парадигмами традиционной журналистики: парадигмой адвокатирования («журналист/редакция выступает адвокатом той или иной политической позиции») и арбитража («журналист/редакция предоставляет информацию о противоположных точках зрения, позволяя читателю решать самому, и остается над схваткой» [29]. С одной стороны, открытая журналистика может себе позволить выступать как одна из заинтересованных сторон общественного спора; с другой стороны, она обладает дополнительным потенциалом демократизации, делая общественную дискуссию в большей степени «горизонтальной», сетевой, ризоматической, а не организованной по принципу «верх — низ», «элита — масса».

Важнейшая инициатива в рамках открытой журналистики — физическая реализация на портале самого известного принципа «The Guardian», ставшего главным принципом всей атлантической журналистики. Как сформулировал в речи на 100-летию газеты ее владелец и редактор Ч. П. Скотт, «комментарии свободны, но факты священны». Это легло в основу традиционного разделения факта и комментария, а вслед за этим — газетных жанров,

композиционных элементов изданий, форматных предпочтений (см., например, вкладку «Viewspaper» («Взгляды») в «The Independent»). В 2006 г. на портале газеты появился раздел «Comment is Free» («CiF») — особое пространство обмена мнениями, комментария, дискуссии, открытое в том числе для нештатных авторов.

Открытая журналистика может быть также воспринята как новый виток традиционной для газеты практики журналистских расследований. Наиболее известные инициативы газеты в духе открытой журналистики как раз таковы: от «Иракского военного журнала», коллекции воспоминаний об 11 сентября 2001 г., проекта «Reading the Riots» («Прочтение протеста»), проекта «расследований по запросу» «You ask, we search», инициативы «Проверь расходы твоего депутата» и до публикации материалов Wikileaks от Дж. Ассанжа и Э. Сноудена. Сюда же относится размещение в сети бесплатного архива в три миллиона публикаций «The Guardian» и «The Observer», также принадлежащей GMM.

2. *Концепция WebFirst* [28]. «The Guardian» стала пионером в понимании «вызова медиапотребления в реальном времени» («real-time challenge»). Первое время концепция понималась так: новости (сначала только международные и деловые) выкладывались на портал газеты сразу после написания, а не после их появления в печатной версии, что сразу же переключало потоки внимания аудитории и позволяло конкурировать с аудиовизуальными и сетевыми медиа. Сегодня эта концепция принята на вооружение всеми изданиями, имеющими в основе модель бесплатной доставки контента пользователю; выглядит как MobileFirst и охватывает не только время размещения новостей, но и всю стратегию развития того или иного СМИ, направленную сперва на разработку новинок для мобильных и планшетных устройств, затем — для порталов редакции и только потом — для печатной версии [21].

3. *Концепция обогащенных медиа* (rich/richer media). Принципиальная направленность не только на мультиплатформенность в доставке контента (создание подкастов для mp3-плееров, видеороликов, GuardianFilms и др.), но и на мультимедийность внутри одной публикации. Это повлекло за собой развитие лучшей в мире редакции по новым жанрам журналистики: интерактивным материалам (interactives), «живому блоггингу» (liveblogging), слайд-шоу и фотогалереям и др. Газете удалось стать эталоном новых жанров журналистики в мире; важность развития этого направления подчеркивает тот факт, что Эндрю Спэрроу, глава редакции «живых блогов» электорального 2010 г., был признан в Британии лучшим политическим журналистом за этот год. В 2010-е гг. было создано подразделение Guardian Multimedia, чья работа направлена не только на мультимедиализацию новостного потока, но и на поиск «новой социальности» через мультимедиа, как в видеопроекте «Thinkfluencer» (2013).

4. *Концепция глобальной аудитории* [28]. Понимая, что британской аудитории недостаточно для монетизации высокочрезвычайного портала, редакция переориентировалась на зарубежную англоязычную аудиторию, хотя это и вызывало недовольство самих журналистов. Однако опыт 2003 г., когда американское телевидение в вопросе войны в Ираке стояло в основном на стороне правительства, американцы обратились к независимым источникам информации за пределами США, и в первую очередь к «The Guardian». Сегодня газета — поставщик повестки дня, важной в глобальном масштабе, и одно из тех СМИ, которые формируют мировую «глобальную деревню», создают общий референтный поток событий и иерархируют его.

5. *Блоговый принцип публикации любых материалов на портале guardian.co.uk*. Первый блог появился на портале еще в 2000 г., на заре развития блогосферы [28]. Однако впоследствии газету отличало не только наличие авторских блогов, но и сама структура наполнения портала, в которой реализованы блог- и вики-механизмы. Так, если рассмотреть «Центр электорального вещания» 2010 г., то в левом фрейме мы увидим так называемый

blogroll — автоматически формируемую и обновляемую ленту новостей (в обратном хронологическом порядке, как в блогах) из разных рубрик, посвященных выборам; в центральном фрейме — выбор редакции, а также материалы, набирающие наибольшее число комментариев пользователей, и отдельные потоки (streams), т.е. подрубрики темы; в правом фрейме — визуальные и интерактивные материалы, последние комментарии пользователей, списки самых комментируемых публикаций, Twitter-трансляцию последних записей о выборах и т.п. Такой принцип наполнения приближает «The Guardian» к проектам на основе user-generated content, хотя сам портал таковым не является.

6. *Приоритет визуальной и дизайнерской стороны*, сочетающий минимализм в дизайне и оформлении с уникальностью разрабатываемых визуальных решений. Портал guardian.co.uk пережил с 1997 г. три крупнейшие трансформации, постепенно приближаясь к portalу с практически идеальной читаемостью шрифта, единством принципов оформления во всех разделах и уникальным балансом между графической, иллюстративной и текстовой стороной оформления материалов. Важную роль играет на портале соотношение белого фона (отказ от первоначального серого варианта был большим шагом вперед с точки зрения web usability, т.е. эргономики портала: как известно, читаемость текста на подложке составляет всего десятки процентов от нормы) и разноцветного оформления меню и рубрик. Рубрики, которым выделены собственные цвета, вкуче с иными навигационными элементами помогают структурировать движение читателя по portalу. Газета также пошла на большие расходы для модернизации шрифтового оформления: был разработан собственный шрифт, точнее, комплект гарнитур для печатной и сетевой версий. Практика редизайна не чаще чем в четыре-пять лет оправдывает себя, позволяя газете оставаться трендсеттером в сфере газетного дизайна и выигрывать не только Webby Awards в сфере Интернет-медиа, но и призы Мировой ассоциации газетного дизайна.

Опыт британской прессы может быть частично применен и в российской медиаиндустрии. Конечно, в российском газетном сегменте ниже конкуренция и выше дотационность; в нем действуют иные законы развития, в которых долговременное планирование не всегда стоит во главе угла. Тем не менее опыт газетных гигантов Европы, особенно находки на уровне стратегического и текущего редакционного менеджмента и новые механизмы монетизации контента, должны внимательно изучаться и браться на вооружение.

Список литературы

1. Unlocking the Potential of Cultural and Creative Industries // European Commission Green Paper COM (2010) 183.— Brussels. — 2010.— April.
2. Medium-Term Strategy for 2008–2013 // United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) Report 34 C/4. Paris: UNESCO workshops, 2008. — P. 26.
3. New Media and the Creative Industries: Fifth Report of Session 2006–07 // The House of Commons Culture, Media and Sport Committee Report HC 1041 / in two volumes. — London: Stationery Office, 2007.
4. UK Mediaphile 2010: UK media market could be worth £84 billion by 2010 // Screen Digest. 2009. URL: <http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=80549>.
5. Comparative study on the impact of control measures on the television advertising markets. REPORT: UNITED KINGDOM // Carat — Koan. Brussels, June 2005. URL: ec.europa.eu/avpolicy/docs/library/studies/2003/44_03_co_uk.pdf. P. 5.

6. *Watts, D.* The Mass Media: Political Communication in Britain Today. Sheffield: Sheffield Hallam University Press, 2000.
7. Consumer attitudes towards advertising in media in Europe // Print Power initiative survey report. Brussels, May 2013. URL: http://printpower.eu/userfiles/files/Attitudes_Consumers_Advertising_Media_Survey-VTT_Final_Version2.pdf.
8. *Бодрунова, С.* Современные стратегии британской политической коммуникации. М: Товарищество научных изданий КМК, 2010. — 423 с.
9. *Anderson, C.* The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More. London: Random House, 2006.
10. *McNair, B.* News and Journalism in the UK / 3rd ed. — London: Routledge, 2003.
11. *Wahl-Jorgensen, K.* The Market Versus The Right To Communicate: The Anti-Political Local Press and The Journalism of Consensus // *Javnost — The Public.* — 2005. — Issue 3. — P. 79–94.
12. *Бодрунова, С. С.* Типологизация прессы Великобритании: теория и практика // *Массмедиа российского мегаполиса: типология печатных СМИ / под. науч. ред. Б. Я. Мисонжникова.* — СПб: Издательство СПбГУ, 2009. — С. 182–192.
13. The Quality and Independence of British Journalism: Tracking the changes over 20 years // A report prepared by Professor Justin Lewis, Dr. Andrew Williams, Professor Bob Franklin, Dr. James Thomas and Nick Mosdell at the Cardiff School of Journalism, Media and Cultural Studies. Cardiff: University of Cardiff Press, 2006.
14. Between 2006 & 2010, the UK's Newspaper Market is Expected to Increase in Value by 3,8% // *Business Wire.* 2007. 30 Jan. URL: http://www.businesswire.com/portal/site/home/permalink/?ndmViewId=news_view&newsId=20070130005046&newsLang=en.
15. *Franklin, B.* «McJournalism»: The Local Press and the McDonaldisation Thesis // *Journalism: Critical Issues / Ed. by S. Allan.* Maidenhead: Open University Press, 2005. P. 137–150.
16. *Hempel, J.* The MySpace Generation // *Bloomberg BusinessWeek Magazine.* 2005. 11 Dec. URL: <http://www.businessweek.com/stories/2005-12-11/the-myspace-generation>.
17. *Bennett, E.* Testing Times for newspaper market // *Media Week.* 2007. 17 Jul. URL: <http://www.mediaweek.co.uk/news/features/671795/Testing-Times-newspaper-market/?DCMP=ILC-SEARCH>.
18. *Phillips, L.* Why are UK papers mad for digital music giveaways? // *Digital Media News for Europe.* 2004. 26 July. URL: <http://www.dmeurope.com/default.asp?from=f&ArticleID=2411>.
19. *Silk, C.* UK: Half of nation's local and regional papers will be lost within five years, according to Enders Media // *EditorsWeblog.* 2009. 16 Jun. URL: http://www.editorsweblog.org/newspaper/2009/06/uk_half_of_nations_local_and_regional_pa.php.
20. Trends in Newsrooms 2010 // WAN-IFRA Report from the World Editors Forum. 2011. URL: <http://www.wan-ifra.org/reports/2010/06/02/trends-in-newsrooms-2010>; *World Press Trends 2010 Edition.* — 2010. URL: <http://www.wan-ifra.org/reports/2010/07/23/world-press-trends-2010-edition>.
21. Trends in Newsrooms 2012 // WAN-IFRA Report. 2012. URL: <http://www.wan-ifra.org/reports/2012/09/01/trends-in-newsrooms-2012>.
22. *Бодрунова, С. С.* Иконическая журналистика как концепт и жанровая система // *Интернет и интерактивные электронные медиа: исследования-2012 — ч. I / ред.-сост. А. О. Алексеева, Н. А. Сахарова.* — М., 2013. — С. 108–112.
23. О платежной системе PayCash. URL: <http://www.softholm.com/articles/paycash.html>.
24. *Бодрунов, С. Д.* Что делать? Императивы, возможности и проблемы реиндустриализации // *Сборник материалов Научно-экспертного совета при Председателе Совета*

Федерации Федерального Собрания Российской Федерации на тему «Реиндустриализация: возможности и ограничения» / Издание Совета Федерации. — М., 2013. — С. 14–25.

25. *Gillmor, D.* We the Media: Grassroots Journalism by the People, for the People. New York: O'Reilly, 2004; Bowman, S., Willis, C. We media: How audiences are shaping the future of news and information. The Media Center at the American Press Institute Thinking Paper. Reston (VA): The Media Center, 2003. URL: http://www.hypergene.net/wemedia/download/we_media.pdf.

26. *Heim, A.* 10 ideas on open journalism from the Guardian's editor Alan Rusbridger // The Next Web. — 2012. — 27 Mar. URL: <http://thenextweb.com/media/2012/03/27/10-ideas-from-the-guardians-editor-in-chief-alan-rusbridger-on-open-journalism/>.

27. Q&A with Alan Rusbridger: the future of open journalism // The Guardian. 2012. 25 Mar. URL: <http://www.theguardian.com/commentisfree/2012/mar/25/alan-rusbridger-open-journalism>.

28. *Гаврилова, Е.* Газета The Guardian: история успеха в сети Интернет // Интернет и интерактивные электронные медиа: исследования-2012: ч. 1 / ред.- сост. А. О. Алексеева, Н. А. Сахарова. — М., — 2013. С. 84–103.

29. *Hallin, D. C., Mancini, P.* Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.

Статья представлена в научно-редакционный совет 08.11.2013 г.