

ТЕЛЕВИДЕНИЕ

A photograph of a middle-aged man with a beard and mustache, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is gesturing with both hands, holding a cigarette in his left hand. The background is dark and out of focus.

# Антикризисный менеджер

Елена Ланкина,

Владимир Новиков (фото)

ИЗ ПЕРВЫХ РУК

**Б**ОРИС ЙОРДАН — ПЕРВЫЙ И ЕДИНСТВЕННЫЙ западный менеджер, возглавивший российский телеканал. Он пришел на НТВ в критический момент, когда у канала менялся хозяин. О наследстве, оставленном старым руководством, и о планах нового руководства НТВ Борис Йордан рассказал «Итогам».

— **Насколько органична для вас роль телевизионного менеджера?**

— В этой роли я чувствую себя нормально. Конечно, в апреле прошлого года я нервничал, потому что телевидение было новым для меня видом бизнеса. Впрочем, в своей жизни неоднократно принимался за что-нибудь новое, исходя из убеждения, что принципы ведения дела остаются всегда одними и теми же: продавая тот или иной продукт, нужно суметь заработать на нем деньги, контролируя расходы и доходы. Мне нужно было просто набрать необходимой информации, чтобы понять особенности производства и продажи телевизионного продукта.

— **С чего же вы начали свое «самообразование»?**

— Первые три месяца я вынужден был заниматься исключительно финансами. В тот момент НТВ переживало глубочайший финансовый кризис. Задолженность канала составляла примерно 130 миллионов долларов. Денег на счету было фактически ноль. Семь месяцев канал не платил ни одной производящей компании и почти столько же времени — своим собственным сотрудникам. Зарплаты получали только журналисты.

— **А как же легенды, ходившие в телевизионном мире о высоких доходах работников НТВ?**

— Какие-то доходы действительно были. Примерно до июня 2000 года людям платили большие зарплаты. Но НТВ всегда было убыточным. За все время его существования ни один год не стал прибыльным. Это уже доказано западными аудиторами. Расходы компании по старому бюджету на 2001 год, который нам пришлось переделывать, составляли 96 миллионов долларов, доходы — 72 миллиона. При этом прежнее руководство умудрилось выплатить 4 миллиона долларов налога на прибыль, которой в реальности не существовало! Впоследствии оказалось, что та информация, которая нам была оставлена по первому кварталу прошлого года, не соответствовала действительности. Опираясь на нее, мы рассчитывали уже в прошлом году заработать миллион долларов, а понесли три с

**«Для того чтобы объективно оценить сделанное новой командой и спрогнозировать дальнейшее развитие НТВ, прошло еще слишком мало времени, — считает генеральный директор ОАО «Телекомпания НТВ» Борис Йордан. — И все же самые трудные времена компании остались позади»**



**БОРИС ЙОРДАН СЧИТАЕТ, ЧТО СЕЙЧАС НА НТВ СЛОЖИЛАСЬ СИЛЬНАЯ КОМАНДА ПРОФЕССИОНАЛОВ. ЧЛЕНЫ ПРАВЛЕНИЯ НТВ (СЛЕВА НАПРАВО): СИДЯТ — ОЛЬГА ОСЛОН, ТАТЬЯНА МИТКОВА, ОЛЬГА ИВАНЧЕНКО; СТОЯТ — ВЛАДИМИР КУЛИСТИКОВ, РАФАЭЛЬ АКОПОВ, БОРИС ЙОРДАН, ЛЕОНИД ПАРФЕНОВ, СЕРГЕЙ ПИСКАРЕВ, СЕРГЕЙ ШУМАКОВ, АЛЕКСАНДР ОЛЕЙНИКОВ**

половиной миллиона долларов убытка. Ошибка крылась в том, что данные по доходам первого квартала, оставшиеся от предыдущей команды, оказались неверными. А мы, составляя бюджет, включили эти «доходы» в бюджет. Сейчас мы надеемся, что первым прибыльным годом для НТВ станет 2002-й. Но в целом 2001 годом мы довольны: удалось стабилизировать ситуацию, и компания теперь живет по средствам. Задолженность больше не растет, нам удалось реструктурировать долги. Но если с финансами мы разобрались в основном уже где-то к июлю, то по «творческой части» был полный развал.

— **Люди продолжали уходить?**

— Людей у нас забирали все время. Каждую неделю уходило 2—3 человека. Но самое страшное было даже не это: значительная часть продукта была выведена из компании и продана на тот же ТВ-6. Не было ни сериалов, ни фильмов, ни даже документального кино. 14 мая истекли права на западное кино, новые права еще не были куплены. Мы реально столкну-

лись с угрозой, когда, кроме новостей, нужно было бы целыми днями показывать «Лебединое озеро». Неимоверными усилиями нам удалось «удержать» эфир.

— **Вы считаете, что все это было спланировано заранее?**

— Конечно, такие вещи в один день не делаются. Я думаю, прежнее руководство стремилось к тому, чтобы в случае потери контроля над НТВ уничтожить саму компанию. По-моему, прежние владельцы руководствовались известным принципом: так не доставайся ж ты никому!

— **При той картине, которую вы только что нарисовали, ваше согласие возглавить идущую ко дну компанию плохо стыкуется со здравым смыслом. Или вы плохо представляли себе масштабы бедствия?**

— Честно говоря, я люблю риск. Когда в 1992 году я приехал из Америки в Россию, это тоже, наверное, смахивало на авантюру: у меня не было ничего, кроме ломаного русского языка. О России я знал только по рассказам бабушки и дедушки,



**БОРИС ЙОРДАН**  
И ВЕДУЩИЙ  
ПРОГРАММЫ  
«НАМЕДНИ»  
**ЛЕОНИД**  
**ПАРФЕНОВ**

уехавших из нее после революции и гражданской войны. Но если бы с НТВ были связаны только проблемы бизнеса! Конечно, я не ожидал обрушившегося на меня потока негатива — и в России, и на Западе. Про меня писали, что я работаю на Кремль, душу свободу слова и выполняю чей-то заказ. При этом до июля 2001 года я вообще никогда не бывал в Кремле. Разве что на концертах и премьерах. Представьте себе: с одной стороны, тяжелейшее состояние компании, которую я возглавил, с другой — политическое давление, которое мне пришлось выдержать. Многие телевизионщики и с ОРТ, и с РТР мне говорили, что к концу года НТВ вообще перестанет существовать. Эти прогнозы не оправдались. Приходя в компанию, мы ставили своей целью удержаться в тройке лидеров. Нам это удалось.

**— И что же показали эти месяцы: отличается ли телевизионный менеджмент от менеджмента как такового?**

— В мире — нет. В России — да. Но в России телевидение только начинает становиться бизнесом. В России большая часть бизнеса выросла из централизованной государственной экономики, и телевидение не исключение из правила. Здесь медийный бизнес был инструментом государственной или корпоративной пропаганды и в меньшей степени — способом извлечения прибыли. Телевидение может зарабатывать большие деньги на качественном продукте, который нравится аудитории, имеет высокие рейтинги. Есть рейтинги — есть реклама.

**— Но разве сейчас дело обстоит иначе? Рекламы на нашем телевидении столько, что мало уже никому не кажется!**

— Да, но бизнес — это не только доходы, это еще и контроль над расходами. Бизнес — это когда зарабатываешь больше, чем тратишь. А какой это бизнес, если, с одной стороны, вы сидите на бюджетных деньгах, а с другой стороны — подпитываетесь еще и рекламой. Вчера вот мне довелось услышать генерального директора одного крупного канала, который заявил, что госканал должен контролировать 51 процент всего телевизионного рынка. Мол, плохо ли будет телевизионщикам, которые могут получать и рекламу, и бюджет?! Я думаю, это не бизнес, во всяком случае в таком бизнесе нет места честной конкуренции.

**— НТВ позиционирует себя в качестве самостоятельного игрока на рынке телевизионной рекламы. С коммерческой точки зрения эта стратегия себя оправдывает?**

— Для НТВ это принципиально. Я не могу понять, как можно отдавать свои кровные деньги посреднику. Конечно, ребята из «Видео Интернэшнл» — профессионалы. Они построили колоссальный бизнес для себя. Но это как нефтяная труба, по которой качает «черное золото» «Транснефть». Здесь — «труба» рекламная. Они берут все каналы, складывают все доходы от рекламы, а потом объявляют: «Вы, ОРТ, получите столько, а вы, РТР, столько-то». При таком положении дел реального рынка рекламы у

нас фактически нет. Мы предпочитаем работать самостоятельно, хотя и теряем в деньгах. Пока теряем, потому что были сильно связаны контрактами, подписанными до нашего прихода в компанию. Но новые рекламные договоры подтверждают правильность выбранной стратегии: эффективность резко возросла. К тому же, вы знаете, монополии не вечны.

**— Генеральный директор НТВ сам занимается руководством или доверяет это своим замам?**

— Рабочий день гендиректора НТВ начинается в половине десятого утра и заканчивается около трех часов ночи. Я самым непосредственным образом руковожу каналом. Хотя сейчас у нас уже есть сильная команда профессионалов, разбирающихся во всех аспектах телевизионного бизнеса. У меня два первых зама — Владимир Кулистиков, который занимается всем эфиром, и Рафаэль Акопов, курирующий финансовые и юридические вопросы. Татьяна Миткова руководит информационной службой, которая, на мой взгляд, продолжает лидировать на нашем телевидении. На пост главного продюсера мы привлекли с ОРТ Сергея Шумакова. «Большую стирку» на первом канале он делал девять месяцев, наше дневное шоу «Принцип «Домино» ему пришлось выпустить за две с половиной недели. Вот в каком режиме приходится работать. У НТВ нет времени на долгую подготовку и обкатку, как на других каналах.

**— Как же вы его переманили?**

— Это секрет! Добавлю еще, что у нас есть правление НТВ, которое собирается для обсуждения важнейших вопросов. В самые тяжелые времена правление бывало по несколько раз в неделю, теперь мы заседаем один раз в две недели. Вот недавно говорили о сериальном показе, о кино и о новых программах, которые должны выйти в течение ближайших шести месяцев. После этого — малым составом — обсуждали с социологами, экономистами и продюсерской службой сетку ближайших двух недель. Сегодня у меня встреча по поводу подготовки нового сайта НТВ. Сайт мы готовим еще с сентября и через неделю-другую надеемся открыть. Собираемся встречаться с компьютерщиками по поводу полного переоборудования НТВ. Сегодня на канале очень старое оборудование и нет сети.

**— Неужели вы так отстали? Еще совсем недавно НТВ презентовало себя как самый передовой канал.**

— Если брать мировой технологический уровень, НТВ — один из самых отсталых каналов. Мы обязательно должны его переоборудовать. Эти инвестиции неизбежно скажутся позитивно — и на качестве «картинки», и на процессе подготовки материалов к эфиру. И мы уже это делаем. Построена новая современная информационная студия, из которой

идет программа «Сегодня». Это современный вещательный комплекс... Вообще у нас есть план по переводу НТВ из Останкино в свое собственное здание. Не только НТВ, а еще и ТНТ, и «НТВ-Плюс». Может быть, этот план осуществится на Сколковском шоссе, где собирались строить телецентр еще бывшие хозяева НТВ. Управлять телевизионным бизнесом в тех условиях, которые сложились в Останкино, очень трудно. Останкино из-за нехватки средств очень отстало по технологии. Посадить бы туда западные телекомпании — все их каналы закрылись бы уже завтра! Я восхищаюсь сотрудниками телецентра «Останкино»: только российские специалисты ухитряются в таких условиях обеспечивать эфир.

**— Вы смотрите НТВ или больше интересуетесь цифрами в финансовых отчетах и таблицами рейтингов?**

— Смотрю, конечно. А на других каналах смотрю чужие новости, чтобы сравнить с нашими. При этом я еще отсматриваю «пилоты» наших новых программ, которые можно хорошенько об-

судить и при необходимости доработать. Недавно одобрили большой бюджет на новые сериалы, и я настоял на том, чтобы предварительно группа из девяти человек прочитала все сценарии и посмотрела «пилоты».

**— А вы не пытаетесь вернуть то, что «ушло» на ТВ-6?**

— Мы собираемся подавать соответствующие иски в течение ближайших нескольких недель, но я не уверен, что вернуть будет легко. Сериалы и фильмы были проданы через целую цепочку из многих компаний, в том числе и зарегистрированных за рубежом. Пока мы выиграем один иск, придется подавать второй, третий... Так можно судиться годами...

**— Но производство сериалов — долгая история. Дай бог вам успеть к следующему сезону, что начнется в сентябре!**

— Да, долгая, и перед нами стоит проблема, что показывать в этом сезоне. Все, что нам удалось купить прошлым летом, — это то, что не купили другие каналы. Но несколько сериалов на НТВ бу-

дет уже к маю, потому что запущены они были еще раньше. Сейчас же из-за нехватки сериалов у нас снизились рейтинги. Ведь хороший отечественный сериал — это «драйвер» эфира, и все основные каналы поддерживают сериалами новости, а ТВ-6 даже размещало программу «Сейчас» между двумя сериалами. Но, что интересно, у наших новостей по-прежнему высокие рейтинги даже без сериальной поддержки. Хотя сейчас из наших программ исчезла политическая ангажированность, а к новой, объективистской форме подачи информации аудитория должна была привыкнуть. Парфенов не Киселев, читающий лекции аудитории. Мне очень нравится, как работает Леонид. Так же, как нравится программа Савика Шустера «Свобода слова», осваивающая новую технологию объективной подачи материала. За такой абсолютной неангажированностью будущее российского телевидения.

**— Какая модель телевидения вам ближе: американская, европейская, российская?**

**БОРИС ЙОРДАН**  
ЗАНИМАЕТСЯ  
НА НТВ НЕ ТОЛЬКО  
ФИНАНСАМИ  
И УПРАВЛЕНИЕМ.  
ОН УСПЕВАЕТ  
ТАКЖЕ  
ОТСМАТРИВАТЬ  
МНОГИЕ  
ПРОГРАММЫ,  
ПРИЧЕМ  
КАК НА СВОЕМ  
КАНАЛЕ,  
ТАК И НА ДРУГИХ.  
НО ПРЕДПОЧТЕНИЕ  
ОТДАЕТ  
НОВОСТЯМ





**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТЕЛЕКОМПАНИИ НТВ: «Я — МЕНЕДЖЕР, КОТОРЫЙ ИМЕЕТ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ КОМПАНИИ И УМЕЕТ УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ. В ОСТАЛЬНОМ Я ДОВЕРЯЮ ПРОФЕССИОНАЛАМ»**

— Если говорить о контенте, а не о бизнесе, то мне очень нравится российская модель. Нравится, как продуманно выстроен канал ОРТ. Это не значит, что на НТВ нам нужно строить второе ОРТ. В стране должны быть разные каналы. Мне по душе более агрессивный тон российского телевидения по сравнению с подачей, принятой на Западе. В Америке, по большому счету, нет никакой разницы между ведущими новостей трех главных федеральных каналов. Вот сериальный показ там гораздо лучше европейского. Но в Америке телевидение уже совсем не то, что здесь или даже в Европе, и произошло это с появлением кабельного и спутникового телевидения, за которыми будущее. У американцев давно уже нет нашей привычки включать «первую кнопку» и смотреть какой-то конкретный канал. Когда я летом приезжаю к семье в Соединенные Штаты, я выбираю между шестью-семью сотнями телеканалов. Для потребителей это не составляет труда. На пульте с экраном я задаю, скажем, всего одно лишь слово «кино» и сразу получаю «меню» всех фильмов, идущих в этот момент по американским каналам. Так можно заказать все что угодно. И напрасно вы думаете, что России до такого еще далеко, — все произойдет очень быстро. В 1992 году едва ли кто-то мог себе представить, что Москва будет выглядеть таким европейским городом, как она выглядит сейчас. Еще 5–6 лет назад мобильные телефоны были предметом роскоши — посмотрите, что сейчас.

**— Возвращаясь к сегодняшним дням, как вы позиционируете канал НТВ?**

— Как объективный, независимый информационный канал.

**— На определении «информационный» вы настаиваете? Сейчас даже государственный по сути канал ОРТ пошел на сокращение информационных форматов и вывод новостей из прайм-тайма.**

— Да, новости по-прежнему наша профессия. Мы убедились в том, что наш зритель в основном приходит на канал из-за новостей. Сейчас еще рано вато загадывать, но если сохранится нынешний медиахолдинг, состоящий из НТВ, ТНТ и «НТВ-Плюс», будет целесообразно выстраивать НТВ как более специализированный информационный канал. В итоге НТВ бы несколько «посерьезнело», а ТНТ стало более «развлекательным».

**— А если говорить о политическом позиционировании, с какой частью политического спектра соотносится НТВ?**

— Наверное, ни с одной из них. Мы ничего не убираем из новостей, вне зависимости от того, хорошо или плохо это характеризует правительство и президента. Есть новость — наше дело ее дать и сделать это интересно и профессионально. В свое время представители прокуратуры или коммунисты практически не появлялись на «канале Гусинского». Теперь мы даем «полян» абсолютно всем. Я думаю, что слишком многие в этой стране устали от бесконечных ана-

литических программ и их ведущих, учащих уму-разуму «ничего не понимающий» народ. У зрителей есть свой собственный ум, и они вправе самостоятельно интерпретировать получаемую информацию.

**— Но вам же по душе «агрессивная российская подача»?**

— Это не значит, что мы должны навязывать свое мнение. Агрессивно — значит остро и не скрывая правды. Хотя мне очень не нравится, что в российских СМИ столько негатива. Мне бы хотелось, чтобы НТВ было каналом позитивным, чтобы у нас были и позитивные новости. У работников СМИ должна быть определенная социальная ответственность, не позволяющая им закрывать глаза на то хорошее, что тоже имеет место. Дошло до того, что люди так цинично смотрят на любой позитив, что просто не верят хорошим новостям.

**— Но разве позитив не оказывается сплошь и рядом едва прикрытой «джинсой», как называют телевизионщики скрытую рекламу?**

— Но почему нельзя признать чьи-то заслуги, если они неоспоримы? В Америке к крупным бизнесменам относятся, как к национальным героям. Здесь они — «олигархи», читай: воры и коррупционеры. У молодого поколения должны быть положительные примеры, российское же телевидение не только не создает таких ориентиров, но и «опускает» всех, кого только можно и нельзя.

**— Тогда и Гусинского можно считать национальным героем?**

— Да. В какой-то момент он и был героем — пионером, построившим медиа-холдинг, но его слишком увлекла политика. Он подчинил интересы холдинга интересам политики. Он перестал быть бизнесменом, превратился в политика и не смог привлечь людей, способных превратить его структуру в настоящий бизнес.

**— А вы могли бы взять обратно канал кого-то из тех, кто ушел на ТВ-6?**

— Для меня как для бизнесмена нет для этого никаких препятствий. Другое дело, что между людьми, оставшимися на НТВ, и журналистами, ушедшими за Киселевым, наверняка могут быть какие-то проблемы чисто личностного порядка. Мне все равно, откуда человек. Если он нужен компании и сможет принести ей пользу, я его найму.

**— А что является решающим фактором для того, чтобы его взять?**

— Достаточно посмотреть на рейтинги программ, которые он сделал.

**— Значит, рейтинг — главное мерило коммерческого успеха?**

— Рейтинг — это деньги. В России реклама продается только на базе рейтингов, и сегодня от этого телевизионщикам все равно некуда деваться. Я знаю, что у Гусинского были проблемы с Gallup Media, что Эрнст не всегда доволен их работой, но склонен считать их рейтинги объективными. Единственное пожелание, которое я мог бы сделать работникам этой компании, — увеличить количество пипл-метров. На всю Москву у них сейчас то ли 200, то ли 300, а на всю Россию — 1600. Вот в чем проблема!

**— И вы всегда безропотно принимаете привороженный цифр?**

— Конечно, когда рейтинг кажется слишком низким, у любого руководителя телеканала есть искушение во всем обвинить недобросовестных социологов. На самом деле надо понимать, что на канале что-то недоработали. Но ведь можно получить очень высокий рейтинг, но вовсе не у той аудитории, которую тебе хочется привлечь!

**— Какую же аудиторию стремится привлечь НТВ?**

— Наверное, более состоятельную. Сейчас в России реклама продается без разбора и прицела на определенного потребителя. Мне бы хотелось сделать ее целевой. Можно продавать рекламу во круг информационных выпусков определенным рекламодателям и в расчете на реальных людей, выбирающих для себя новости НТВ. Пока здесь такие «точечные» рекламные удары еще не приняты, но на Западе они уже доказали свою эффективность.

**— Для вас как для гендиректора есть какие-то табу? Что совершенно невозможно, недопустимо на НТВ?**

— Я бы не сказал, что есть нечто, от

чего бы мы сейчас стопроцентно отказались. Разве что слишком откровенная эротика, но это не значит, что глубокой ночью на НТВ не может быть «фильмов для взрослых». Все остальное можно обсуждать, потому что НТВ ищет свое лицо. В информационной части мы не собираемся менять уже сложившийся облик, но в части развлечений пересматриваем сейчас все. Я, кстати, не считаю, что НТВ, как говорили раньше, обязательно должно быть в стране «каналом номер один». Главное, чтобы оно было прибыльным и представляло очень качественный продукт той аудитории, которая его смотрит. Телевидение все равно движется в сторону специализированных каналов, в том числе и в России. Как только человек ставит себе тарелку «НТВ-Плюс» — все, конец старой истории! Ему уже не нужен канал, показывающий «все». Нужен спорт — он пойдет на спортивный канал, боевик — на канал боевиков. Те, кто не понимает, что телевидение меняется, обречены, как обречен и их бизнес.

**— Но чисто экономические причины еще долго будут способствовать сохранению монополии больших «универсальных» каналов. Кто может позволить себе тарелку «НТВ-Плюс»? Наверное, не сельская учительница, не имеющая денег на цветной телевизор?**

— По моим расчетам, такая монополия национальных каналов закончится года через два-три. К этому времени в России вполне уже может быть несколько миллионов абонентов спутникового телевидения. Конечно, это развлечение

не для бедных, а игрушка для среднего класса и обеспеченных людей. Но это и есть тот истеблишмент, в котором заинтересованы представители всех политических течений. И если будет кабельный или спутниковый канал, который не четыре раза в день, а круглосуточно станет давать качественные новости, на него обратят внимание все.

**— На НТВ вам приходится вмешиваться в творческий процесс со своими собственными идеями?**

— Да, хотя иногда в ответ я слышу: «Борис, ты со своими идеями...» Но я не стесняюсь, что скажу какую-то глупость людям, съевшим собаку на этом деле. Только так и можно чему-то научиться. Я не претендую на то, чтобы делать программы, хотя некоторые мои идеи и вошли в наши планы. Естественно, после того, как к ним приложили руку опытные телевизионщики. Я — менеджер, который имеет стратегическое видение компании и умеет управлять людьми. В остальном я доверяю профессионалам.

**— Так когда же все-таки можно будет реально оценить положение дел на НТВ?**

— Наверное, не раньше весны следующего года. Для того чтобы определилось наше будущее, у нас должны появиться реальные хозяева, заинтересованные в развитии своего бизнеса. Для того чтобы новое НТВ нашло свою нишу на телевизионном рынке, тоже нужно время. Когда я сейчас слышу: «НТВ уже не то... Рейтинги упали...» — я понимаю, что больше всего об этом говорят наши конкуренты, которые по-прежнему боятся НТВ. ■

**БОРИС ЙОРДАН ПОЗИЦИОНИРУЕТ НТВ КАК ОБЪЕКТИВНЫЙ, НЕЗАВИСИМЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАНАЛ. ПО ЕГО МНЕНИЮ, ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА НТВ, КОТОРОЙ РУКОВОДИТ ТАТЬЯНА МИТКОВА, ПРОДОЛЖАЕТ ЛИДИРОВАТЬ НА РОССИЙСКОМ ТЕЛЕВИДИЕНИИ**

