

Посвящается Миа, ее любовь придает смысл всему.

— РОБЕРТ МАККИ

Посвящается моим родителям Энн Джонс Джерас и Самуэлю Филипу Джерасу, научившим меня любить хорошие истории.

— ТОМ ДЖЕРАС

# **STORYNOMICS**

**STORY-DRIVEN MARKETING  
IN THE POST-ADVERTISING WORLD**

ROBERT MCKEE, THOMAS GERACE



NEW YORK • BOSTON

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# РОБЕРТ МАККИ

ТОМ ДЖЕРАС

## СТОРИНОМИКА

Маркетинг, основанный на историях,  
в пострекламном мире

Перевод с английского



АЛЬПИНА НОН-ФИКШН

Москва  
2019

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 659.1.01  
ББК 65.291.34  
М15

Переводчик Ирина Евстигнеева  
Редактор Антон Никольский

**Макки Р.**

М15      **Сториномика: Маркетинг, основанный на историях, в пострекламном мире / Роберт Макки, Том Джерас ; Пер. с англ. — М.: Альпина нон-фикшн, 2019. — 280 с.**

ISBN 978-5-91671-947-5

Написанная легендарным гуру сторителлинга Робертом Макки в соавторстве с генеральным директором компании Skyword Томом Джерасом на основе всемирно известного семинара, эта книга объясняет, как применять сторителлинг в бизнесе для достижения делового и экономического успеха. Среди учеников Роберта Макки десятки сценаристов — обладателей престижных премий «Оскар» и «Эмми». В основе его популярного семинара лежит уникальная книга «История на миллион долларов», посвященная искусству создания историй. В новой книге «Сториномика» Макки совместно с экспертом по цифровому маркетингу Томом Джерасом предлагает подробную «дорожную карту» для компаний, стремящихся выжить в условиях резкого снижения эффективности традиционных рекламных моделей. Успешно проведя такие известные компании, как Samsung, Marriott International, Philips, Microsoft, Nike, IBM и Siemens, через процесс перехода от ориентированного на рекламу на ориентированный на истории маркетинг, Макки и Джерас предлагают эти уникальные практические знания в помощь всем бизнес-лидерам и предпринимателям. Опираясь на примеры десятков ведущих брендов в сфере B2B и B2C, использующих маркетинговые стратегии на основе сторителлинга, «Сториномика» наглядно показывает, как оригинальный сторителлинг обеспечивает результаты, намного превосходящие эффективность традиционной рекламы. Как бренды будут взаимодействовать со своими потребителями уже в обозримом будущем? «Сториномика» отвечает на этот вопрос.

УДК 659.1.01  
ББК 65.291.34

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [nylib@alpina.ru](mailto:nylib@alpina.ru).*

ISBN 978-5-91671-947-5 (рус.)  
ISBN 978-1-5387-2793-5 (англ.)

© Robert McKee and Thomas Gerace, 2018  
© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина нон-фикшн», 2019

**[>>>](http://kniga.biz.ua)**

# Оглавление

Введение. Кризис маркетинга..... 9

## ЧАСТЬ 1. МАРКЕТИНГОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

1. Реклама, история зависимости ..... 17
2. Маркетинг, история разочарования..... 34

## ЧАСТЬ 2. КАК СОЗДАТЬ ИСТОРИЮ

3. Эволюция истории..... 51
4. Что такое история? .....63
5. Полная история ..... 76
6. Целенаправленная маркетинговая история.....104

## ЧАСТЬ 3. КАК ЗАСТАВИТЬ СТОРИТЕЛЛИНГ РАБОТАТЬ

7. Сторителлинг и директора по маркетингу..... 149
8. Брендинг, основанный на историях..... 157
9. Реклама, основанная на историях..... 179
10. Генерация спроса и лидов, основанная на историях ..... 187
11. Формирование аудитории..... 215

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

12. Продажи, основанные на историях.....	232
13. ...номика.....	248
Заключение. Завтра .....	254
Благодарности .....	260
Примечания .....	261
Предметно-именной указатель.....	276

Вот что я хочу сказать о вашем будущем. Когда вам будет 80 лет и вы решите проанализировать свою жизнь, вы поймете, что история вашей жизни — самая подлинная и значимая ее версия — полностью состоит из решений, которые вы принимали. Мы — это принятые нами решения. Создайте свою неповторимую историю.

— Джефф Безос, из напутственной речи  
выпускникам Принстонского университета, 2010 г.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](#)



# Введение

## Кризис маркетинга

Посмотрите вокруг. Вы видите великий исход. Миллионы и миллионы потребителей перерезают колючую проволоку традиционных медиа и сбегают из рекламной неволи в свободные прерии платных подписок и блокировщиков рекламы. Пытаться их вернуть — бесполезное дело. Они ушли и никогда больше не вернуться.

Теперь заглянем в будущее. Недалек тот день, когда все публичные и частные медиа — развлечения, новости, музыка, спорт, социальные медиа, онлайнный поиск — освободятся от рекламных оков, сделав борта автобусов последним оплотом умирающей рекламы.

Миллениалы — ключевой потребительский сегмент — не просто с насмешкой изгоняют рекламу из своей жизни, но и испытывают по отношению к этому социальному институту с его хвастовством, несбыточными обещаниями и манипулятивными тактиками нечто близкое к агрессии. Недавно проведенное исследование показало, что за последние пять лет время телепросмотра для сегмента младше 40 лет сократилось

на 30%, тогда как смотровое время платных безрекламных сервисов, таких как Netflix, наоборот, стремительно растет<sup>1</sup>.

Массовый исход потребителей, повлекший резкое падение рекламных доходов, уже отправил на свалку легионы медиакомпаний, таких как Tribune Media, 21st Century Media, SBC Media, Relativity Media, Cumulus Media, Next Media, Citadel Broadcasting, *Sun-Times*, Borders, Blockbuster, *Reader's Digest*, и поставил на грань банкротства десятки крупных корпораций<sup>2</sup>.

В 2015 г. 76% маркетологов, опрошенных Adobe, отметили, что за последние пару лет маркетинговое игровое поле изменилось больше, чем за все десятилетия с момента появления телевидения. Директора по маркетингу жалуются на то, что реклама перестала поставлять их компаниям потребителей. Некоторые возлагают всю вину на рекламные агентства, утверждая, что те чрезмерно увлекаются креативностью в ущерб маркетинговой эффективности. Другие винят во всем шумный поток бесплатной рекламы в интернете, который перекрывает их платные объявления. Третьи сетуют на то, что растущие расценки на фоне снижения отдачи делают рекламу дорогостоящей роскошью. Понятно, что, если бы реклама вдруг снова превратилась в волшебный источник потребителей, как в прошлом, все жалобы были бы мигом забыты.

Понимая, что стратегии проталкивания (push-стратегии) на основе традиционной напыщенной рекламы стремительно теряют эффективность, все больше маркетологов начинают обращаться к стратегиям вытягивания (pull-стратегиям) — сторителлингу. Чтобы поддержать их усилия, *Harvard Business Review* регулярно публикует статьи о силе историй в контексте управления и брендинга; TED предлагает множество лекций о нейрологических основах сторителлинга; полки книжных магазинов заполнены практическими руководствами по применению историй в бизнесе.

Однако, несмотря на всеобщий энтузиазм, руководство большинства компаний по-прежнему считает истории «дет-

ским развлечением». Время от времени корпорации радуют нас замечательными историями, например такими, как «Недопонимание» от Apple, «Почему Оуэн это сделал?» от GE или «Кликай, малыш, кликай» от Adobe<sup>3</sup>, но в целом маркетологи продолжают пребывать на перепутье, рассматривая корпоративный сторителлинг скорее как модный тренд, нежели как практический маркетинговый инструмент. Это касается не только маркетинговых отделов компаний, но и сотрудничающих с ними рекламных агентств и агентств по связям с общественностью. Движимая историями коммерция по-прежнему остается мечтой. С помощью нашей книги мы поможем вам превратить эту мечту в реальность.

Первая часть — «Маркетинговая революция» — посвящена исследованию проблемы. Чтобы найти лечение, необходимо понять причины кризиса. 1-я глава, «Реклама, история зависимости», отвечает на вопрос «Что пошло не так?», прослеживая подъем и упадок рекламы начиная со времен Бенджамина Франклина вплоть до наших дней. Во 2-й главе, «Маркетинг, история разочарования», проливается свет на истинный корень проблемы: рекламную риторику.

Вторая часть — «Как создать историю» — посвящена решению проблемы. В следующих четырех главах рассматриваются базовые элементы истории и ее роль в человеческом мышлении, основные элементы сторителлинга, а также особенности создания маркетинговой истории. 3-я глава, «Эволюция истории», прослеживает эволюцию истории от первой человеческой мысли до формирования механизма мышления с помощью историй. В 4-й главе, «Что такое история?», рассматриваются основные элементы универсальной формы истории, присущей всем человеческим культурам. В 5-й главе, «Полная история», эти элементы исследуются более глубоко и подробно, чтобы дать читателю комплексное представление о механизме сторителлинга. Наконец, 6-я глава — «Целенаправленная маркетинговая история» —

проводит читателей через пошаговый процесс создания идеальной маркетинговой истории.

Третья часть книги объясняет, как превратить сторителлинг в практический маркетинговый инструмент. Чтобы радикально трансформировать способ взаимодействия компании с потребителями, вы должны сделать сторителлинг основой вашего маркетинга, брендинга, рекламы и продаж. В следующих главах вы узнаете, как это сделать. 7-я глава, «Сторителлинг и директора по маркетингу», рассматривает новую роль директора по маркетингу как генерального продюсера, который задает направление корпоративному сторителлингу и руководит работой креативных профессионалов. 8-я глава, «Брендинг, основанный на историях», рассказывает о том, как с помощью сторителлинга преодолеть общественную антипатию к корпорациям и завоевать доверие к бренду. 9-я глава, «Реклама, основанная на историях», объясняет, как превратить традиционные рекламные паузы в истории, которые захватывают, удерживают и развлекают. 10-я глава, «Генерация спроса и лидов, основанная на историях», рассматривает, как стратегия контентного маркетинга может обеспечить компании долгосрочный и устойчивый деловой успех. В 11-й главе, «Формирование аудитории», рассматриваются различные способы интеграции корпоративного контента в экосистему интернета, чтобы максимально расширить аудиторию для своих историй и повысить отдачу от контентного маркетинга. В 12-й главе, «Продажи, основанные на историях», излагается полный спектр использования сторителлинга при общении — от взаимодействия продавца с потенциальным покупателем до вирусного распространения рекламы — сарафанного радио. И наконец, 13-я глава — «...номика» — описывает ключевые метрики, позволяющие измерить эффективность сторителлинга и сравнить его с традиционной рекламой.

В заключении под названием «Завтра» мы предпринимаем попытку заглянуть в будущее, предсказать влияние уже суще-

ствующих новых технологий и грядущего технологического прогресса на корпоративный сторителлинг. Мы утверждаем, что воздействие сторителлинга будет только расти, а технологии позволят создавать более насыщенные переживания, но в то же время универсальная форма истории будет оставаться неизменной.

По словам Джастина Смита, генерального директора Bloomberg Media Group, «сегодня весь бизнес делится на два разных мира: сражающийся за выживание традиционный сегмент, привязанный к более простому и предсказуемому прошлому, которое никогда не вернется, и динамично развивающийся, энергичный предпринимательский сегмент, который буквально на наших глазах создает новую коммерцию».

Эта книга написана именно для таких инноваторов. Мы придумали новый глагол *storify* — «сторифицировать» — означающий преобразование данных в форму истории; новое прилагательное *storified* — «сторифицированный» — для обозначения данных, претерпевших такое преобразование; и новое существительное *storynomics* — «сториномика» — для обозначения всей совокупности основанных на сторителлинге бизнес-практик, приводящих к финансовым результатам.

Разница между данными и историей огромна: данные просто перечисляют то, что произошло; история объясняет, как и почему это произошло. Данные — это компиляция количественных фактов; история раскрывает причинную обусловленность, скрытую за этими фактами. История устраняет все лишнее и незначимое, концентрируется на динамических изменениях и преобразует фактологический материал в структуру событий, объединенных причинно-следственными связями и разворачивающихся во времени.

Потенциал сториномики в мире бизнеса поистине колосален. Те маркетологи, которые овладеют мастерством сторителлинга, будут сеять полезные семена и собирать щедрый урожай, создавая новое будущее.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

ЧАСТЬ 1

# МАРКЕТИНГОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



# 1

## РЕКЛАМА, ИСТОРИЯ ЗАВИСИМОСТИ

Все начиналось вполне невинно. В 1700-е гг. в американских колониях как грибы после дождя появлялись еженедельные газеты, писавшие о местной жизни и политике. Но большинство из них быстро чахли и умирали по двум причинам. Во-первых, для издания требовалась лицензия Британской короны, которая, в частности, строго запрещала сатиру на представителей королевской власти. Высмеивающая королевского губернатора карикатура могла вызвать восторг у читателей, но обеспечивала карикатуристу путь к позорному столбу. Во-вторых, даже лояльные Короне издатели газет выживали с трудом, поскольку бумага и типографская краска стоили баснословно дорого, а их доходы зависели от подписки — роскоши, в те времена доступной немногим. Сокращение базы подписчиков неизменно вело газету к разорению.

Чтобы выжить, издателям требовалась новая бизнес-модель. Реклама была тогда практически неизвестна, но каждый прибывающий к берегам Америки корабль привозил с собой толпу иммигрантов, жаждавших начать собственный бизнес. Открывая мастерские и магазины, ремесленники и торговцы стремились оповестить об этом местное насе-

ление. Они начали публиковать объявления в газетах, ставшие для издателей важным источником дохода.

Газеты, публиковавшие платные объявления, могли снизить стоимость подписки и благодаря этому увеличить тиражи. Расширение читательской аудитории, в свою очередь, позволяло издателям повышать расценки на рекламу. Покупатели наполняли магазины, торговцы размещали еще больше рекламных объявлений, газеты процветали, а развивающаяся коммерция обогащала молодые колонии. В скором времени реклама трансформировала издательскую отрасль и бизнес, который та обслуживала, сделав их взаимозависимыми.

Бенджамин Франклин, один из самых успешных издателей того времени, поставил эту бизнес-модель на профессиональные рельсы. Он лично преподавал коммерсантам искусство газетного маркетинга. Читающая публика с удовольствием изучала последние страницы его *Pennsylvania Gazette*, заполненные рекламными объявлениями. Опираясь на этот финансовый успех, Франклин создал газетную сеть, охватившую колонии от Южной Каролины до Коннектикута, и заработал титул «отца рекламы»<sup>1</sup>.

Вскоре коммерсанты осознали: чем заметнее их реклама, тем больше клиентов она привлекает, однако в те времена было принято размещать объявления на последних страницах газет вплотную друг к другу либо заполнять ими пустые пространства между статьями. Бизнес начал экспериментировать с размером, дизайном, шрифтом и размещением рекламных объявлений на странице, пытаясь найти более эффективные способы воздействия на читателей. Издатели обнаружили, что самой действенной рекламной стратегией было «прерывание» — размещение рекламы на пути читателя, читающего какую-либо историю. Для этого нужно привлечь внимание интересной историей или новостью и вставить посреди нее послание о бренде. Внезапное вторжение в поток мыслей

позволяет этому посланию лучше запечатлеться в сознании потребителя.

Поначалу издатели, опасаясь недовольства своих подписчиков, противились этой практике, но, не в силах устоять перед растущим потоком рекламных доходов, вскоре сделали ее нормой — отныне читатели были вынуждены, читая статьи, пробегаться глазами по рекламным вставкам.

Оглядываясь в прошлое, мы можем сказать, что чутье не подвело газетчиков XIX в.: чем больше таких прерываний, тем ниже общая удовлетворенность потребителей. Почти с самого своего рождения реклама воспринималась как раздражающая помеха увлекательному контенту — будь то захватывающая новость, сообщение о спортивном или любом другом событии или вымышленная история. Читатели просто научились ее терпеть.

К концу XIX в. железнодорожное сообщение связало города, что дало производителям возможность существенно расширить охват грузовых перевозок. Бизнесмены бросились захватывать новые рынки, переходя от местных к региональным и даже общенациональным рекламным кампаниям. «Мыло цвета слоновой кости» (Ivory Soap) стало первым брендом, раскрученным по всей стране, с первоначальным рекламным бюджетом в \$11 000.

К 1897 г. рекламный бюджет Ivory Soap вырос до \$300 000; на пике популярности его доля на американском рынке мыла достигала 20%. Другие бренды последовали этому примеру.

Газеты были только началом. В начале XX в. итальянский изобретатель и предприниматель Гульельмо Маркони запатентовал направленную радиосвязь и собирался создать монополию на радиовещание, используя подписную модель. Но в 1906 г. на Берлинской радиотелеграфной конференции был подписан международный договор, согласно которому ни один человек, компания или страна не могли монополизировать радиоволны. Таким образом, у первых радиовеща-



НАДПИСИ НА РИСУНКЕ:

Вам нужно только одно мыло — Ivory Soap.

Оно плавает.

Чистое. Высший сорт. Недорогое. Отстирает все. Не трескается.

телей не было иного выбора, кроме как полностью полагаться на рекламные доходы<sup>2</sup>.

Появившееся в 1940-х гг. коммерческое телевидение позаимствовало метод рекламных вставок у радиовещателей и быстро превратилось в доминирующее СМИ. На пике популярности зрительская аудитория трех ведущих телекомпаний — ABC, NBC и CBS — превышала 50 млн человек в вечерний прайм-тайм. На протяжении 60 лет телевизионная реклама была основным источником, из которого американцы узнавали о новых продуктах.

Телевидение превзошло все прочие СМИ как рекламный носитель благодаря уникальной комбинации массового охвата, богатой визуальной среды и гарантированного внимания аудитории. Маркетологи вливали все больше денег в телевизионную рекламу, порождая растущий спрос на рекламные ресурсы.

Зависимость от рекламы росла с обеих сторон — как рекламодателей, так и СМИ. В погоне за рекламными долларами медиакомпании принялись втискивать все больше рекламы в каждый час вещания. В 1950-х гг. реклама составляла около четырех минут смотрового времени в час. К 1970-м гг. это вре-



мя удвоилось. Но с распространением кабельного телевидения в 1980-х гг. и затем с приходом интернета в начале 1990-х зрительская аудитория фрагментировалась и расценки на рекламу начали падать. Чтобы выжить, коммерческим телеканалам приходилось показывать своей постоянно сокращающейся аудитории все больше рекламы. К 2011 г. на кабельных каналах реклама занимала одну минуту из каждых трех.

### ПОТРЕБИТЕЛИ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ

К 2006 г. ситуация усугубилась с появлением новых технологий, которые дали потребителям возможность пропускать рекламу. Производители цифровых видеорекордеров (DVR) рекламировали функцию «пропустить 30-секундный рекламный ролик» как ключевое преимущество своего продукта. Поставщики кабельного телевидения начали предлагать сервис «видео по запросу», который позволял подписчикам смотреть видео без надоедливой рекламы. Исследование, проведенное Национальной ассоциацией рекламодателей и аналитической фирмой Forrester Research, показало, что маркетологи с тревогой и пессимизмом наблюдали за этими нововведениями. 70% опрошенных рекламодателей считали, что DVR и «видео по запросу» «значительно снизят или полностью уничтожат эффективность» традиционных 30-секундных рекламных роликов<sup>3</sup>.

В 2006 г. журнал *Advertising Age* писал: «Когда число американских домохозяйств, использующих DVR, достигнет 30 млн, что ожидается в пределах трех лет, около 60% рекламодателей планируют снизить расходы на традиционную телевизионную рекламу; из них 24% сократят бюджет на телерекламу не менее чем на 25%».

Согласно журналу *Time*, с 2009 по 2013 г. средняя стоимость 30-секундного рекламного ролика на ТВ в прайм-тайм упала на 12,5%. Снижение расценок вынудило коммерческие каналы

увеличивать долю рекламы в своих телепрограммах. В феврале 2015 г. газета *Wall Street Journal* написала о том, что кабельные сети стараются незаметно повышать динамичность контента, чтобы сгенерировать больше рекламного времени<sup>4</sup>. Газета цитировала слова одного директора телестудии, который пожаловался: «Ситуация выходит из-под контроля. Нам навязывают такие условия, от которых серьезно страдает игра актеров».

Чтобы вернуть ускользающие рекламные доходы, медиакомпании начали экспериментировать — например, размещать контент на интернет-площадках наподобие YouTube, предлагающих функцию «пре-ролл», т. е. показ рекламы в начале видеоролика<sup>5</sup>. Сайт Hulu решил использовать старую добрую модель рекламных вставок, которая раньше хорошо работала на телевидении. Разработчики этих сайтов намеренно лишили пользователей возможности перематывать рекламные ролики, так что маркетологи по крайней мере могли быть уверены в том, что зрители увидят их объявления.

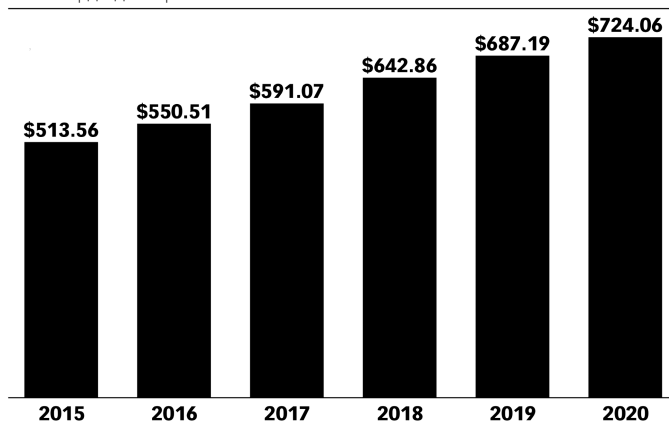
Конечно, за эти новые возможности приходилось платить. К 2013 г. стоимость целевой (таргетированной) видеорекламы в интернете взлетела выше стоимости традиционно дорогостоящей телевизионной рекламы благодаря гарантированному просмотру и гораздо более точному нацеливанию на потребительские сегменты<sup>6</sup>.

\* \* \*

В 2016 г. совокупные расходы на рекламу по всему миру составили рекордные \$605 млрд. Впервые бюджет на рекламу, распространяемую через цифровые устройства, превысил бюджет на телевизионную рекламу, причем доля рекламы на Facebook и YouTube демонстрировала стабильный рост<sup>7</sup>. Прогнозируется, что рекламные расходы продолжат расти в ближайшие годы, хотя и более медленными темпами, по мере того как медиакомпании будут искать все новые

Совокупные расходы на рекламу во всех видах в мире, 2015–2020 гг.

миллиарды долларов



■ Расходы на рекламу во всех видах медиа

Примечание: включая цифровые устройства (ПК, ноутбуки, смартфоны и другие, подключенные к интернету устройства), каталоги, журналы, газеты, средства наружной рекламы, радио и ТВ. Источник: eMarketer, сентябрь 2016 г.

216592

www.eMarketer.com

способы навязать маркетинговые послания потребителям, тем самым лишая их возможности получить максимальное удовольствие<sup>8</sup>.

Но кое-что меняется в этом мире.

## ВОССТАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

В свои первые годы интернет обеспечивал глобальную связь с миром и давал пользователям возможность читать текстовый контент, однако был слишком медленным для просмотра видео. Даже короткие видеоролики на YouTube требовали продолжительного времени на буферизацию и постоянно останавливались в ходе воспроизведения.

Но к 2005 г. в американские дома пришел широкополосный интернет, вытеснив медленные телефонные соединения.



С высокоскоростным подключением изменились и правила игры в мире рекламы: потребители получили выбор.

Возьмем компанию Netflix, которая в конце 1990-х гг. занималась прокатом фильмов на DVD по подписке, конкурируя с Blockbuster и другими фирмами подобного профиля<sup>9</sup>. В 2007 г. с появлением широкополосных сетей Netflix запустила сервис потокового видео: подписчики могли выбирать фильмы из небольшой на тот момент видеотеки на сайте и смотреть их на своих ноутбуках. Год спустя компания предложила опцию просмотра потокового видео на обычных телевизорах через игровые консоли и телевизионные STB-приставки.

Подписчикам Netflix нравилась возможность смотреть любимые фильмы, а затем телешоу и сериалы в удобное для них время — и безо всякой рекламы. За небольшую абонентскую плату, примерно \$10 в месяц, они получали неограниченный доступ к видеоконтенту. Доходы от подписки Netflix вкладывала в увеличение своей видеотеки, покупая лицензии на новые фильмы и телешоу у традиционных медиакомпаний.

Количество подписчиков резко возросло. В четвертом квартале 2016 г. их число превысило 93,8 млн — на фоне Netflix остальные телевизионные и кабельные каналы выглядят карликами<sup>10</sup>. Компания растет колоссальными темпами: ежемесячно ее база подписчиков по всему миру увеличивается более чем на 2 млн человек.

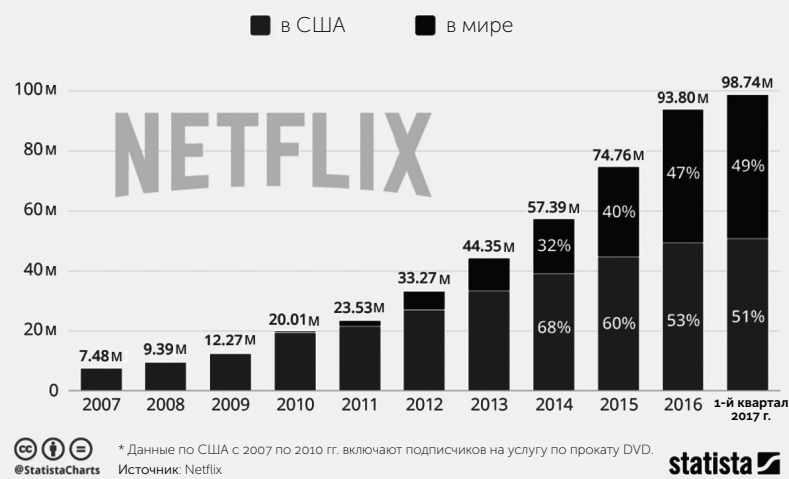
Стабильный рост доходов от подписки обеспечивает Netflix мощное конкурентное преимущество. Чтобы удерживать и расширять свою подписную базу, Netflix позаимствовала *modus operandi*\* у успешной телевизионной сети НВО и начала вкладывать деньги в создание собственного продукта. Снятые ею сериалы «Карточный домик» и «Оранжевый —

---

\* Лат.: «образ действия». — Прим. ред.

## Netflix готовится преодолеть 100-миллионный порог

Кол-во подписчиков на конец соответствующего периода\*



хит сезона» приобрели целую армию преданных поклонников, которые обеспечивают компанию бесплатной рекламой в виртуальном и реальном мире. В январе 2016 г. *Wall Street Journal* писала: «С бюджетом на создание контента в \$5 млрд Netflix намерена оставить далеко позади большинство местных телесетей и потоковых сервисов»<sup>11</sup>.

В ретроспективе ее стратегия кажется до банальности простой. Netflix вернулась к той же подписной модели, которую использовали первые газеты. Но, вместо того чтобы поддаваться рекламному соблазну и приводить свои финансовые желания в столкновение с желаниями подписчиков, Netflix успешно уравнивает то и другое. Компания расположена в полной мере удовлетворять своих клиентов, сознательно отказываясь прерывать их поток впечатлений надоедливой рекламой.

Благодарные подписчики голосуют за Netflix своим смотровым временем. В феврале 2017 г., по сообщению CNBC,

клиенты Netflix потребляли ежедневно примерно 116 млн часов видеоконтента, полностью свободного от рекламы<sup>12</sup>. Маркетологи видят эту ситуацию в более мрачном свете: одна только Netflix отнимает у них 116 млн часов смотрового времени потенциальных потребителей — каждый божий день!

Netflix вдохновляет отрасль. Сервисы предоставления видеослужб через интернет — HBO NOW и HBO GO<sup>13</sup>, запущенные телеканалом HBO в 2015 г., в одном только 2016 г. привели к увеличению зрительской аудитории «Игры престолов» до более чем 25 млн человек<sup>14</sup>. В 2016 г. число подписчиков безрекламного премиум-аккаунта сервиса потокового аудио Spotify выросло на 20 млн и к марту 2017 г. достигло 50 млн человек<sup>15</sup>. Apple за первые два года после запуска безрекламного музыкального сервиса привлекла 27 млн подписчиков и затем увеличивала их число примерно на 1 млн в месяц<sup>16</sup>. В сентябре 2015 г. YouTube ввела премиальную подписку без рекламы.

Даже Hulu, запустившая свой стриминговый видеосервис через год после Netflix, не смогла остаться в стороне от этой тенденции. Созданная как совместное предприятие киностудиями 21<sup>st</sup> Century Fox, NBCUniversal и Walt Disney, Hulu изначально использовала традиционную рекламную модель. Взимая более низкую абонентскую плату, чем Netflix, компания демонстрировала зрителям коммерческую рекламу в начале показа и во время него.

Но к июню 2015 г. рынок сказал свое слово. К тому моменту аудитория Hulu насчитывала 9 млн подписчиков — всего 14% от тогдашней аудитории Netflix. Было ясно: нужно что-то предпринимать.

Три месяца спустя Hulu капитулировала и запустила безрекламную подписку всего за \$2 в месяц. Компания разослала бывшим подписчикам письмо, в котором поблагодарила их за то, что они указали Hulu правильный путь, и пригласила вернуться — чтобы наслаждаться видео без рекламы.



НА РИСУНКЕ:

Спасибо за отмену подписки

Томас,

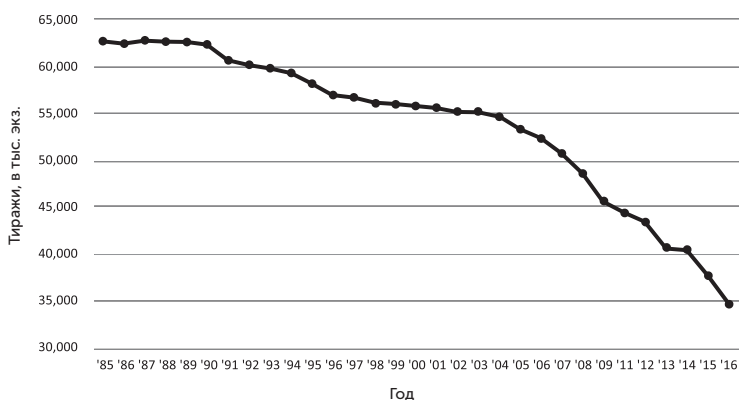
7 марта 2014 г. вы сделали то, за что мы хотим вас поблагодарить, — вы отменили подписку на Hulu.

CBS выучила этот урок. В ноябре 2014 г. компания запустила потоковый видеосервис All Access с традиционными рекламными вставками. В августе 2016 г. под давлением потребительского спроса CBS была вынуждена предложить безрекламную версию с абонентской платой всего \$4 в месяц<sup>17</sup>.

## ДВИЖЕНИЕ ВНИЗ: ЗАКАТ ТРАДИЦИОННЫХ МЕДИА

22 января 1996 г. газета *The New York Times* начала выходить онлайн, предоставив непосредственный доступ к своим новостям и публикациям читателям по всему миру. В период с 1990 по 2015 г., когда читатели начали активно переключаться на интернет, тиражи американских газет упали на 37%, а 2005 г. стал худшим для газетчиков, когда спрос на бумажные газеты начал стремительно падать<sup>18</sup>.

Оплаченные тиражи ежедневных газет в США  
в период с 1985 по 2016 г. (в тыс. экз.)



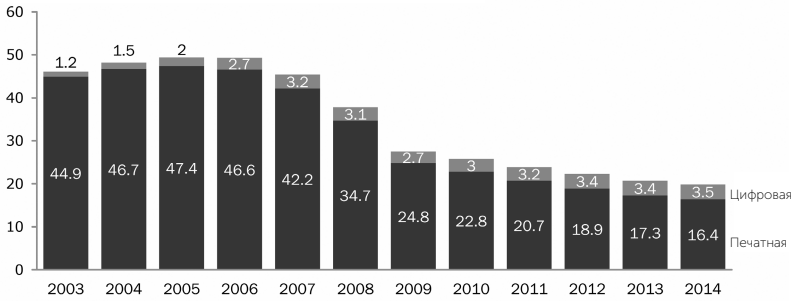
Источник:  
Editor & Publisher; AAM; Pew Research Center  
© Statista 2017

Дополнительная информация:  
United States; Editor & Publisher; AAM; Pew Research Center  
1985 to 2016

К 2006 г. маркетологи признали эту тенденцию. В течение следующих четырех лет расходы на газетную рекламу сократились вдвое и с тех пор снижаются каждый год. В ответ газетам приходится затягивать пояса и жертвовать количеством и качеством контента.

Первое время медленная скорость интернета защищала медиаконпании. Если люди хотели посмотреть длинный фильм или другое видео в хорошем качестве, они выбирали кабельные и телевизионные каналы. Но с распространением

**Рекламные доходы от цифровых и печатных версий газет**  
 Годовой доход в миллиардах долларов



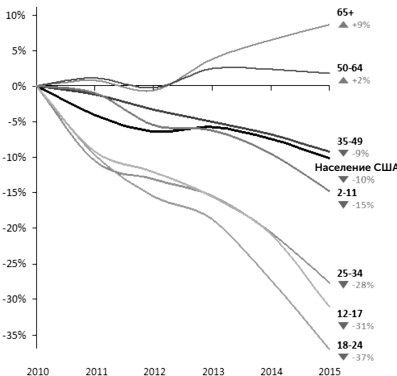
Source: Newspaper Association of America (through 2013), BIA/Kelsey (2014)

PEW RESEARCH CENTER

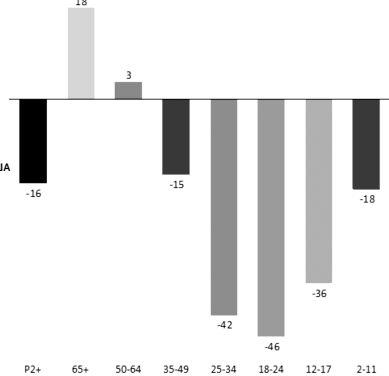
высокоскоростного интернета феномен Netflix начал набирать скорость. С 2010 г. время просмотра традиционной телерекламы стало стремительно сокращаться<sup>19</sup>.

Телевизионная реклама повторяет печальную участь газетной рекламы, так как уменьшение зрительской аудитории не могло ускользнуть от внимания маркетологов<sup>20</sup>. Сокращение рекламных расходов, с которым в 2007 г. столкнулись печатные СМИ, к 2015 г. начало ощущаться и в телевизионной сфере<sup>21</sup>.

**Изменение смотрового времени традиционного ТВ по возрастным группам**  
 (телевещание + видео по запросу + DVR, на 2-й квартал)



**Изменение смотрового времени традиционного ТВ в месяц по возрастным группам**  
 (телевещание + видео по запросу + DVR, 2-й квартал 2015 г. против 2-го квартала 2010 г.)



MEDIA REDEF

Nielsen | @BallMatthew