

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**  
**16—18 июня 2016**

**ЭКОНОМИКА СПОРТА: ЭФФЕКТИВНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО**  
**ГОСУДАРСТВА, МЕДИА И БИЗНЕСА**

16 июня 2016 г., 10:15—11:30

Конгресс-центр, Конференц-зал В1

Санкт-Петербург, Россия

2016

**Модератор:**

**Игорь Столяров**, Заместитель генерального директора, ИД «Советский спорт»

**Выступающие:**

**Ма Гуоли**, Вице-председатель, LeSports

**Аркадий Дворкович**, Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации

**Тинатин Канделаки**, Генеральный продюсер, «Матч ТВ»

**Александр Карелин**, Трехкратный Олимпийский чемпион по греко-римской борьбе

**Сергей Куприянов**, Пресс-секретарь председателя правления — заместитель начальника департамента, ПАО «Газпром»

**Хун Ли**, Председатель, Shankai Sports

**Хабиб Нурмагомедов**, Двукратный чемпион России по боям смешанного стиля, двукратный чемпион мира по боевому самбо

**Майкл Пэйн**, Международный эксперт в области индустрии спорта; директор по маркетинговым правам и правам на вещание, МОК (1988—2004 гг.)

**Роман Ротенберг**, Первый вице-президент, Федерация хоккея России

## **И. Столяров:**

Доброе утро всем. Пожалуйста, отключите мобильные телефоны, друзья и коллеги. Мне только что сообщили: в рамках нашей панельной дискуссии будет один сюрприз, к нам присоединятся новые люди. Но об этом чуть позже.

Еще раз доброе утро, у нас начинается сессия под названием «Экономика спорта»: в рамках Петербургского экономического форума мы будем говорить о том, как трансформировать инициативу государства в инструмент экономического развития. И хотя в названии есть слово «спорт», единственное, что мы не будем обсуждать на этой сессии, это успехи нашей сборной на чемпионате Европы и успехи нашей хоккейной сборной на прошедшем чемпионате мира в Москве и Санкт-Петербурге.

Мы будем говорить про экономику спорта, роль государства, роль бизнеса в экономике спорта. У нас, к сожалению, очень мало времени, у нас огромная и репрезентативная панель — я сейчас представлю участников, это очень разноплановые люди. Но в связи с тем, что очень многие желают высказаться, мы не будем обсуждать наиболее острые, горячие и щепетильные темы, а сконцентрируемся на экономике спорта, на экономике бизнеса и спорта, на роли государства и на том, как складывается партнерство между бизнесом и государством в развитии индустрии спорта.

Если логистика сработает, то у нас для вас будет небольшой сюрприз, но прежде я хотел бы представить тех людей, которые уже пришли в зал. Это Аркадий Владимирович Дворкович, заместитель Председателя Правительства Российской Федерации. Александр Александрович Карелин, один из самых титулованных советских и российских спортсменов, государственный и политический деятель, депутат Государственной Думы Российской Федерации. Майкл Пэйн, международный эксперт в области индустрии спорта и, не побоюсь этого слова, основоположник современного маркетинга в международном олимпийском движении, более двадцати лет

проработавший директором по маркетинговым правам и правам на вещание Международного олимпийского комитета. Сергей Куприянов, пресс-секретарь председателя правления — заместитель начальника департамента ПАО «Газпром». Роман Ротенберг, советник председателя правления «Газпрома», первый вице-президент Федерации хоккея России и член правления Континентальной хоккейной лиги. Я бы хотел также представить наших китайских друзей, которые смогли сегодня приехать на нашу сессию, чтобы поделиться своим опытом развития спортивной индустрии. Это господин Ма Гуоли, заместитель председателя LeSport. Это госпожа Хун Ли, председатель Shankai Sports.

Как я сказал, мы пытались собрать здесь разноплановых людей — не только государственных деятелей, но и действующих спортсменов, а также спортсменов, которые уже сменили свое профессиональное амплуа, функционеров от спорта. Я хотел бы представить нашего прославленного спортсмена Хабиба Нурмагомедова. Это действующий профессиональный спортсмен, двукратный чемпион России по боям смешанного стиля, двукратный чемпион мира по боевому самбо, входит в топ-10 лиги UFC. У меня написано, что он не проиграл ни одного профессионального боя. Полагается добавлять «пока», но мы не будем — просто не проиграл. Когда мы поднимались по лестнице, он сказал мне, что и не собирается проигрывать. Также у нас в гостях Андрей Перегудов, старший вице-президент банка ВТБ, генеральный директор ЗАО «Управляющая компания Динамо». И человек, который только что пришел, которого мы ласково называем медийщиком, это Тина Канделаки, генеральный продюсер канала «Матч ТВ». А вот и один из сюрпризов, которые мы приготовили, дорогие друзья, дамы и господа, легенда североамериканского и мирового хоккея Фил Эспозито!

Итак, тему я уже обозначил: роль государства — как государство инвестирует в инфраструктуру, с учетом того, что в нашей стране в

инфраструктуру спорта было инвестировано очень много ресурсов. По федеральной целевой программе, которая закончилась в 2015 году, было профинансировано более тысячи спортивных объектов — как профессионального назначения, так и для массового спорта. На этом возрождающемся материально-техническом базисе предполагается построить эффективную отрасль экономики. То есть, мы рассматриваем спорт как полноценную индустрию, которая должна приносить дивиденды государству и бизнесу. Что это за дивиденды? Это интегральный показатель здоровья населения, увеличение пенсионного возраста, дополнительные налоги с продаж товаров спортивной индустрии, это повышение престижа государства благодаря победам в международных соревнованиях.

А что такое эти дивиденды для бизнеса? Это эффективные вложения или это социальная нагрузка? Какой должен быть возврат инвестиций? Какая должна быть норма прибыли?

И тут возникает философский вопрос: а в чем роль государства и в чем роль бизнеса? Должно ли государство в большей мере передавать спортивную индустрию на баланс бизнесу? Насколько быстро государство должно это делать и должно ли делать вообще? И должно ли оно, образно говоря, «сливать» активы, не приносящие дивидендов, или наоборот, приносить в бизнес те активы, которые обещают высокую норму прибыли? Вот об этих вещах мы хотели бы сегодня поговорить, но сначала сюрприз, о котором я вам говорил.

Благодаря «Росконгрессу» и компании «Аэрофлот», которая сработала очень оперативно, я представляю вам еще одну звезду, легенду мирового футбола Луиша Фигу. Прошу Вас, Луиш, у нас уже нет места, поэтому садитесь, пожалуйста, в первый ряд, мы Вас обязательно zaangażируем на нашей панели.

Первый вопрос, который я хотел задать. В инфраструктуру было инвестировано много ресурсов, вы знаете про Сочи, про Казань, про чемпионат мира по плаванию, про чемпионат мира по легкой атлетике в Москве в 2013 году. В 2018 году нас ожидает чемпионат мира по футболу. Казалось бы, множество спортивных событий, огромные инвестиции в инфраструктуру, возрождение материально-технической базы спорта, — но взрывного роста спортивной индустрии мы не наблюдаем. Об этом говорят все показатели и статистика: телеаудитория не растет, а посещаемость матчей, например, на последнем чемпионате мира по хоккею была, в лучшем случае, такой же, как в 2007 году, а то и ниже. Средняя посещаемость матчей РФПЛ тоже не растет.

В связи с этим возникает вопрос: насколько эти инвестиции были оправданы? Насколько мы можем ожидать взрывного роста? Возможно, мы только в начале пути или выбрали не совсем верную дорогу? Я хотел бы адресовать этот вопрос Аркадию Владимировичу. Пожалуйста.

**А. Дворкович:**

Большое спасибо. Доброе утро всем. Спасибо за приглашение принять участие в сессии, посвященной экономике спорта.

Инвестиции в спортивную инфраструктуру, инвестиции в спорт — это инвестиции в будущее, не в сегодняшний день, и может быть, даже не в завтрашний, а в долгосрочную перспективу, в долгосрочное здоровое будущее любой страны, включая и Россию. Именно с таким стратегическим расчетом на десятилетия вперед мы сегодня делаем огромные инвестиции в спорт, спортивную инфраструктуру.

То, что мы сделали в Сочи, — это практически новый город, новый центр притяжения, центр жизни для многих и многих людей, которые там живут и работают, и миллионов людей, которые приезжают туда в течение года. Это новое привлекательное место отдыха, занятий спортом, проведения

крупных международных событий, спортивных, деловых и прочих мероприятий. Эта инфраструктура будет работать многие десятилетия. Мы только в начале пути, и потребуется еще как минимум пять лет, чтобы полностью загрузить эту созданную инфраструктуру новым бизнесом, новыми событиями, новой активностью. И мы считаем, что все это сделано не зря. Параллельно с этой спортивной инфраструктурой была создана новая инфраструктура для жизни — транспорт, энергетика, отели, все, что требуется для полноценного развития такого привлекательного места для жизни и отдыха.

Кроме того, мы каждый год инвестируем почти в тысячу спортивных объектов по всей стране. Поскольку существуют серьезные бюджетные ограничения, а деньги налогоплательщиков не бесконечны, мы стараемся разделить это бремя с бизнесом. Есть, как минимум, две основные модели. В одном случае бизнес сам проявляет заинтересованность, такие примеры есть. Возьмем хоккей, причем не в Москве, а в других городах. В нескольких городах нашей страны люди буквально живут тем, что у них есть большой хоккей, — я имею в виду Магнитогорск, Череповец, многие другие наши крупные города, где практически все жители болеют за свои команды. А для крупного предприятия, которое является основным работодателем в городе, очень важно, чтобы спортивная инфраструктура была на самом высоком уровне, чтобы команда была сильной, чтобы люди были в хорошем настроении, чувствовали, что о них заботятся, заботятся об их отдыхе, о здоровье их детей. Для таких предприятий это инвестиции, в том числе и в свой бизнес, а не просто в спорт, потому что они понимают: если будет хороший спорт, будет хорошая команда, то люди будут лучше работать и будут лучше результаты для их бизнеса.

Но таких примеров, когда компания сама принимает решение инвестировать в спорт большие суммы, конечно, не очень много. Как правило, все-таки это разделение ответственности между государством и

бизнесом, где государство берет на себя часть затрат, часть инвестиций, часть расходов, тратит на это деньги налогоплательщиков, а бизнес несет социальную ответственность, которая связана со здоровым образом жизни в стране в целом. Как правило, в определенных масштабах он делает это охотно и с удовольствием.

Поэтому вы правы — сегодня еще нет очевидного результата, но мы встали на этот путь осознанно. Мы понимаем, что это инвестиции в будущее, что нужно начинать с детского спорта (об этом, я уверен, мы сегодня еще поговорим), со школ, с университетов, с массового спорта. И это будет создавать новую армию болельщиков, это будет поднимать интерес к спорту в последующие десятилетия. Но начинать нужно именно с этого первого шага, нельзя начинать с конца. Молодые ребята, школьники должны равняться на героев, на чемпионов, поэтому мы параллельно растим чемпионов, заботимся о наших олимпийцах и занимаемся развитием массового спорта.

### **И. Столяров:**

Большое спасибо. Из того, что Вы сказали, я понял, что мы на пороге взрывного роста, или, по крайней мере, ожидаем этого.

Вы затронули очень важную тему — здоровый образ жизни и массовый спорт. Я хотел задать бы Вам вопрос. В профессиональном спорте критерии понятны: это наши победы, наши медали, наши подиумы. А в массовом спорте что для Вас является наиболее важным критерием с точки зрения развития в стране спорта как индустрии? Массовое участие в ГТО, или то, что люди стали меньше болеть или то, что повысился пенсионный возраст? Что для Вас является приоритетным критерием?

### **А. Дворкович:**

Конкретные мероприятия — это всего лишь инструменты, это не критерии.



Примерно десять лет назад мы посмотрели на ситуацию и увидели, что у нас только 20% граждан страны хотя бы немного занимаются физкультурой и спортом — это очень и очень мало. При этом в нашей стране один из самых высоких уровней потребления алкоголя и табака, очень нездоровая ситуация, многие ведут нездоровый образ жизни, соответственно, у нас высокий уровень смертности, низкая продолжительность жизни. Мы понимаем, что все это связано между собой, да и в целом еще 10—15 лет назад атмосфера в обществе была достаточно тяжелой, психологический климат был очень непростой.

Как один из инструментов выхода из этой ситуации мы для себя определили развитие массовой физкультуры, массовых занятий спортом. Поставили конкретную цель: доля людей, регулярно занимающихся физической культурой и спортом, в стране должна вырасти с 20% до 50—60%. К этой цели мы последовательно идем. Для этого требуется инфраструктура, развитие массовых соревнований на школьном и студенческом уровне, подготовка тренеров, успехи на высоком профессиональном уровне, поскольку, повторяю, молодым ребятам, школьникам, детям нужно, чтобы были герои, нужно, чтобы было на кого равняться, было за кого болеть и к чему стремиться. Была принята большая государственная программа, которую мы шаг за шагом реализуем.

Очень важная составляющая этой работы сегодня, то, к чему мы пришли совсем недавно, может быть, два-три года назад — это подключение средств массовой информации, подключение инструментов, связанных с пропагандой и отображением успехов спорта на экранах телевизоров и по всем другим каналам. Это очень тяжелая задача, спорт пока не является коммерчески привлекательным для телевидения. Но я считаю, мы должны подойти к этой проблеме с двух сторон: одновременно создавать качественные средства массовой информации, привлекая внимание к спорту, и развивать массовый спорт, чтобы росла аудитория, которая

понимает спорт, знает спорт, любит спорт. И тогда, может быть, через десять лет, спорт станет коммерчески привлекательным для телевидения и вообще коммерчески привлекательным бизнесом.

**И. Столяров:**

Скажите, пожалуйста, я в нашей новой федеральной целевой программе не нашел информации о том, какую долю индустрия спорта должна занимать в общем ВВП. В Китае такой показатель есть.

**А. Дворкович:**

У нас такого нет. Мы сделали для себя критерием долю людей, регулярно занимающихся физической культурой и спортом. На данном этапе это для нас самый главный критерий. Вот когда мы достигнем высоких показателей в этой области, можно будет ставить следующие задачи, связанные с экономикой спорта и с развитием бизнеса в этой сфере.

**И. Столяров:**

Считаете ли Вы, что экономика индустрии спорта будет в ближайшем будущем драйвером роста для всей экономики России?

**А. Дворкович:**

Думаю, что это будет один из самых быстро растущих бизнесов, но его доля будет пока оставаться очень низкой. Мы растем практически с нуля и должны еще набрать вес, набрать силу, чтобы цифры значимо отличались от нулевых значений.

**И. Столяров:**

Большое спасибо, Аркадий Владимирович. А сейчас я бы хотел задать вопрос Александру Александровичу Карелину.

Как Вы думаете, Александр Александрович, сейчас у нас оптимальный баланс участия государства и бизнеса в спортивной индустрии? Может быть, государству нужно больше участвовать или меньше участвовать? Как Вы считаете?

**А. Карелин:**

Игорь Юрьевич, я бы на самом деле начал с другого. В заявленной теме есть замечательное слово — «сотрудничество». Именно в сотрудничестве сосредоточены возможности федераций, в том числе клубов, не только по игровым видам спорта, не только тех клубов, которые могут участвовать в лигах, не только тех, где есть элемент хозрасчета, бизнеса. Учитывая особенности и недолгий стаж нашей сегодняшней современной государственности, я бы говорил о том, что большие деньги на спорт либо дает государство, либо их дают с молчаливого согласия государства. Во всем остальном мы должны это сотрудничество расширять, мы должны очень правильно эшелонировать, то есть выделить в хозрасчетные, в рыночные возможности те спортивные проявления, которые есть сегодня — те, где есть лиги, хоккей, например, где есть трансфертная политика, те, где есть возможность перехода игроков, — это тоже часть рынка. Но при этом трансфертная политика должна распространяться и на систему подготовки детско-юношеских школ, контрактное право должно распространиться туда, вниз, на азы, на ту самую базу, о которой мы говорим. Это, в том числе, фан-клубы. И заботиться об этом должно не только государство. Это, я считаю, тоже возможность для самореализации со стороны рынка.

Теперь о главном, о том, что сегодня делает государство. Главное, на мой взгляд, это даже не объекты, которых построено очень много, это даже не планетарные формы — это правильное акцентирование. То, чем занимается Тина Гивиевна Канделаки, например. Потому что с появлением такого комплекса, как «Матч ТВ» стали формироваться несложно

переводимые для всего остального мира акценты: как упаковать вид спорта, как подать те или иные соревнования, не исказив их смысл. Здесь государство делает достаточно.

Очень важно привлекать такие лаборатории, как федерации различных видов спорта. Они должны в этом участвовать, они должны, сохраняя спортивную составляющую, быть готовыми вписаться в эти наглядные форматы.

И, конечно, выбор новостей. Вы замечательно охватили хоккей и футбол в своем приветственном обращении, а вот Вы знаете, что в этом году исполняется 20 лет со дня появления российской команды? 20 лет назад, в 1996 году, появилась независимая олимпийская команда Российской Федерации, но об этом мало кто знает сегодня.

Поэтому выбор ориентиров позволит нам помочь государству увеличить привлекательность спорта и начать говорить о спорте уже как об отрасли. Не как о сфере жизнедеятельности, а как об отрасли со своей доходностью, с привлекательностью в том числе и для хозяйствующих субъектов, а не только для бюджета. Это очень важно — привлекать, давать разумные ориентиры. Здесь, конечно, общественные возможности очень высоки, не раскрыты и даже еще не начали использоваться.

**И. Столяров:**

Большое спасибо.

**A. Dvorkovich**

I hope maybe Lewis can come from up and substitute for me here. I have to go to meet our Italian friends; we have a big delegation.

**И. Столяров:**

Спасибо, Аркадий Владимирович, за участие в сессии.

Давайте проводим его аплодисментами.

Александр Дмитриевич, у нас импровизация. У нас в команде России замена, дорогие друзья, давайте табличку уберем. И еще одна замена — Хабиб, проходите, пожалуйста, сейчас тоже табличку уберем и продолжим. Александр Александрович, еще один вопрос. Скажите как законодатель, что еще необходимо сделать с точки зрения законодательства для того, чтобы развивалась индустрия спорта, чтобы не было барьеров для привлечения бизнеса в эту область? Какие нужны законодательные инициативы для того, чтобы эта индустрия развивалась так, как она должна развиваться?

**А. Карелин:**

Как законодатель, я хочу сказать о том, что сделано государством, что сделано сегодня на уровне Государственной Думы. Начну я с совершенно неспортивного, на первый взгляд, закона: Градостроительного кодекса Российской Федерации. В нем заложены обязательные к исполнению нормы комплексной застройки: если строится детский садик, то там должен быть бассейн, ведь у нас зимы многоснежные и протяженные, если строится школа, в ней обязательно должно быть несколько возможностей для активности, если строится микрорайон, то комплексная застройка предполагает наличие плоскостного сооружения — общедоступного стадиона. В том числе предусмотрено и появление фитнес-клубов, которые уже могут приносить дополнительные доходы, а не только нести на себе социальные функции.

Кроме этого у нас еще есть несколько замечательных «неспортивных» законов, которые препятствуют нецелевому использованию спортивных объектов. Здесь уже не важна форма собственности, важно профильное применение.

Если говорить о новациях, которые мы обсуждаем с Александром Дмитриевичем, под его непосредственным руководством как вице-спикера,

то мы должны на законодательном уровне начать эшелонирование. Есть лиги, которые уже могут быть хозрасчетными и зарабатывать, есть управление недвижимостью, арендные потоки, брендинг, все эти замечательные наборы — и есть спортивные общества, которые должны развивать виды спорта и не относятся к готовым рыночным инструментам, но занимаются видами спорта, которые у нас в Российской Федерации идут под грифом «медалеёмкие».

Я представляю один из тех видов спорта. Борьба, бокс, гимнастика — это всегда были виды спорта, которые развивало «Динамо» как ведомственная структура, которые всегда развивало ЦСКА, например. Но я считаю, что мы сейчас вплотную приблизились к порогу, после которого очень важно на законодательном уровне утвердить такой важный инструмент, как студенческий спорт. И мы сейчас над этим плотно работаем. Именно студенческий спорт, потому что студенческий возраст предполагает следующий шаг — попадание в основные сборные команды.

#### **И. Столяров:**

То есть предлагается такая североамериканская модель? Мы будем развиваться в этом направлении, потому что там это развито?

#### **А. Карелин:**

Я вынужден Вас разочаровать. Прежде чем ориентироваться на североамериканскую модель, можно еще недавно прошедшие игры в Лондоне вспомнить. Когда победы английских спортсменов начали вызывать национальный подъем у жителей острова, знаете, о чем они заговорили? О том, что больше внимания нужно уделить спорту в школе и студенческому спорту.

Это то, что было у нас, называлось это коротко и замечательно: «Буревестник». Один из певцов революции породил этот замечательный

образ, и буреизвестник олицетворял собой студенческое спортивное общество. Все вузы страны, к какому бы ведомству они ни относились, были объединены и проводили всевозможные спартакиады.

То есть я говорил о модели, которая существовала в советский период, она имела хорошее распространение, она имела замечательный эффект. Поэтому сегодня один из скрытых резервов — это более высокая защищенность и привлекательность профессии тренера начальной подготовки, то есть детского тренера и учителя физкультуры, и второй эшелон — это студенческий спорт. Это очень важно.

Сегодня для этого уже многое сделано: на территориях вузов России построено больше двух тысяч спортивных объектов. Вот два аргумента, которые нас сделают еще более конкурентоспособными на мировом уровне и будут понятны нашему населению. Аркадий Владимирович сказал замечательную фразу: он сказал, что у нас есть проблема с нашими традициями выпивать и покуривать. А я скажу, мы настолько здоровы, что даже эта традиция не делает нас слабыми, и мы до сих пор являемся очевидными претендентами на первые места. Поэтому не надо искать замечательные примеры на Западе или на Востоке. Мы сейчас будем рассматривать опыт наших китайских партнеров, а я напомню, что очень многие советские методики были применены именно ими, в том числе первоначальный отбор и многоуровневая селекция, а также, как сейчас не принято говорить, опыт фармакологического и медикаментозного обеспечения сборных команд и не только.

#### **И. Столяров:**

Мы об этом сегодня не говорим, Александр Александрович.

#### **А. Карелин:**

Я повторю еще раз: они применили наши кальки, а мы сегодня пытаемся у них учиться. Тоже неплохо. Большое спасибо.

**И. Столяров:**

Большое спасибо. Александр Александрович выдал нам потрясающее количество очень интересных инсайтов. Теперь я хотел бы, с вашего позволения, обратиться все-таки к международному опыту. Гуру маркетинга, человек, который фактически был родоначальником современного олимпийского маркетинга, и в том числе благодаря этому Международный Олимпийский комитет смог заработать те деньги, которые он заработал, и в том числе благодаря этому начала развиваться медийная, рекламная, спонсорская сторона в мировой индустрии спорта.

Я хотел задать вопрос Майклу Пэйну: какие наиболее сильные драйверы двигают сегодня экономику спорта? Насколько они применимы к России, судя по тому, что Вы видите в текущей экономике спорта в Российской Федерации.

**М. Payne:**

Thank you very much. Let me start by saying that one of the strongest drivers is clearly government. I would like to offer my congratulations to the Deputy Prime Minister and his earlier remarks, because I have rarely heard such a clear, simple and concise summary on the government's role in sport, in investment in the future, and in investment for a healthy nation. Very, very few governments seem to understand that.

You mention the reference to London and it was correct: the British Government turned around and said that, yes, they should use the Olympic Games as a catalyst for investment in sport and youth. That is what they said. Yet at the same time they were closing sporting fields around the country. So you have governments 'talking the game', but not actually delivering. If you were to argue



that one of the most important responsibilities of a government is to protect the nation, to protect the people, and to give them the opportunity for a healthy lifestyle, then sport is the foundation of that. And as it becomes an ever greater challenge, with people getting older and not having, or leading, necessarily the healthiest of lifestyles, sport is an investment in the future relative to the nation at large.

The second driver is clearly the media, and how the media and TV markets are becoming ever more competitive. You could argue that the first real revolution in sport was the invention of television. Back in the early 1950s, when television started to broadcast sport, it was the first time we took the fan base outside of the stadium, throughout the nation and eventually throughout the world. Now we are seeing an explosion worldwide in media channels, from traditional media channels to new digital channels. This is also opening up tremendous opportunities for sports that historically may have struggled to get any exposure on mainstream channels. So the second driver is TV.

The third driver is the corporate world. I would argue that when the corporate world began to discover sport as a marketing tool in the early 1980s, that it kicked off a 'second revolution' in terms of companies wanting to understand how to connect with the public. Now, as the marketplace becomes ever more cluttered and you are being inundated with messages, the question is: how can I cut through the clutter and connect with something we care about?

So it is a partnership between government, media and corporate. Anyone alone is not going to deliver the results, but if you are able to create a platform for a dialogue like this, between the three different stakeholders, you then have a very powerful movement.

**И. Столяров:**

Большое спасибо.

Про роль государства мы уже немного поговорили и вскоре обязательно перейдем ко второму и к третьему драйверу, к corporate и медиа. У нас, кстати, это в сценарном плане записано.

Майкл, еще один вопрос. Я прочитал на сайте, что на протяжении 20 лет Вашей работы в качестве маркетингового директора Международного олимпийского комитета была заработана какая-то сумасшедшая сумма, более 15 миллиардов долларов спонсорских денег. Как продавать спорт бизнесу? Поделитесь советом, что нам здесь необходимо сделать, чтобы более эффективно продавать спорт бизнесу, чтобы спорт больше получал от вложения инвестиций? В чем секрет?

**M. Payne:**

I am not sure there is a simple answer or solution that fits all companies and fits all markets. Sponsorship started out as an opportunity to obtain exposure, on the clothing of a top athlete, on the side of the stadium building. The problem at the Olympics was that we had no advertising in the stadium; we wanted to try and keep the Olympic stadiums 'clean'. So we had to engage companies in a totally different discussion on sponsorship. Initially many companies said, "If there is no exposure, we are not interested." And we said, "No, no. There is a much, much bigger opportunity."

The opportunity is to use the brand of sport, use what it represents in terms of strength, in terms of power, in terms of speed, in terms of unity and teamwork. How do you convey that message, a message which offers some of the messages that you as a company want to convey, and then convey it to the public with something that they care about and are passionate about? And, if you are just going along, saying "I am a company and my products are strong", is anybody going to pay attention? If you have a legend like this coming along, saying "Let me tell you how strong", you will start to cut through the clutter.

The moment companies begin to understand that the potential is not just about exposure – because people are bombarded with so many messages and logos all of the time. Once you start to integrate the brand values of sport into your mainstream marketing, that is when it all changes. Just to give an example spanning the last 30 years: when I sold the first worldwide Olympics sponsorship rights to companies like Visa in the mid-1980s, they went for USD 15 million. And here was a company that did not really understand how to use sport. A few months ago, the International Olympic Committee (IOC) announced its new partnership in the mobility category with Toyota for eight years for USD 1.6 billion. That is the power the largest automobile company in the world saw in Olympic sport with zero exposure. There is no advertising in the venue. It is entirely the integration of the marketing platform.

**И. Столяров:**

Я правильно услышал, что это прежде всего общность ценностей? That's sharing the values in sports? That's the key word, Michael? Еще раз: я правильно услышал, что успех в инвестициях в спорт для бизнеса — это достаточно глубинная, метафизическая категория, достаточно сложная для понимания категория, это не просто GRP, заработанные с рекламы, а это именно общие ценности в спорте и бизнесе?

**М. Payne:**

Let us be very clear. If you are a company, success is the bottom line. You have got to be profitable otherwise you will have no tomorrow. If you have no values, if you have no brand positioning, your competitor will go and take that space, and you will be lost. Whether it is about opening up new markets, whether it is about launching new products, the platform of sport is very broad. If you want it to talk about innovation – you have that platform; if you want it to talk about excellence

– you have that platform. Every company has to have a set of values; not values in a fuzzy sense but values that drive the bottom line.

**И. Столяров:**

Большое спасибо, Майкл. Теперь давайте обратимся ко второму драйверу, который Майкл упомянул в своей речи, это как раз corporate, это бизнес. Мы сейчас приближаемся к тому, чтобы раскрыть секрет эффективности с точки зрения бизнеса. Поэтому я бы хотел задать вопрос Сергею Куприянову. Ваша компания инвестирует и в России, и за рубежом. Как вы оцениваете эффективность этих вложений? Какой основной критерий? Это вообще ящик Пандоры и пока, мне кажется, этот магический кристалл — эффективность вложений — никто не нашел. Может быть, вы нашли его? Есть ли разница между эффективностью вложений в спорт в России и за рубежом?

**С. Куприянов:**

Очень хорошо, что этот вопрос мне задали после выступления Майкла, потому что теперь на него будет гораздо проще отвечать. Мы не компания, которая продает в розницу тот или иной продукт, мы реализуем крупные, долгосрочные, очень капиталоемкие проекты, поэтому то, что мы делаем в спорте, рассчитано не на сиюминутный рост продаж, а на формирование долгосрочного имиджа среди наших целевых аудиторий, к которым относятся не столько конечные потребители, сколько правительства стран и крупные компании. Реализуя масштабные проекты, мы, по сути, задаем повестку в том числе политических и общественных дискуссий. С другой стороны, спортивные проекты, которые мы поддерживаем, создают необходимый контекст для наших контрактов с деловыми партнерами.

Возьмем, например, футбольный клуб «Шальке»: после того, как мы стали титульным спонсором этой команды, узнаваемость нашего бренда в Европе

заметно выросла. Но даже не это главное, гораздо важнее, что изменилась ассоциативная связь, эмоциональная связь с нашим брендом: теперь это уже не вопросы тех или иных конфликтов с нашими соседями и партнерами по транзиту, а в гораздо большей степени ассоциация со стабильной компанией и надежным партнером.

У нас сейчас активно развивается восточное направление, подписан один из крупнейших в мире контрактов на поставку газа в Китай. Сумма этого контракта оценивается в 400 миллиардов долларов. И конечно, продолжая наше сотрудничество с китайскими партнерами, ведя переговоры о новых контрактах уже по западному коридору, мы нуждаемся в том, чтобы создать хороший и правильный контекст для такого рода общения. Я сейчас хотел бы показать небольшой ролик об одном из наших проектов.

### **Голос за кадром:**

В этом мире много дорог. Одни для тех, кто любит рисковать и проверять себя на прочность. Другие — для тех, кто знает, что предела их прочности нет. Нам говорят, что мы уже сделали все, что могли. На вершинах горных хребтов и в мертвой пустыне есть следы протекторов наших шин. Нам говорят, что не осталось дорог, на которых мы не были, но мы не ездим по дорогам, мы их прокладываем. Нам говорят, что мы сделаны из стали. Это не так. Сталь можно сломать. И дело не в скорости, дело не в риске, дело в том, чтобы быть частью чего-то важного. Одни называют это судьбой, другие — предназначением. Мы называем это гонкой. И наш путь ждет. Ждет, когда мы выйдем на старт, ждет, чтобы раздавить нас, выбросить на обочину. И не страшно прийти к финишу последним, не страшно сойти с трассы. Страшно пропустить то, к чему ты готовился всю жизнь, то, что превратится в легенду, с тобой или без тебя. В этом мире много дорог, но лишь одна из них твоя.

**С. Куприянов:**

Это двухнедельный ралли-марафон Москва — Пекин. Мы в этом году проводим его впервые и рассчитываем на то, что это будет значимым, красивым событием, которое задаст контекст нашим отношениям с китайскими партнерами.

**И. Столяров:**

У вас большое количество проектов в сфере профессионального спорта и массового, в частности, детского спорта. Скажите, пожалуйста, это для вашей компании — части одной большой истории или вы их разделяете? Здесь рекламная отдача, а здесь — социальная сфера, благотворительность. Или все-таки это единое целое?

**С. Куприянов:**

Это, наверное, невозможно разделить, и я не вижу практической ценности в таком разделении. Это всегда симбиоз. Если мы посмотрим, например, на футбольный клуб «Зенит», понятно, что для компаний группы «Газпром» это возможность рекламы, но если мы посмотрим на то, что значит «Зенит» для Санкт-Петербурга и огромной армии его болельщиков, которая включает в себя почти 15 миллионов человек, не только в Санкт-Петербурге, но и по всей стране, — становится очевидно, что это и социальный проект.

Что мы делаем для детского спорта? Есть проект под названием «Футбол для дружбы», мы его развиваем уже несколько лет. Каждый год мы привозим на финал Лиги чемпионов небольшие детские команды, по восемь человек, из разных стран. В этом году у нас на финале Лиги чемпионов были команды из 32 стран — Армении и Азербайджана, Турции и Сербии, России и Украины, и многих других. Все это находит отражение и в медиа соответствующих стран, и в головах ребят, которые принимают

участие в этом проекте. Что это, благотворительность или реклама? Нет смысла разделять. Это очень важный и красивый, эмоциональный проект. Я очень рад, что здесь присутствует господин Фигу, который в прошлом сезоне был участником этого события.

**И. Столяров:**

Большое спасибо, Сергей. Давайте обратимся к тому спортивному активу, который уже давно вышел на хозрасчет, на окупаемость. Хоккей — наше все, у нас есть самая коммерчески успешная лига в стране, которая называется КХЛ, а в КХЛ есть, наверное, самый коммерчески успешный клуб СКА. Роман Ротенберг, скажите, это наши собственные наработки? Как мы добились такого бешеного успеха? Это что-то, привнесенное с Запада, это какой-то симбиоз, или нужна какая-то иная, интегральная оценка? В чем секрет?

**Р. Ротенберг:**

Пять лет назад, когда мы начинали этот проект, мы пришли в хоккейный клуб СКА, взяв за образец лучшие примеры мирового спорта: в футболе это «Реал Мадрид», «Барселона», футбольный клуб «Челси», в хоккее это, конечно, «Торонто». Мы всегда стремились к самому лучшему. На сегодня можно констатировать факт, что мы являемся самым успешным клубом не только в КХЛ, в России, но и в Европе. Это подтверждают показатели по всем нашим рейтингам, по социальным сетям. Коммерческая выручка нашего клуба пять лет назад была меньше 100 миллионов рублей, сейчас она составляет около миллиарда рублей.

Конечно, надо отдать должное футбольному клубу «Зенит», который проложил для нас эту дорожку, приучил людей в городе болеть. Армия болельщиков «Зенита» очень помогла нам. Сейчас в этом пятимиллионном

городе у нас проходят одновременно футбольные матчи «Зенита» и матчи хоккейного клуба СКА, и при этом и на футболе, и на хоккее полные залы.

Главное было — создать привлекательный продукт, потому что в рамках развлекательной индустрии хоккей соревнуется не только с футболом, но и с кинотеатрами, и с театром, очень популярным в Санкт-Петербурге. Но мы вышли за пределы города, и радует то, что сейчас СКА — самый посещаемый клуб в КХЛ, он также на третьем месте в Европе. По всем рейтингам узнаваемость бренда СКА лидирует. Можно в любом европейском городе спросить, что такое СКА, — наш клуб все знают.

### **И. Столяров:**

А Вы можете научить этому весь профессиональный спорт, чтобы он перестал просить деньги у государства? Можно ли экстраполировать этот хоккейный успех на футбол, все игровые виды спорта и вообще на весь профессиональный спорт?

### **Р. Ротенберг:**

Конечно, можно, но везде есть и своя специфика. Невозможно, например, взять модель хоккейного клуба СКА и привезти ее в Москву, там нужен совсем другой подход. Так же невозможно скопировать бизнес-модель из США, из Северной Америки или Европы и внедрить ее в России. Всегда нужно учитывать культуру и особенности аудитории.

Конечно, во главе угла всегда семья. Спорт — это всегда семейный праздник: приходят дети, а за ними приходят и родители. Еще хотел бы добавить, что в Федерации хоккея России мы сейчас пытаемся применить все эти технологии к сборной. У нас была очень хорошая посещаемость на чемпионате мира — на 93% всех игр чемпионата мира, не только сборной России. У сборной России, разумеется, были постоянные аншлаги. Сам продукт выведен на другой уровень, задействованы все источники дохода,



о которых говорили коллеги, в частности Майкл. В основном, это спонсорство, но есть и другой важный источник дохода — мерчандайзинг. Мы сейчас развиваем и брендируем эти продукты, пытаемся создать такую линейку, чтобы она конкурировала не только в спортивном сегменте, а и в сегменте casual — гораздо шире. Это направление продвигается очень успешно и становится очень серьезным источником дохода в нашем бюджете.

**И. Столяров:**

Большое спасибо, Роман. Давайте обратимся к международному опыту, я хочу задать вопрос легенде хоккея. КХЛ — коммерчески успешная лига, НХЛ — еще более успешная лига, но понятно, что она существует намного дольше и география ее несколько другая. В чем секрет? Какие основные драйверы роста, какие основные секреты успеха мы могли бы взять от НХЛ? Каким образом государство взаимодействует с бизнесом? Каким образом бизнес взаимодействует с государством? Каковы основные драйверы успеха НХЛ, которые применимы для российского хоккея в КХЛ? Фил, вопрос к Вам.

**P. Esposito:**

I think the advent and the development of the Kontinental Hockey League (KHL) has been absolutely fantastic, and I think that it plays pretty well into the National Hockey League (NHL) scheme of things. I was sitting here listening to everybody talk and I thought about 1991, when I decided that I was going to try and put a professional hockey team together in the state of Florida. A lot of people thought I was insane, because it was Florida.

**И. Столяров:**

У нас есть пример хоккейного клуба «Сочи» — очень похожая история.

**P. Esposito:**

It is the same story, I suppose it is, but that was 1991; it was very difficult to try to get investors; it was very difficult to try to get people that could understand, because in Florida it was only American football, that is all it was down there. Then it developed into baseball also. I went to Japan and got the investors for this hockey team. The people in North America were just not interested in that. Mr. Rotenberg spoke of Toronto in Canada. Toronto is the Mecca of hockey, I suppose, even though they have not won in 60-something years. They keep trying though, and they keep selling out.

The biggest thing for me was the pricing. How do you 'price' so that you can allow these people to come to the games and to start learning about the sport? And how do we get the kids involved? That, to me, was the most important thing. When I first went down to the Tampa Bay Area, there was one rink. Now there are 15, not counting the arena that we play in. I have thought about that. Now we have got close to 3,300 kids playing hockey, girls and boys, and that just makes me feel really good about that. We have sold out now for over 250 games in a row.

Now, our pricing is not like Toronto. For example, last year, in the Stanley Cup Finals in Chicago, which was one of the original teams, a price for a ticket in the Stanley Cup Finals averaged USD 2,500. In our building, in the finals, the average ticket price was USD 500. And we thought about that discrepancy. How could we get up there? You only get there by tradition. The more tradition you have, the longer it goes. Mr. Dvorkovich was right: it is the investment in the future.

What is happening in the Tampa Bay region is phenomenal, because of the hockey team coming there. Downtown Tampa was nothing. St. Petersburg, Florida, was really nothing. Now everything is growing and growing and getting bigger and bigger, with buildings and businesses, and all the other stuff that goes with it. Was that hockey team the reason for that? A lot of people think that,

especially in the downtown area of the Tampa Bay region. They think that hockey was the main focus to get the other structures to come down there and develop. When I went to Sochi in 2014, I was amazed. Somebody asked me: "Do you think this was worth it?" And I said, "Absolutely!" Because down the road you are going to have a very viable and beautiful area that will be fantastic for everybody, including tourists and what have you.

My feeling is there is no better investment than investing in sport. A lot of people disagree with me, but that is what I believe, because I have been playing hockey since I was four years old. I am still trying to play, too, by the way, not very well. But, the thing is, for me: what does sport bring to your area, to the economy? It brings an awful lot. It creates jobs, for example. At the Amalie Arena, where I work, we have close to 320 people working there. Those people have families and they all moved there. The economy gets better. How does that happen? Because of the sport that started.

After the hockey, baseball came. Football, which is American football, was always there. They now have a professional soccer team, called 'The Rowdies'. So you have got four professional sports now in that market, and it is sustaining. I am very proud of that, because these people are coming from different parts of the world and creating jobs and creating the economic development that you want. What the KHL has done, for example, is great. I was pleased like crazy when they started that, because I thought that it was a great thing for the world of hockey.

Far too often we get more involved with Olympics, which are important, there is no doubt about that. I do not mean to downgrade it, but as a professional athlete, years ago, I was not allowed to participate in the Olympics, so consequently I did not pay much attention to it. If I had been allowed to participate, I probably would have paid more attention to it, but I became a professional at 18 years old. When you start getting paid to play, you are a professional. It does not matter where

you are, you are a professional. It does not matter whether you are doing this job. If you are getting paid to do this job, you are a professional.

**I. Stolyarov:**

I am an amateur.

**P. Esposito:**

You are an amateur? You are not getting paid? Okay. That is okay; you are getting paid somewhere else. It does not matter, it comes from somewhere. Coming back to Russia in 2012, after 1972, which was the last time I was here, I am blown away by what has happened. It has been fantastic. The people are unbelievable, the bustle of the cities is unbelievable, and you people have done a good job, a real good job.

**I. Stolyarov:**

Thank you. So no tricks, right?

**P. Esposito:**

No tricks.

**I. Stolyarov:**

No tricks. Work hard, invest in sport, invest in 'grassroots sport', and that is it – a miracle will happen.

**P. Esposito:**

I do not see why not. What Mr. Payne mentioned about Toyota, that is phenomenal. USD 1.5 billion, was it?

**I. Stolyarov:**

USD 1.6 billion.

**P. Esposito:**

USD 1.6 billion. That is phenomenal.

**I. Stolyarov:**

A hundred is Mr. Payne's commission.

**P. Esposito:**

That is all right, he deserves it.

**И. Столяров:**

Спасибо, Фил. А теперь обратимся к третьему драйверу из тех, о которых говорил Майкл. Я хотел бы задать вопрос генеральному продюсеру «Матч ТВ» Тине Канделаки. Вы развиваете канал «Матч ТВ», мы Вам очень благодарны. Хватает ли вам аудитории в России для развития этого канала? Потому что аудитория — это рекламодатели, это деньги, это бюджеты, это рейтинги. Как вы с ней работаете? Как вы ее расширяете?

**Т. Канделаки:**

Большое спасибо за вопрос. Я, наверное, вернусь к началу Вашего выступления, когда Вы заметили, что в этом году хоккейные и футбольные рейтинги падают. Я хочу сказать, что спорт отчасти зависит и от спортивной журналистики. Слава богу, что сегодня в «Советский спорт» пришли люди, которые нацелены на то, чтобы развивать спорт, я очень на это надеюсь. Но иногда возникает ощущение, да простят меня журналисты, что, к сожалению, спортивная журналистика борется со спортом, вместо того, чтобы поддерживать и развивать его в России.

Я очень много читала про то, что рейтинги падают, но дело в том, что я каждый день получаю эти рейтинги. Что касается чемпионата мира по хоккею — ничего там не падало. Там были феноменальные рейтинги, ни в одной стране мира невозможно такое представить, чтобы игру за третье место показывали два федеральных канала. Но у нас в стране произошло именно это. Игру за третье место между Россией и США показывали и телеканал «Матч ТВ», и Первый канал. На обоих каналах были отличные рейтинги в аудитории 18+, даже не в нашей знаковой аудитории «25—59, мужчины». Это первое.

Что касается аудитории, хватает нам ее или нет, здесь абсолютно справедливо заметил Майкл, что телевидение, конечно же, развивает технологии. Буквально вчера мне презентовали новую технологию, стриминг в 3D, и совершенно естественно, что производители сразу же принесли это в спорт. Спорт развивает технологии, в первую очередь возможность передачи картинки — все технологии развиваются ради того, чтобы дать возможность ближе, ярче и подробнее видеть спорт по телевизору. Поэтому молодая аудитория выросла на 60%. Когда телеканал «Матч ТВ» только создавался, мы видели, что аудитория, к сожалению, стареет, потому что, как вы знаете, на предыдущей платформе телеканала «Россия-2» самого спорта было всего процентов 30, а все остальное время — 35% занимал неспортивный и художественный контент.

**И. Столяров:**

Я бы не называл это художественным контентом.

**Т. Канделаки:**

Я имею в виду кино и сериалы. С 1 ноября, когда был запущен телеканал «Матч ТВ», мы показываем спорт и только спорт. И вот с чем мы столкнулись. Во-первых, очень сильно выросла молодая мужская

аудитория, которая вообще не смотрела спорт по телевизору. Спасибо «Газпром-Медиа» и «Газпрому», что они дают людям возможность увидеть Лигу чемпионов. Пришла и аудитория в возрасте 25—34, и даже моложе, то есть те зрители, которые не смотрели «Россию-2».

Во-вторых, что касается аудитории, Александр Александрович абсолютно справедливо сказал: спорт надо упаковывать. Спорт не был упакован. Что это значит? Когда мы начинали работу, мы изучили все спортивные каналы, существующие в мире на сегодняшний день, включая тот же ESPN. Что такое спорт и спортсмены? Это огромное количество окоспортивного контента, рассказывающего о спортивных и не только спортивных достижениях, а в первую очередь — о человеческих эмоциях. Спорт до того, как происходит победа или поражение, и спорт после победы или поражения. Приведу конкретный пример: у нас есть замечательный репортер Антон Альхимович, который снимает программу «Точка». В очередном эфире программы «Точка» рассказывалось про сборную беженцев, которая будет в этом году на Олимпиаде, и мы привели пример сборной, выступавшей сразу после развала Советского Союза, в 1992 году. Эти спортсмены шли с флагом, шли и поддерживали нашу страну, которая рушилась на глазах у всех. Кто-то заставлял? Уверена, что нет. Просто те традиции, что были в Советском Союзе, они заставляли волевых людей идти и выигрывать не «потому что», а вопреки. И противостояние, которое было тогда, сейчас нам и не снилось. Я посмотрела программу и очень рада, что мы эту историю откопали и рассказали.

Если говорить об аудитории, Вы правы: женская аудитория «драйвит» рынок. Если мы что-то покупаем, например, хоккейные трансляции, Кубок мира и чемпионат мира, то мы должны это продать хотя бы с каким-то плюсом. Что происходит? В этом году, когда мы показывали чемпионат мира, мы дали возможность Алисе Знарк, дочери тренера сборной по хоккею, дебютировать в качестве ведущей. Женщины впервые с большим

удовольствием посмотрели эту программу. Я сейчас рассказываю какие-то детали, но у меня, к сожалению, не так часто есть возможность об этом поговорить, поэтому я с удовольствием рассказываю вещи, которые вам, как зрителям, будут, наверное, интересны.

**И. Столяров:**

Только не рассказывайте всех секретов.

**Т. Канделаки:**

Вы знаете, у нас их так много, что даже при моей говорливости и энтузиазме времени не хватит. Я завершаю свое выступление.

**И. Столяров:**

Я именно об этом и хотел сказать.

**Т. Канделаки:**

Да, конечно, я слежу за хронометражем, я профессиональная ведущая в прошлом, как вы помните.

Главная проблема российского спорта в том, что мы не умеем упаковывать. Что это значит? У наших спортсменов нет культуры работать так, как работают западные спортсмены. Например, после соревнований они дают интервью, но не все готовы рассказывать о своей жизни. Вообще никогда не было этого контента. Вот перед нами сидит Луиш Фигу. Спросите Луиша Фигу: когда он переходил из «Барселоны» в «Реал Мадрид», какой путь противостояния и ненависти он прошел. Но именно об этом — как спортсмен переходит из клуба в клуб, как спортсмен получает травмы, как на это реагирует семья, как на это реагируют близкие — можно и нужно рассказывать. У нас этой культуры нет, мы ее потихоньку формируем, и я



горжусь тем, что здесь, например, сидит Фил Эспозито, а мы его уже для Кубка мира сняли в Канаде.

**И. Столяров:**

Здорово.

**Т. Канделаки:**

А Луиша Фигу еще снимем, я надеюсь.

**И. Столяров:**

А Луиш пока думает, как ответить на вопрос, который задала Тина. Тина, а если мы будем хорошо упаковывать, у нас, наверное, взлетит стоимость медийных прав? У нас сейчас недогрет рынок медийных прав, они у нас стоят очень мало. У нас в общей доле доходов для индустрии спорта спонсорский рынок перегрет, а медийный недогрет. То есть медийные права стоят, по сравнению с развитыми рынками, очень и очень мало. Если мы начнем нормально упаковывать, они взлетят в цене и все будет хорошо?

**Т. Канделаки:**

Про это мы очень много говорили с Романом Ротенбергом, когда я пришла на «Матч ТВ». Давайте поделим спорт на внутренний и на внешний. По логике, мы должны покупать права у федераций, но тогда виды спорта, которые эти федерации представляют, должны быть очень рейтинговыми. К сожалению, сегодня, я не буду лукавить, всего пять-шесть видов спорта дают рейтинги. Есть рейтинги — есть деньги. Но это долгий путь, и абсолютно справедливо сказал Сергей Куприянов, что это долгосрочная инвестиция. Затем Майкл развил эту мысль, сказав, что это инвестиция в человеческий капитал и в страну. Если «Газпром» будет продолжать это

делать, то года через три (во всяком случае, у меня, как у топ-менеджера, именно такой контракт) появятся первые результаты, помимо футбола, хоккея, помимо биатлона, боев — бои и смешанные единоборства очень популярны...

**И. Столяров:**

А баскетбол, волейбол?

**Т. Канделаки:**

...помимо «Формулы-1» начнут расти и другие виды спорта. В этом году вырос хоккей, безусловно, в этом году вырос баскетбол. Мы очень много инвестируем в гимнастику, хотим, чтобы она выросла, но ее, к сожалению, не смотрят, как не смотрят и фигурное катание. Не могу это не отметить, потому что большие шоу убили интерес к реальным соревнованиям. К сожалению, эта ситуация — данность, но тенденция говорит о том, что если мы будем инвестировать в околоспортивный контент, если спортсмены будут идти на контакт с телевидением и работать на популяризацию своих видов спорта так, как это делают западные спортсмены, будут настоящими послами этих видов спорта, то в течение трех лет мы начнем ощущать то, о чем мы все здесь говорим. Возьмем «Кливленд» и Леброна: почему в Кливленде люди стоят на ушах, когда идет Леброн? Почему на Западе люди в своих небольших провинциальных городках болеют за свою школьную команду, за свою студенческую команду и за команду, которая представляет этот город? Это главная проблема: изменится это — изменится и отношение на телевидении.

**И. Столяров:**

Большое спасибо, Тина. У меня накопилось огромное количество вопросов, но придется часть отложить до другой сессии, потому что мы следим за

временем. Еще раз обратимся к международному опыту. Спорт — один из приоритетов государственной политики Китая. У нас здесь присутствуют наши китайские друзья. Я хотел бы задать вопрос господину Ма о государственной политике и участии государства в развитии индустрии спорта. Компании в Китае поражают нас взрывным ростом, от стартапов до многомиллиардного бизнеса. Каковы основные двигатели этого роста в экономике и в индустрии спорта? Господин Ма, пожалуйста.

**M. Guoli:**

Thanks everyone. In the past three or four years, sport has grown very quickly in China. In my opinion, there are three major engines. One is technology, the second one is demand by users and the third one is the leadership of the people. The first engine is technology. Why? Let us think about it. Three years ago, when you wanted to download a film from a computer, it took you one night; now it only takes a few seconds. Today, everyone has at least one smartphone – look at yourself. And if you do not check it every ten minutes you feel uncomfortable. So this creates an opportunity for media companies and especially for sports companies.

The second reason is the users. From the television's perspective, people call the users 'viewers', but Internet companies call these kinds of users 'consumers'. The price of sports companies in China is growing quickly. Why? It is because of the Internet. The new digital media companies are buying the rights to get data from 'consumers', and then these 'consumers' are continually potential consumers for the company, unlike traditional television. With traditional television, you telecast a sport, then you get the revenue from the advertising and you are done. But for the digital company, it is continual.

The third one is the people. Why did I say that the people are the most important thing for sport – especially for sport? There are three levels of people in the leadership of China to support the development of sports. One is that the

President of China is a soccer fan. I do not believe he encourages the development of sport just because he loves soccer, because as you said, sport is good for the nation. Sport is good for life. Sport is the way to change the government of the future.

The second level of the people is the genius. The people who created Internet companies are really geniuses. I have been with traditional television for so many years, but the people who are in charge of digital media have a lot of new ideas. So there are these kinds of people, which is why the sports industry in China is growing so quickly.

The third level of the people are the operational groups, such as Leshi Internet Information & Technology, also known as LeEco; formerly LeTV. Why did I accept the role with LeTV? Because last year I saw the best sports industry operators get together on stage with LeSports (Letv Sports in China). You can see that the economy is growing quickly; we have so much more money than before. The people are encouraged, so the demands of the consumers are there. That is why. Over the last three to four years, our sport industry has grown quickly. Thanks.

**И. Столяров:**

Еще один короткий вопрос и, если можно, короткий ответ, потому что время нас уже совсем поджимает. Интересен ли для вас российский рынок? У вас взрывной рост, вы рассматриваете экспансию на другие рынки. Интересен ли российский рынок для вашего международного продвижения, для вашей экспансии?

**M. Guoli:**

For sure, because Russia and China have a long history, but LeEco together with LeSports are definitely coming in the future. But we are not coming for competition, we are not an enemy. We are not a competitor to Match TV. We are

the partner for the future. We can provide more opportunities to serve the users we have in common.

**И. Столяров:**

Большое спасибо. Давайте поблагодарим господина Ма. Еще один вопрос нашим китайским коллегам. Госпожа Ли, великая Олимпиада в Пекине 2008 года стала триггером, благодаря которому рынок спорта в Китае сейчас быстро развивается. Каковы, по Вашему мнению, основные драйверы роста китайского рынка спорта? Государство мешает, помогает или просто не мешает вам? Как Вы к этому относитесь?

**Н. Li:**

Thank you very much. I think a lot of people must be dying to know why this Chinese lady is sitting here in a room full of legends, so I think I am going to introduce myself. It is not self-promotion. It is because my experience is very, very relevant to the Chinese sports business development. In the year 2003, Mr. Payne, who is sitting right there, shook my hand at the International Olympic Committee and he told me, "Ms. Li, I am going to give you a job which is going to change your life." And he did, because I was hired to be sent to the Beijing Organizing Committee, as a representative of the International Olympic Committee, working for Mr. Payne to develop the Chinese sports market. I remember at the first negotiation, when we first started working with the Beijing Organizing Committee, I realized he had given me a job which would give me a headache all the time, because at that time there was no concept whatsoever about sports marketing in China. Then the delegation from the Beijing Organizing Committee said to Mr. Payne, "What are you saying about category? Are you saying we have to pay? That is against our national intention with hosting the Olympic Games, because we want to host the Games so every company can participate."

Before 2008, the Chinese market had no concept of sports marketing whatsoever. At the time, of course, television was also a big block, because the state owns everything. Then Mr. Payne sent me to meet with guess who? Mr. Jing Ma, who is also a huge legend in Chinese history. He is the head of China Central TV (CCTV). He created the CCTV sports channel, so he single-handedly created a sports media channel for China. In 2008, everybody knows that there was a very successful Beijing Olympic Games, and from then on, the Chinese sports industry really took off.

By 2009, after I had resigned from the IOC, I formed a company called Shankai Sports, when nobody was even paying attention to sports, but I believe in sports because I work in it. I remember when I tried to raise money, nobody would even look at my business plan, even with all my relationships in that country. I know everybody inside out, but nobody would look at me. Then our first business started in 2010 at the FIFA World Cup in South Africa. We sent the first group of VIPs to FIFA's game. Suddenly FIFA rolled out the red carpet for me; they realized that there must be business there. I remember we paid the fee to FIFA, but we could not get the money out of China, so we had to use 20 people's personal accounts. I remember that. Finally, we got the rights and we got the VIPs. We got a private jet to South Africa and that started my company. At the time we were only three people. Now we have over 50 people. My company owned the exclusive rights for the 2010 and 2014 FIFA World Cups, and owns them for the 2018 FIFA World Cup, which is going to happen here. We have also purchased the hospitality rights, sponsorship rights and new-media rights for UEFA. My team is operating in France right now for UEFA.

Looking back, I was a company that no one would give money to, and now I have every investor knocking on my door, asking, "What valuation do you want? How much money do you want?" And I say, "Okay, I do not want money. I have cash, because we are making profit." Though that is another story. You raise money because you can, not because you need it.

What happened is that, after the first exposure in 2008, Chinese companies realized that sports are a powerful tool that can promote their companies. Secondly, of course, it was also due the economic growth. China has had amazing growth over the last couple of years, so a lot of companies suddenly had a need to go global. Our slogan says that going to sports is the shortcut for any Chinese company to go global, and people are buying it. So now you see Chinese companies that need a brand in the world. They start buying sponsorship, they start buying clubs, they are buying everything.

The third and final point is government support, like our President being a fan of sports. Here I would like to emphasize that the more that governments do is not necessarily better. Sometimes you have to do less. There is a Ministry of Sports in China, which used to be the only agency and because they had to give permits to every sports event we were organizing in China the Chinese sports market was completely killed off. It also used to be that CCTV had to be the only TV station that could broadcast sports. Now the Chinese Government has decided to do less. They have taken away this process, so suddenly we have an amazing sports industry. Thank you.

#### **И. Столяров:**

Большое спасибо. Это была история стартапа от наших китайских товарищей, но я должен заметить, что поддержка государства там все-таки присутствовала.

Дорогие друзья, теперь давайте спросим наших действующих спортсменов. Хабиб, как отражаются на Вас те тектонические сдвиги, которые у нас происходят, и та трансформация отрасли, которая идет и с участием государства, и с помощью бизнеса? Что Вы чувствуете в последнее время?

#### **Х. Нурмагомедов:**

Я буду говорить о своем собственном опыте.

Последние два года я восстанавливался после множества травм, но в апреле я вернулся и понял, что смешанные единоборства, как и спорт в целом, за это время вышли на новую стадию развития. Без преувеличения можно сказать, что этот спорт считается самым развивающимся видом спорта в мире. Вернувшись, я понял, что и фанатская группа уже другая, и телевидение, как и другие средства массовой информации, уже обращает огромное внимание на смешанные единоборства. Если сравнивать ситуацию в Америке и у нас в России, в Америке этот спорт уже более двадцати лет бурно развивается, его показывают на таких каналах как Spike TV, Fox, ESPN, а у нас значительное развитие смешанных единоборств наблюдается только последние два года. В частности, «Матч ТВ» уделяет очень много внимания нашему виду спорта.

Можно отметить, что благодаря компании Fight Nights, которой владеет Зиявудин Магомедов, нас сегодня ждет возвращение легенды смешанных единоборств — Федора Емельяненко. За последние пару лет произошли очень серьезные сдвиги.

### **И. Столяров:**

Здорово. А Вы ощущаете себя человеком-брендом? Для нашей страны это новая тенденция, когда людей оценивают в том числе и с точки зрения, сколько денег человек «весит», с точки зрения трансфертной стоимости или с точки зрения наполнения реальной, немонетарной ценностью. Вы ощущаете, что Вы сколько-то стоите на рынке?

### **Х. Нурмагомедов:**

Я дебютировал в 2008 году, а сейчас, в 2016 году, являюсь первым номером в мировом рейтинге легкого веса и пока что среди российских бойцов я единственный в топ-10.



**И. Столяров:**

Это накладывает какие-то обязательства на Вас?

**Х. Нурмагомедов:**

Это накладывает очень большие обязательства. Я понимаю, что очень много нашей молодежи, очень много детей интересуется этим видом спорта, очень много людей следят за мной. Мне уже не 17 лет, мне уже 27, и на меня смотрят множество людей. Я отдаю себе в этом отчет. Полтора года назад Reebok заключил со мной эксклюзивный контракт, по которому я являюсь единственным российским бойцом на контракте у Reebok. И я понимаю, что не только у зрителя, но и у таких гигантов, как Reebok, есть интерес ко мне. У нас в стране привыкли называть смешанные единоборства боями без правил, но это неправильно. В смешанных единоборствах есть определенные правила. Тебе назначают бой, твоему сопернику назначают бой, и через какое-то время вы заходите в октагон и выясняете, кто на сегодняшний день лучший. Я считаю, что это самый справедливый вид спорта, в котором задействованы многие другие спортивные дисциплины — борьба, бокс, тхэквондо, самбо и так далее. Но смешанные единоборства бурно развиваются всего пару лет. Будем надеяться, что лет через семь-десять мы сможем догнать Соединенные Штаты.

**И. Столяров:**

Хабиб не проиграл ни одного боя, без приставки «пока», мы специально это подчеркиваем. Александр Дмитриевич, мы вас так просто не отпустим. Прежде чем мы зададим наш последний вопрос Луишу, который прилетел совершенно неожиданно для нас и который уже подготовил ответ на вопрос Тины, скажите пару слов, как Вам видится индустрия спорта в России, какие

перспективы? Есть ли свет в конце тоннеля? Мы стоим на пороге взрывного роста? Что будет? В общем, вся эта дискуссия за три минуты, если можно.

**А. Жуков:**

Спасибо, очень интересная дискуссия была. Я бы вернулся к китайскому опыту. Госпожа Ли остановилась на Пекинских играх, а, как известно, в Китае в 2022 году будут зимние Олимпийские игры. Многие задавали вопрос: а зачем Китаю зимние Олимпийские игры, ведь там достаточно слабо развиты зимние виды спорта? Ответ простой. В результате проведения зимних Олимпийских игр китайцы собираются вовлечь в занятия зимними видами спорта еще 300 миллионов человек.

**И. Столяров:**

Два населения нашей страны.

**А. Жуков:**

300 миллионов человек, которые раньше не занимались зимними видами спорта. Безусловно, это невозможно сделать без государства, но мы имеем свой опыт Игр в Сочи и понимаем, что такие соревнования, как Олимпийские игры, как чемпионат мира по футболу, становятся огромным драйвером в развитии спорта в стране, они помогают привлекать в спорт детей и взрослых, они создают необходимую спортивную инфраструктуру. Крупнейшие соревнования — это один из главных способов развития спорта в стране, как и поддержка детского и юношеского спорта и так далее.

Что касается спонсоров, господин Куприянов скромно умолчал об одной важной детали. Дело в том, что «Газпром» является генеральным спонсором не только команды «Шальке», но и Олимпийского комитета России.

**С. Куприянов:**

Но об этом, кроме нас с вами, никто не знает.

**А. Жуков:**

Нет, об этом на самом деле все знают и, более того, многие виды спорта, которые не в состоянии сами зарабатывать деньги, достаточные для их развития, как раз пользуются поддержкой, в том числе «Газпрома», для подготовки к Олимпийским играм и для работы многих федераций. Действительно, есть федерации, которые способны обеспечивать себя за счет спонсоров, за счет телевидения. Это в основном игровые виды спорта, хотя есть и исключения, например, биатлон. Но все-таки большинство видов спорта государство должно так или иначе поддерживать. Здесь, безусловно, Олимпийский комитет играет свою роль, потому что главный бренд в мире спорта — это олимпийские кольца, Олимпийские игры. И то, что зарабатывает Международный олимпийский комитет — это, большей частью, деньги от продажи телевизионных прав и средства, полученные от генеральных спонсоров.

Мы стараемся следовать примеру и Международного олимпийского комитета, и наиболее успешных олимпийских комитетов мира. Думаю, многие знают, что есть несколько брендов в мире, которые помогают собирать огромные деньги, это Team USA, Team GB и Team Canada. Это бренды олимпийских комитетов, которые собирают большие средства и финансируют развитие спорта за счет этих денег. Сейчас к Олимпийскому комитету России вернулись все права от оргкомитета Сочи, и мы предлагаем этот новый бренд. У нас уже появилось несколько крупных спонсоров, и я думаю, что это будет продолжаться. И Олимпийские игры в Рио, и следующая зимняя Олимпиада в Корее дадут новый толчок.

Еще мне хотелось бы отдельно сказать спасибо каналу «Матч ТВ» и Тине Канделаки за то, что она выполняет обещания, которые дала в начале

работы канала. Это действительно спортивный канал, и разговоры о том, что спорт не показывают, потому что он не очень популярен, мне кажутся абсолютно неправильными. Ровно наоборот, спорт становится непопулярен, потому что его не показывают. Если спорт показывать, показывать его хорошо, красиво и правильно, то телеаудитория будет расти. Я уверен, что телевидение станет одним из главных источников финансирования спорта, в том числе профессионального.

### **И. Столяров:**

Тина пытается эту причинно-следственную связь исправить. Большое спасибо, Александр Дмитриевич. Вы в своей речи действительно подвели импровизированный итог всей нашей дискуссии. Огромное Вам спасибо. А теперь, прежде чем мы поблагодарим всех участников дискуссии, все-таки, хотелось бы дать слово Луишу, он ведь практически ночью прилетел. Луиш, можете ответить на тот вопрос, который задала Вам Тина? А я хочу спросить, что Вы пожелаете российским болельщикам в рамках той акции, которую проводит легендарное издательство «Советский спорт», «Футбол без насилия», и что Вы вообще думаете по этому поводу? Ну и в целом — как Вы себя чувствуете, Луиш? Пожалуйста.

### **L. Figo:**

Good morning. It really is a pleasure to be in this Forum. It is always very constructive to hear so many different opinions from such important stakeholders in the sports business. And, of course, you always learn from the different points of view.

The most important thing from my point of view in terms of sport, and related to your question, is always that sport has some values that some people probably do not understand, because they have never tried it or they have never lived with those values.

The violence in football is something that all the stakeholders here agree they have to fight against, because the violence is not part of the sport. I do not really understand the people who go to a stadium, who go to events, to pick a fight. Probably because they do not belong to this industry. All the people involved in this business have to be alert, not only the police and the security services. They have to combat this kind of situation, which is not a good example for anyone. Our children have a dream, to achieve some objectives in this business, so it is important that we deal with that kind of situation. It has to stop, though I do not know how, because I am not the person that should decide. That should be the governments, UEFA, FIFA, and the organizations that have the power to stop it. It has to be stopped, even if the consequences are severe, in order to set an example that the violence and these kinds of attitudes should not be part of football, or of any sport in the world.

Regarding this Forum, I think it is always very important and positive for the future of the industry. We have different kinds of stakeholders here, but what I think is missing here are the fans. Can we hear what they want from the sports industry? Everyone is looking for the fans: we as players want to have the fans with us, television wants to have the shares, the marketing companies want to have the fans with them, too. For the development of this industry, it is very, very important to hear what sports fans expect from this industry in the future. In the future, we must listen to them and involve them more with the show, with the players, with television, because they are a fundamental part of this industry. I would like to listen to them. I think that will probably be the goal for all of us here, to see what the sports fans really appreciate and want for the future of this industry.

**И. Столяров:**

Большое спасибо, Луиш. Это уже на следующей сессии. Это было про болельщиков и вообще про людей, которые потребляют спортивный

контент. Спасибо еще раз, дорогие участники дискуссии. Все было очень здорово, всем нужно бежать. Больше спасибо и хорошего рабочего дня на Форуме!