

VOLAJTE MA
TED

TED TURNER

a Bill Burke



eastone BOOKS

Business Class

CALL ME TED. Copyright © 2008 by Turner Works, LLC.
This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, U.S.A.
All rights reserved.

Z anglického originálu **TED TURNER WITH BILL BURKE: CALL ME TED**
preložila Darina Gyurkovicsová.

V roku 2009 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

www.eastonebooks.com

Slovak Edition © 2009 by Eastone Group, a.s.

Translation © 2009 Darina Gyurkovicsová

Jazyková korektúra: Katarína Vilhanová

Zodpovedná redaktorka: Marína Terenová

Layout: Studio Eastone

Tlač: Finidr, s.r.o., Český Těšín

ISBN 978-80-8109-107-0

Všetky práva vyhradené. Okrem použitia krátkych ukážok na účely recenzie a kritiky
žiadna časť tejto knihy nesmie byť reprodukována ani šírená v akejkoľvek forme alebo
akýmkoľvek prostriedkami bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

Vydavateľ ďakuje partnerom
TATRA BANKA, KPMG, TATRA REAL, TÝŽDENNÍK TREND
za to, že prispeli k vydaniu tejto knihy.

*Knihu venujem svojim deťom.
Z toho, čo som v živote dokázal, ony sú
tým, na čo som najviac hrdý.*

OBSAH

<i>Predhovor</i>	ix
1 Detstvo	1
2 McCallie	11
3 Vysoká škola a Pobrežná stráž	23
4 Bilbordy	41
5 Tragédia	47
6 Zliepanie črepín	52
7 Na vlastných nohách	58
8 V jachtingu ide do tuhého	67
9 „Sledujte, ako kanál rastie!“	77
10 The Braves	92
11 The SuperStation	106
12 Pohár Ameriky	122
13 Káblová spravodajská sieť	134
14 Fastnet	142

15	CNN štartuje	151
16	Dýka do srdca	160
17	Svetoobčan	172
18	Hry dobrej vôle	179
19	CBS	185
20	MGM	196
21	Kábloví operátori	206
22	Stretnutie s Jane Fondovou	214
23	„Daj mi zem, veľa zeme“	222
24	Vojna v zálive	228
25	Filmy a animované seriály	237
26	Lov na sieť	248
27	Fúzia Time Warner	259
28	Nový Time Warner	268
29	Miliardový dar	281
30	Premeny	290
31	AOL: Vyradený a ohradený	299
32	Odchod	312
33	Vpred a vyššie	326
	<i>Dodatok</i>	339
	<i>Podakovanie</i>	341
	<i>Index</i>	342

PREDHovor

Ludia ma roky nahovárali, nech napíšem svoj životný príbeh. Mňa však príliš zaneprázdňovalo prežívanie vlastného života, než aby som uvažoval o možnosti zastaviť sa a písať o ňom. Dlho som odolával aj preto, že sa nerád piplem v minulosti, nerád rozmýšľam o sebe. Fakticky si myslím, že to, čo som dosiahol, som dokázal preto, lebo radšej žijem naplno v prítomnosti a voľný čas využívam na rozmýšľanie o budúcnosti. Nuž a odvtedy, čo som odišiel z firmy, mám príležitosť na sebareflexiu. Uvedomujem si, že môj doterajší život bola jedna úžasná jazda a možno teraz nastal správny čas napísať o nej knihu.

Všetko, čo píšem v nasledujúcich riadkoch, sú moje verné spomienky na doterajší život v celej jeho šírke: detstvo, biznis, čas, keď som sa venoval jachtingu, moje nekončiace sa aktivity v oblasti filantropie, no a, pravdaže, aj môj rodinný život. Zopár priateľov, členovia rodiny a kolegovia boli takí láskaví a prispeli do tejto knihy zábavnými postrehmi či anekdotami. Snažil som sa vyrozprávať svoj príbeh pútavo a zábavne, aby vás zaujal a možno aj trochu inšpiroval.

Dosiahol som veľa, ale nikto mi nič nedaroval, nič neprišlo len tak. Veľakrát som padol na nos, opäť vstal a začínal znova. Nemal som ľahké detstvo, príliš mladý som sa musel vyrovnávať s tragickým odchodom svojho otca aj sestry. Keď som začal s jachtingom, prehrával som jedny preteky za druhými. Párkrát som na mori skoro prišiel o život, ale ostal som pri plachtení dostatočne dlho a pracoval som dostatočne tvrdo, aby som sa stal špičkovým skiperom svetovej triedy. Keď som kúpil bejzbalový klub Atlanta Braves, prišla dlhá reťaz skľučujúcich prehratých sezón a až potom sa šťastie obrátilo tvárou k nám a vyhrali sme Svetovú sériu (World Series). S kopou tvrdej práce a kúskom šťastia som vybudoval úspešnú mediálnu spoločnosť a zarobil veľa peňazí, po istom čase ma vytlačili na

vedľajšiu koľaj a stratil som 80 percent svojho bohatstva – netrvalo to viac ako 2 roky. (Ale nerobte si o mňa starosti, už premýšľam, ako sa z toho dostať s tými pár miliardami dolárov, ktoré mi ostali.)

Ako som budoval svoje bohatstvo, čoraz viac som sa angažoval v oblasti záchrany pôdy a vo filantropii vôbec. Snažil som sa vyriešiť niektoré z najzávažnejších problémov, pred ktorými stojí naša planéta, a zistil som, že mi to dáva oveľa väčšiu satisfakciu, akú som kedy zažil vo sfére biznisu. Aj keď sa mi nepodarilo udržať svoje manželstvá, som šťastný, že som vychoval päť skvelých detí a že v čase blížiacej sa sedemdesiatky som zdravý, mám plno energie a pred sebou ešte mnohé výzvy, s ktorými by som sa chcel popasovať, kým odídem z tohto sveta.

Keď o všetkom takto premýšľam, vidím, že môj život vôbec nebol nudný a fádny. Dúfam, že si moju knihu prečítate s rovnakou chuťou, s akou som ja žil svoj život.



DETSTVO

Moje prvé slovo bolo „pekný“. Aspoň moji rodičia tak vraveli. Vraj som pozeral na motýľa a zrazu zo mňa vyhrklo: „pekný“! Iní rodičia by si zrejme želali počuť slovo „mama“ alebo „tata“, ale moji rodičia boli celí nadšení, že prvé slovo, ktoré som v živote povedal, vyjadrovalo obdiv k prírode.

Otec a mama by sa pravdepodobne nikdy neboli stretli a ja by som sa nikdy nebol narodil, nebyť tragickej smrti prvého snúbenca mojej mamy – pre komplikáciu s prasknutým apendixom – deň pred ohláseným sobášom. Smútiaca mama ostala v blízkom spojení so snúbencovou rodinou a nasledujúcich niekoľko rokov odmietala každého ďalšieho nápadníka.

Obdobie smútku mojej matky sa blížilo ku koncu, keď Ed Turner (môj otec) prišiel z rodného domu v Mississippi do Cincinnati v štáte Ohio. Bol to nepochybne veľmi podnikavý mladý muž a presťahoval sa na sever, pretože tam dostal sľubnú pozíciu na obchodnom oddelení miestneho predajcu automobilov Chevrolet. Okrem toho, že reagoval na dobrú ponuku pracovať v automobilovom biznise, otec pravdepodobne aj veľmi túžil odísť z domovského štátu. Po krachu na burze jeho rodičia stratili takmer všetko. Žili v biednych podmienkach skoro na hranici chudoby z prenájmu pôdy v Mississippi a príležitosti v ich oblasti boli mizivé. Keď prišiel čas ísť do strednej školy, otec úspešne zložil prijímacie skúšky a prijali ho na prestížnu Duke University, lenže ťažké časy jeho rodičom nedá-

vali možnosť poslať ho tam študovať. Namiesto toho sa ocitol v Millsaps College, menej nákladnej metodistickej škole v mestečku Jackson v štáte Mississippi. Aj keď to nebola drahá škola, moji starí rodičia museli hrdlačiť, aby synovi zaplatili školné, a preto, keď sa objavila príležitosť pracovať na severe, ihneď opustil školu, ani nepočkal, kým dostane vysvedčenie.

Keď môj otec pricestoval do Ohia, príchod švárneho a veľmi družného mladíka z juhu neostal bez povšimnutia. Okamžite si ho oblúbil chlapík zo Cincinnati, volal sa George Rooney, brat mojej mamy. V nádeji, že jeho sestra po rokoch prestane smútiť a nájde si nového fešáka, nástojil, aby sa tí dvaja stretli. Moja matka Florence Rooney bola bystrá, krásna, elegantná a veľmi milá žena. Bola dosť vysoká – 176 cm, ale môjmu otcovi, ktorý mal 180 cm, sa vždy páčili vysoké ženy. Otec sa od prvej chvíle beznádejne zamiloval a začal útok. Jeho šarmantné dvorenie si vyžiadalo kopu úsilia, lebo medzi nimi boli podstatné rozdiely. Môj otec nielenže bol južan, ale bol navyše vychovaný ako protestant a pre katolícku rodinu Rooneyovcov bola svadba s nekatolíkom vážny problém. Ako som sa dozvedel, matka so svadbou súhlasila až potom, keď otec slúbil, že deti budú vychovávané v katolíckej viere. Zosobášení boli podľa katolíckeho obradu 14. augusta 1937 v dome Rooneyovcov.

Ja som prišiel na svet 19. novembra 1938 ako prvý Turner, ktorý sa narodil severne od Masonovej-Dixonovej línie, a ako prvý vnúčik na jednej i druhej strane bol som zahrnutý láskou svojich rodičov a celej širokej rodiny. Moje spomienky na rané detstvo sa viažu k mojej prababičke z matkinej strany, kde som mal vždy otvorené dvere. Dožila sa deväťdesiatjeden rokov a volala ma „malý čertík“. Z času na čas sme navštevovali otcových príbuzných v Mississippi, ale svoje prvé roky som prežil v Cincinnati, obklopený rodinou z matkinej strany. Môj dedo George Rooney žil v dome so svojimi dvomi nevydatými sestrami – nazýval ich „staré dievky“ – a ja som ich všetkých troch mal veľmi rád. Napriek tomu, že som bol obklopený milujúcou rodinou, manželstvo mojich rodičov čelilo ťažkým skúškam hneď od začiatku, pretože boli každý iný a napätie sa stupňovalo pri rozdielnom prístupe k rodičovskej výchove. Napriek ubezpečeniam a sľubom daným v čase dvorenia mojej mamy, keď som sa narodil, otec dal mame jasne najavo, že nedovolí, aby bol jeho syn vychovávaný v katolíckom duchu. Pre mamu a celú Rooneyovskú rodinu to bola silná šálka kávy. Nikdy som sa nedozvedel a už ani nedozviem podrobnosti, ako ich konverzácie prebiehali, ale jedno viem, že občas som katolícky kostol navštevoval. Ale

nebol som vychovaný ako katolík. Matka nikdy o tých veciach v mojej prítomnosti nehovorila, ale nebolo jej všetko jedno.

Moje spomienky na detstvo v našom dome v Cincinnati sú väčšinou príjemné. Bol som neposedné dieťa plné energie a skoro všetok čas som trávil na zadnom dvore pri potoku, ktorý tiekol cez prázdny pozemok dolu ulicou. Prevracal som skaly a hľadal malé chrobáky a raky, nosil ich domov a dával do pohára. V centre pozornosti svojich rodičov som bol skoro tri roky, kým sa nenarodila moja sestra Mary Jean. Bola krásne bábätko. Mary Jean prišla na svet v septembri 1941 a pre mojich rodičov bola slniečkom. Tento dátum si dobre pamätám, lebo to bol historický dátum. Vtedy Japonci zaútočili na Pearl Harbor a o pár mesiacov otec narukoval k námorníctvu. Keď prišiel čas základného výcviku, rodičia usúdili, že vojenské kasárne a ubytovňa v Quonsete nie sú vhodné miesto pre malého chlapca. Vzali so sebou bábätko, moju sestru Mary Jean, a mňa nechali v internátnej škôlke v Cincinnati. Mal som štyri roky.

Nespomínam si na meno tej škôlky, ale veľmi dobre si pamätám, že sa mi tam nepáčilo. Z pekného domu s trávnikom a potokom, kde som sa hrával a žil v kruhu svojej rodiny, som sa dostal do chladnej betónovej izby v internáte, kde bol dvor vysypaný sivým štrkom a všetko bolo ohradené plotom. To miesto bolo ako väzenie. Mal som štyri roky a nevedel som pochopiť, prečo moji rodičia vzali sestru a mňa nechali tam.

Škôlka povolila, aby som nedeľné popoludnia trávil so svojimi starými rodičmi, ale šesť a pol dňa a všetky noci som sa cítil strašne osamelý. Nespomínam si, že by som voči svojim rodičom pociťoval hnev, že ma tam nechali samého, ale viem jedno: v tom období som bol veľmi nešťastný. Bola tam jedna pani, ktorá mala na starosti naše poschodie, a matne si spomínam, že sedávala pri mne a pomáhala mi zaspáť, keď som bol veľmi smutný a osamelý. Keď má človečik štyri roky, veľmi citlivo vníma svoje okolie a viacerí psychiatri, ktorých som v neskoršom veku navštívil, pripisovali moje obavy a pocity neistoty tomu, že som v takom útlom veku býval často sám. Napríklad dodnes mám značný problém zostať osamote. Nemám rád, keď som izolovaný od ostatných ľudí, a nemám rád, keď ma niekto chce, obrazne povedané, zavrieť do ohrady s vysokým plotom. Keď sa piplem v spomienkach, vlastne tá internátna škôlka ovplyvnila aj moje stravovacie návyky. Každé ráno sme jedávali ovsené vločky. Ešte aj po šesťdesiatich piatich rokoch ich nemôžem ani vidieť!

Asi som dával jasne najavo, že som za múrmi internátu nešťastný, lebo moji rodičia z diaľky rozhodli, že ďalší školský rok budem bývať u starých

rodičov Turnerovcov na vidieku v štáte Mississippi. Mestečko sa volalo Sumner a nemalo viac ako 200 obyvateľov (neskôr vstúpilo neslávne do histórie ako miesto, kde bol zavraždený Emmett Till, táto tragická udalosť bola kľúčovým momentom, ktorým sa začalo hnutie za občianske práva). Presťahovanie do Sumneru pre mňa znamenalo zmenu v mnohých ohľadoch. Odísť z Ohia bolo pre mňa ťažké, ale nevedel som sa dočkať, kedy pôjdem preč z tej prekliatej škôlky, a, pravdaže, veľmi som sa tešil, že budem bývať so svojimi blízkymi, ktorí ma milovali.

V Mississippi som bol stále v kontakte s prírodou. Moji starkí bývali na okraji mestečka a ja som po celé dni mohol pozorovať zver, vtáky a hmyz a všetko to ma neuveriteľne fascinovalo. Celé hodiny som sedával na blízkom mostíku a chytal ryby na kúsok slaninky na silone alebo som naháňal korytnačky. Stále som žil mimo kruhu svojej najbližšej rodiny, a keď ma prepadol smútok alebo osamelosť, túlal som sa po lúkach a lesoch. Z týchto chvíľ som si dodnes uchoval tie najkrajšie spomienky.

O rok nato sa môj otec vrátil z vojny a naša rodina bola konečne znova pohromade v Cincinnati. Najprv ma rodičia dali do obecnej škôlky v Sumneri, a keď prišiel čas povinnej školskej dochádzky, zapísali ma ako prváčika do súkromnej školy, ktorá sa volala Lotspeich. Bol som neposedné dieťa a každú chvíľu som niečo vyparatil, boli som mnou problémy. Nerobil som nič zlé, len kopu malých zlomyseľností a darebáctiev. Napríklad som nahádzal iným deckám do galoší kamienky. V dnešných časoch by to škola posúdila ako hyperaktivitu a poruchu pozornosti, ale to nebol môj prípad. Bol som dlho odlúčený od rodiny, stále sám, jednoducho som nesmierne túžil, aby mi niekto venoval pozornosť. Mojich učiteľov to značne vytáčalo a po prvom roku dali matke a otcovi najavo, že ma už ďalší rok v škole nechcú vidieť.

Moji rodičia v tých časoch nemali veľa peňazí a prechod zo súkromnej školy do štátnej im mohol finančne uľaviť, ale viem, že keď k tomu došlo, boli veľmi sklamaní. Zopár ďalších rokov som teda navštevoval miestnu štátnu školu v Avondale a na mojom správaní sa v novom prostredí nič podstatné nezmenilo. Darebáctiev nebolo o nič menej, ibaže zo štátnej školy ma nemohli tak ľahko vykopnúť ako zo súkromnej. Podarilo sa mi tu vydržať od druhého ročníka až do polovice piateho ročníka základnej školy.

Po rokoch útleho detstva, keď som bol odlúčený od rodiny a presúvali ma z miesta na miesto, táto etapa môjho života bola obdobím relatívnej stability. Tým nechcem povedať, že život doma bol prechádzkou v ružovej záhrade. Môj otec bol veľmi zložitá povaha. Bol absolútny perfekcionista

vo všetkom, či už išlo o jeho oblečenie, celkový vzhľad alebo spôsob vedenia biznisu, či výchovu v rodine. Veľa premýšľal, mal hĺbavú povahu, vždy mu išlo o to, aby konal správne, preto veľa čítal, dokonca aj knihy o rodine, výchove a rodičovstve. Čo prečítal, hneď aj aplikoval v živote, a tak jeho konanie odrážalo najrozličnejšie štýly a nikto nevedel predvídať, čo kedy urobí.

Jeho rodičovský prístup však mal jednu pevnú konštantu, a tou bola prísna disciplína a neochvejná viera, že tvrdá práca prináša hodnoty. Mohol som mať približne osem alebo deväť rokov, keď sa otec rozhodol, že počas letných prázdnin musím pracovať. Spočiatku som pracoval štyri hodiny denne a v útlom veku moja hlavná zodpovednosť spočívala v práci na našom dvore. Mali sme ručnú kosačku na trávu, ktorú bolo treba tlačiť. Keď ste to niekedy skúsili, viete, o čom hovorím. Každé drierko alebo žaluď, čo sa skrývali v tráve, kosačku zasekli. Musel som si kľaknúť, povytá-hovať trávu a zaseknuté drierka a rukami trhať burinu a zatiaľ na mňa naliezli stovky mravcov a všelijaká háveď. Plahočil som sa na dvore, zhrbený a z čela mi kvapkal pot. Kamoši skákali okolo a dobiedzali do mňa: „Teda, pod' s nami chytať ryby!“ Bože, ako som to nenávidel, musel som povedať nie, že mám ešte tri hodiny práce. Bola to drina a lopota, do dnešného dňa neznášam prácu na dvore. V lete som do školy nechodil, ale aj tak to pre mňa neboli prázdniny.

Môj otec bol aj alkoholik a silný fajčiar. Neviem, koľko pil a fajčil predtým, som si však istý, že skúsenosť z vojny v Tichomorí jeho závislosť ešte zhoršila. Hovoril mi, že miloval ten čas strávený pri námorníctve, lebo mal príležitosť dostať sa na také miesta ako Austrália a Filipíny, ale pritom zažil skutočnú vojnu. Povedal, že raz celkom zblízka pištoľou zastrelil japonského námorníka. Spolu s ostatnými námorníkmi išiel hľadať nejaké trofeje na japonskú loď, ktorá ležala do polovice potopená v plytkých vodách v Manilskom zálive. Zrazu, nevedno odkiaľ, na nich vyskočil vyhladovaný, šialený chlap. Strašne čosi vrieskal v japončine a zaútočil na môjho otca a ten ho v sebaobrane zastrelil.

Jedno je isté, nech bol dôvod akýkoľvek, otec bol vždy prehký muž s výbušnou povahou. Keď pil, bol ešte agresívnejší, a keď som ho nahneval, hneď som dostal. Mamu to hnevalo a v pamäti sa mi vynárajú chvíle, keď ma otec bil a mama ho spoza dverí úpenlivo prosila, aby už prestal. Otec si ma prehol cez koleno a vravieval „robím to preto, aby som ťa naučil, čo sa patrí, nech z teba vyrastie niekto, na koho budeme môcť byť s tvojou mat-

S mojím otcom to nebolo ľahké, ale vedel som, že ma miluje a že mu veľmi záleží na mojom vzdelaní a výchove. Keď som ukončil štvrtý ročník, s matkou mali pochybnosti o kvalite vzdelania, ktoré som dostával v štátnej škole. V tom čase – bolo to leto 1947 – sa moji rodičia chystali odísť zo Cincinnati a presťahovať sa do štátu Georgia. Vtedy sa totiž môj otec rozhodol rozbehnúť kariéru v biznise s reklamnými pútačmi a kúpil malú billboardovú spoločnosť v Savannah. Bola to dobrá príležitosť a určite bol veľmi rád, že sa opäť sťahuje na juh. Keby rozhodnutie bolo na mojej matke, myslím, že by sa snažila nájsť nejakú katolícku školu alebo súkromnú inštitúciu, ale otec nástojil, že on zarába peniaze a v domácnosti budú platiť jeho pravidlá. Bol veľmi konzervatívny. (V najtvrdších časoch studenej vojny mi vravieval, že „komouši“ sa chystajú poraziť Spojené štáty americké, a keď prídu, zastreliu každého, kto bude mať viac ako 50 dolárov. Celé roky som nikdy nemal v peňaženke viac ako 49 dolárov!) Otec si vysoko cenil vlastnú skúsenosť z vojenského námorníctva a bol presvedčený, že mi prospeje vzdelanie vojenského typu. Keď sme sa v októbri roku 1947 presťahovali do Savannah, prestúpil som v piatom ročníku na vojenskú akadémiu v štáte Georgia, volali ju GMA a nachádzala sa kúsok na juh od Atlanty (dodnes funguje pod názvom Woodward Academy).

Ako deväťročný chlapec narodený v novembri som bol v triede najmladší; do školy som nastúpil v októbri, teda o celý mesiac neskôr ako ostatní spolužiaci. Už tieto skutočnosti samy osebe ma znevýhodňovali, no a okrem toho som prišiel do južanskej vojenskej školy ako „transplantát“ z Ohia a katastrofický scenár bol hotový. Boli to štyridsiate roky 20. storočia, ale zdalo sa mi, že niektoré z tých deciek ešte stále bojovali v občianskej vojne. Po ničom netúžili viac, len aby malému „Yankeemu“ urobili zo života peklo. Niektorí zo žiakov boli v tej internátnej škole od prvého ročníka a medzi nimi boli tí najodpornejší chalani, akých som kedy stretol – úplne ako z *Pána múch*.

Povedal som si, že im ukážem, aký som silný. Býval som v izbe s poschodovými posteľami s tromi ďalšími chalani, a tak som hneď v prvý večer vyhlásil, že budem „šéfom“. Zdalo sa, že nenamietajú, ale nerátal som s tým, že na druhej strane za kúpeľňou, ktorá bola spoločná pre dve izby, bývali ďalší štyria. Brali sme ich tak, že patria do našej skupiny, obzrel som si ich, akí sú veľkí, a zdalo sa mi, že ich zvládnem. Keď som im povedal, že budem šéfom, vzali to trochu inak ako moji traja spolubývajúci. Chvíľu si ma premeriavali a potom na mňa skočili. Traja ma zvalili na zem a ten štvrtý mi kopal do hlavy. Myslel som, že ma zabijú. Moji traja spolubývajúci

stáli a prizerali sa. Tým sa môj pokus vládnuť v internátnej bunke rýchlo, bolestivo a s ponížením skončil.

Začiatok nebol dobrý a trvalo niekoľko mesiacov, kým sa situácia trochu zlepšila. Raz niektoré z deciek vyhlásilo, že som povedal niečo zlé na generála Roberta E. Leea. Nebola to pravda, ale poslúžilo to ako zámenka, aby sa za mnou rozběhlo celé lynčovacie komando spolužiakov. Hnali sa za mnou a revali: „Zabite Yankeeho!“ Bežal som odušu až k skrinkám na chodbe. Podarilo sa mi do jednej vopchať a zabuchnúť za sebou dvere. Revúci dav sa objavil spoza rohu. Hádali sa, či som v jednej zo skriniek, ale ja som ticho čušal a čakal, kým odídu. Krúžili okolo ako zúrivé osy, no nenašli ma. Mohlo ich byť okolo päťdesiat, bol som taký vystrašený, že som ani nedýchal. Napokon ich to prestalo baviť a odtiahli preč. Potom ma už nenaháňali, ale objavili inú zábavku. Vbehli do mojej izby, keď som ležal na posteli, a naskákali na mňa aj desiati, jeden na druhého. Chytil som paniku, sotva lapajúc vyrazený dych. Ale vydržal som, bol som tvrdý a na konci prvého semestra som už bol jeden z nich. Niečo z vojenského výcviku sa na mňa nalepilo a tento čas celkovo hodnotím ako dobrú skúsenosť do života. Mojim rodičom ma však prišlo ľúto, a tak ma na ďalší rok zapísali do štátnej školy v Savannah a tam som strávil najšťastnejšie roky svojho detstva. Bolo úžasné, že som už nemusel byť v tom obmedzenom prostredí vojenskej školy, a tešil som sa, že môžem všetok voľný čas tráviť v prírode.

V športových časopisoch môjho otca boli reklamy na korešpondenčný preparátorský kurz Northwestern School of Taxidermy. Za 50 centov mesačne vám poslali rozličné knižky s praktickými radami. Možno som bol prvý jedenástočný chlapec, ktorý sa u nich zapísal. Nosieval som domov mŕtve vtáky a veвериčky, ktoré som našiel, ale príležitostne som po nich aj strieľal zo vzduchovky. Dom, kde sme bývali, mal garáž a maličkú kanceláriu. Moji rodičia ju nikdy nepoužívali, tak som si tam robieval svoje preparátorské práce. Vypchať také zviera bol poriadne zložitý proces, ale mňa to fascinovalo a pritom som sa veľa naučil o prírode a biológii.

Ďalší jasný bod, na ktorý si z detstva spomínam, bol príchod dvadsaťjedenročného čierneho muža, ktorého najal môj otec, aby sa mu staral o novú plachetnicu. Volal sa Jimmy Brown. Vtedy som ešte netušil, že ďalších päťdesiat rokov bude Jimmy jedným z najdôležitejších ľudí v mojom živote.

Otec kúpil 15 metrov dlhý škuner (ktorý pokrstil *Merry Jean*, trošku sa pohral s menom mojej sestry), ale veľmi rýchlo si uvedomil, že taká loď si vyžaduje veľa práce. Keď mu niekoľkí kamaráti odporučili šikovného

a zručného chlapíka Jimmyho, rozhodol sa najat' ho. Jimmyho vychovala matka, vyrástol na malom ostrove neďaleko pobrežia v Savannah a jeho reč mala typický akcent dedinských rybárskych osád. Veľa sa naučil o rybárčení a oprave lodí ešte predtým, než ho odviekli do armády, kde slúžil ako zdravotník v poslednej fáze 2. svetovej vojny.

Keď k nám Jimmy prišiel, trávili sme spolu veľa času. Bol mi ako starší brat, ale správal sa ku mne, ako keby sme boli dvaja dobrí kamaráti. Vlastne mi bol druhým otcom. Môj otec bol preč z domu alebo pracoval a mama sa starala o mladšiu sestru. S Jimmym sme spolu trávili najviac času – chytali sme ryby, prevádzali sa na plachetnici, osádzali siete a lovili morské kraby alebo niečo objavovali. Vďaka vrodenej chybe mal Jimmy jednu ruku trochu ochrnutú, ale bol stále fyzicky aktívny a veľmi rád bol vonku. Naučil ma veľa o prírode aj o živote. Tešil som sa z každej minúty, ktorú som s ním mohol stráviť, a tak sa stal najlepším priateľom, akého som kedy mal. Pretože som ho mal naozaj veľmi rád, a pretože môj otec farbu pleti nevnímal, vyrastal som bez akýchkoľvek predsudkov. Bolo úžasné, že som bol doma, ale presne ako kedysi v útlom detstve, aj táto stabilita mala len krátke trvanie. V mojom živote sa črtala ďalšia zmena.

SUPERSTATION

Obidve stanice – WTCG aj WRET – už boli ziskové, čo ma ešte viac utvrdilo v presvedčení, že pre mňa je to správne médium práve televízia. Hoci sme už vo výkazoch neboli v červených číslach, starosti mi robil náš limitovaný potenciál ďalšieho rastu. Trhový podiel WTCG v Atlante síce vzrástol skoro z nuly približne na 15 %, ale pri pohľade na obrovské zdroje troch združených staníc sa dalo ťažko očakávať, že toto percento ešte významne posunieme smerom hore. Cenová úroveň nášho reklamného času rástla, stúpaj aj počet domácností s prijímačmi schopnými prijímať signál na frekvenciách UHF, ale tieto premenné mohli rásť iba po túto hranicu. Nastal čas na ďalší kvantový skok. Bolo jasné, že východiskom je získať väčší záber – pokryť väčšie teritórium a zvýšiť tak počet divákov. Veľkí broadcasteri to riešili prepojením vlastných staníc alebo spojením so sesterskými stanicami po celej krajine, lenže v našej situácii bolo takmer nemožné ich model napodobniť. Musel som vymyslieť iný spôsob. Prirovnával som sa k medvedovi, ktorý vyšiel na kopec, aby zistil, čo tam uvidí, a teraz nastal čas lepšie zaostriť zrak a pozrieť sa ďalej.

V polovici 70. rokov bol Channel 17 jedinou nezávislou stanicou na veľkých trhoch amerického juhovýchodu mimo Floridy – a družstvo Braves tam bolo jediným bejzbalovým tímom, ktorý hral v Major League (Veľká Liga). Vedel som, že náš program bude zaujímať aj divákov mimo Atlanty. Takisto som zaregistroval, že v mestách Albany a Macon v štáte Georgia

si obyvatelia začali predplácať novú službu, ktorá ponúkala lepšiu príjem stanic, ktoré už mali, a súčasne príjem ďalších staníc, na ktoré sa svojimi anténami predtým nevedeli naladiť. Táto technológia sa často označovala ako CATV, čo bola skratka pre „community antenna television“ alebo jednoducho káblová televízia. Z toho mi vyplynul záver, že našou ďalšou veľkou príležitosťou bude rozšíriť distribúciu signálu našej WTCG za hranice Atlanty, aby sme sa etablovali ako nezávislá stanica, ktorá pokrýva celý juhovýchod – a prenikneme tam pomocou kábla.

Aby som o tejto technológii získal ďalšie informácie, rozhodol som sa ísť na svoju prvú schôdzu Národnej asociácie káblovej televízie (NCTA). Tam som sa dozvedel o experimentoch s mikrovlnnou technikou, ktoré robili vysielatelia a kábloví operátori v úsilí dostať signál z vysielacej veže na pracovisko káblového operátora. Odtiaľ signál putoval káblom až do domácnosti predplatiteľa. Chápal som logiku celej operácie, v novej technológii som videl skvelý spôsob, ako veľmi rýchlo rozšíriť dosah WTCG. Na tejto schôdzi som sa mnoho naučil, mal som možnosť diskutovať s veľkými osobnosťami televízneho biznisu vrátane Dona Anderssona, výskumného pracovníka z NCTA. Bol to inteligentný chlapík s dôkladnou znalosťou spomínanej technológie. Nielenže vedel, ako to funguje, ale chápal aj možnosti, ktoré sa prostredníctvom kábla núkajú podnikavým nezávislým vysielateľom. Na uskutočnenie svojich zámerov som potreboval odborníka ako on, preto som ho zamestnal a poveril, aby vypracoval projekt využitia mikrovlnnej technológie na pokrytie väčšieho územia naším signálom a súčasne dohodol zaradenie nášho vysielania do ponuky káblových operátorov.

Mikrovlnná technológia distribúcie signálu bola jednoduchá, ale boli tam aj obmedzenia. Signál sa prenášal z jednej prenosovej veže na ďalšiu, ale veže nesmeli byť od seba vzdialené viac ako 25 míľ a nesmeli byť medzi nimi žiadna prekážka, ktorá by bránila priamemu zrakovému kontaktu. Postavenie každej z týchto medzistaníc by stálo približne 35 000 dolárov, dostať signál iba do vzdialenosti sto míľ v jednom smere teda vyžadovalo investovať asi 150 000 dolárov; príliš mnoho pre začínajúcich káblových operátorov. A celá investícia bola o to riskantnejšia, že ľudia boli zvyknutí prijímať televízny signál zadarmo. Presvedčiť ich, aby zaň platili, nebola ľahká úloha, ale televízni kábloví operátori cháпали, že možnosť sledovať ďalšie stanice z iných miest bol logický spôsob, ako motivovať predplatiteľov. A WTCG bol vhodný kandidát na túto úlohu. Netrvalo dlho a program Channel 17 bol k dispozícii v mestách ako Birmingham, Tuscaloosa, Anniston v Alabame, Albany a Savannah v Georgii a Tallahas-

see na Floride. Tieto prvé systémy mali maximálnu kapacitu prenosu iba 12 kanálov, ale keď sa náš kanál dostal do ponuky, ľudia si nás mohli ľahko naladiť a signál bol kvalitný. Takto sme sa dostali na nové trhy, a keď sme tam už boli, súťažili sme s ostatnými ako rovný s rovným.

Don Andersson mi pomohol zoznámiť sa s operátormi káblovej televízie. Mojmým heslom vždy bolo „náš zákazník, náš pán“. Chcel som preto lepšie spoznať svojich nových spojencov a najmä byť s nimi v priateľskom vzťahu. Spomínam si na chlapíka, ktorý prevádzkoval káblový systém v Atlante a pozval ma do Myrtle Beach, kde malo schôdzu Southern Cable Television Association (Združenie káblovej televízie Juhu). Chcel, aby som vystúpil so svojimi názormi na mikrovlnný prenos, a povedal mi, že som prvý predstaviteľ stanice, ktorý sa k nim správa priateľsky. Vysielaťelia v tom čase vnímali káblových operátorov ako nepriateľov. Lokálne televízne stanice mali dovedy monopol a voči káblovým operátorom boli podozrievaví a mali z nich strach. Víťali síce fakt, že kábel im pomohol skvalitniť signál a získať plné pokrytie domáceho trhu, na druhej strane ich znervózňovalo, že prináša do ich revíru iné stanice. Raz sa riaditeľ istej stanice na Floride rozhneval, keď sa signál nášho Channel 17 dostal na jeho územie. Žiadal ma, aby som na jeho teritórium nevstupoval, na čo som sa ho spýtal: „Čo myslíte pod ‚vaším teritóriom‘? Ak tam dokážeme dostať náš signál, je to aj naše teritórium!“ Čo sa mňa týkalo, naším územím boli Spojené štáty a neskôr celý svet!

To všetko vyzeralo dobre, ale postupne sa ukázalo, že nárast divákov prostredníctvom káblových operátorov proporcionálne neprispel k rastu príjmov z reklamy. Keď sme hovorili s potenciálnymi klientmi mimo Atlanty, zaujímali ich výlučne ABC, NBC a CBS. Boli zvyknutí kupovať na dvoch úrovniach – lokálne a celoštátne – ale premýšľať na úrovni regiónu sa ešte nenaučili. Rýchlo sme zistili, že jediná cesta, ako zvýšiť príjmy z predaja reklamy, je zaraďovať reklamu s okamžitou reakciou – to sú reklamy, čo ponúkajú napríklad novú gramofónovú platňu alebo nože na mäso a končia sa telefónnym číslom, kde treba výrobok objednať (teleshopping). Aby sme túto možnosť využili čo najefektívnejšie, najal som odborníka na merchandising z obchodného domu Rich's v Atlante a posielal som ho na všetky veľtrhy a výstavy, kde sa predvádzali rôzne nové výrobky a vynálezy.

Cez teleshopping sa najlepšie predávajú drobné potreby do domácnosti a technické zlepšováčky, ktoré výrobcovia ťažko dostávajú do maloobchodnej distribúcie. Môžete ich uvádzať ako „Exkluzívna TV ponuka!“

a hovoriť napríklad „Nedostanete v obchodoch!“. Boli sme schopní nájsť kadečo, napríklad superlepídlo, nože na mäso a rôzne súpravy na opravu výrobkov z kože a umelej hmoty. Pretože väčšina tých firmičiek si výrobu reklamy nemohla dovoliť, často sme im ponuky vyrábali vo vlastnej réžii a v niektorých prípadoch boli produkt aj reklama dosť amatérske. Jedna z najhorších, na ktorú sa pamätám, bola reklama na kus lacnej bižutérie, prsteň s názvom Party Ring. Bol magnetický a predával sa s ôsmimi kameňmi rozličných farieb, ktoré sa dali meniť, aby sa hodili k oblečeniu. Tá reklama bola taká zlá, až sa na nej človek pobavil. Na tanečnom parkete sa vlnila atraktívna černošská dvojica a uprostred tanca sa chlapík pýta: „Hej, čo za prsteň to máš na ruke?“ Ona zdvihne ruku rovno pred kameru a povie: „To je môj super extra Party Ring.“ Reklamy aj výrobky mohli byť hlúpe, ale aj tak sa nám podarilo predat veľa reklamného času. Príjem z tohto typu reklamy s priamou reakciou bol pre nás životne dôležitý a dal nám čas, aby sme postupne presvedčili klasických inzerentov, že aj my sme pre nich zaujímaví.

Problémy s reklamou v kombinácii s komplikáciami pri budovaní mikrovlňných medzistaníc ma postupne priviedli k presvedčeniu, že pozícia regionálneho hráča predstavuje menej výhod, ako som pôvodne predpokladal. Niekedy začiatkom roka 1975 som si v časopise *Broadcasting* všimol článok o komunikačných satelitoch. Pozorne som si ho prečítal a uvedomil si, že namiesto antény v Atlante a poskakovania po celom juhovýchode cez mikrovlňné body môžem použiť jedinú satelitnú „anténu“, ktorá je umiestnená 22 000 míľ vysoko vo vesmíre a dokáže pokryť signálom celú Severnú Ameriku. Naša doterajšia skúsenosť mi potvrdila, že kábloví operátori majú záujem zaraďovať náš kanál do svojej ponuky, a veril som, že keby sme dokázali ponúknuť kvalitnejší program, mohli by uvažovať o rozšírení svojho káblového biznisu do veľkých metropolitných oblastí (v tom čase sa činnosť káblových operátorov zameriavala najmä na menšie mestá, kde bol problém s dostupnosťou a kvalitou signálu). Satelitný prenos sľuboval veľké možnosti a mohol by sa dokonca stať vstupenkou do veľkého ringu, kde by sme mohli ísť do boja s veľkými celoštátnymi spoločnosťami ako ABC, NBC a CBS.

Článok v časopise *Broadcasting* uvádzal, že Home Box Office (HBO), relatívne nový spolplatnený filmový kanál, pripravuje distribúciu svojho signálu cez satelit a prenos bude zabezpečovať Western Union. Zavolať som marketingovému riaditeľovi Western Union – volal sa Ed Taylor – a dohodol s ním stretnutie v jeho kancelárii v New Jersey. Poslali auto,

To bolo naše prvé stretnutie, neskôr sme sa vídali pri rôznych príležitostiach, napríklad na konferenciách káblových operátorov, ale vážne debaty sa začali, keď sme oznámili, že ideme na satelit. Keď som sa potom s Tedom stretol, povedal mi: „Pozrite, ak vy dokázete dostať HBO na satelit, ja môžem urobiť zo svojej stanice v Atlante celoštátny kanál. Vy ste spolplatnený kanál, my môžeme poskytnúť reklamnú podporu, takže spoločne môžeme dať káblovému biznisu úplne nový rozmer.“ Tak sa začalo naše naozaj krásne priateľstvo.



Stretnutie s Jerryom prišlo v pravú chvíľu, myšlienka spojiť sily našich dvoch staníc sa mu páčila. Uvedomoval si totiž, že čím viac programov môžeme ponúknuť cez ten istý satelit, o to ľahšie sa HBO dostane do ponuky konkrétnych káblových operátorov. S Jerryho podporou som navštívil RCA, aby som im predložil svoj plán. Môj návrh privítali s veľkou radosťou, ukázalo sa však, že vec má jeden háčik. Na to, aby ste mohli prenášať signál, museli ste ho najprv dostať hore na satelit. To vyžadovalo postaviť odosielajúcu stanicu, tzv. uplink, na mieste, odkiaľ sa signál posielal. Ale v roku 1976 uplinky existovali iba v New Yorku (kde bolo sídlo HBO), v Chicagu a v Los Angeles. Povedali mi, že v Atlante sa najbližších niekoľko rokov neplánuje stavba odosielajúcej stanice, a preto môj projekt nemá šancu.

Uvažoval som nad tým a spýtal sa: „Dobre, a čo nám bráni, aby sme ju tam postavili?“

Im takáto možnosť nikdy nenapadla, ale nevideli v tom žiaden problém okrem ceny: asi 750 000 dolárov. Spýtal som sa ich, či vedia o niekom v Georgii, kto by mi ju vedel postaviť. Navrhli mi, aby som sa skontaktoval so spoločnosťou Scientific Atlanta. V tejto fáze som bol už pevne rozhodnutý dotiahnuť celú vec do konca a rýchlo som dohodol schôdzku so Sydneyom Topolom, generálnym riaditeľom firmy Scientific Atlanta. Povedal mi, že satelitné technológie sa určite stanú dôležitou súčasťou ich biznisu, že s tým rátajú, zatiaľ však ešte žiadny uplink nepostavili. Chcel som vedieť, čo si myslí, že by to asi stálo – odpovedal, že musí urobiť kalkuláciu a ozve sa mi. Jeho vystupovanie sa mi páčilo, veril som mu, a preto som mu povedal, že ak ponúkne rozumnú cenu, urobíme obchod. Už si presne nepamätám, akú sumu mi nakoniec navrhol, ale zdala sa dobrá a dohodli sme sa. Kúpili sme malý pozemok v odľahlej časti na severozá-

padnom predmestí Atlanty, na ktorom sa celé zariadenie malo postaviť, a ľudia zo Scientific Atlanta sa pustili do práce.

Ale krátko potom, ako bol uplink postavený, sa zjavil nový problém. Právnicki mi vysvetlili, že FCC (Federálna komisia pre komunikačné systémy) má pravidlá, ktoré zakazujú vysielateľom, aby posielali svoj vlastný signál mimo územia pokrývaného miestnou vysielacou vežou. Mikrovlnná distribúcia toto pravidlo obchádzala, pretože medzistanice vlastnili kábloví operátori, ale v prípade satelitného prenosu naša spoločnosť nemela vlastniť uplink alebo prenajímať satelitný transpondér. Na to bola potrebná tretia strana alebo „verejný prepravca“. Preskúmali sme rôzne scenáre, napríklad založiť spoločnosť pre uplink v mene mojej manželky alebo detí, ale právnicki trvali na tom, že distribútor signálu musí byť úplne nezávislý od vysielateľa.

Musel som nájsť niekoho, kto by založil a prevádzkoval samostatnú spoločnosť pre satelitný uplink. Zavolať som teda prvej osobe, ktorú som stretol v satelitnom biznise, Edovi Taylorovi z Western Union. Vysvetlil som mu, že potrebujem založiť samostatnú spoločnosť, ktorá by zabezpečovala prenos môjho signálu, a spýtal som sa ho, či by bol ochotný založiť a riadiť nášho „verejného prepravcu“. Povedal mi, že momentálne zarába asi 60 000 dolárov ročne a že pre Western Union nevyzerá satelitný biznis ružovo, pretože RCA aj tak onedlho preberie prenos satelitného signálu pre HBO. Ubezpečil som ho, že náš projekt sa už rozbieha. Don Anderson, Terry McGuirk a ostatní predajcovia z nášho tímu sa už skontaktovali s viacerými káblovými operátormi a vedia, že mnohí sú pripravení zaradiť náš Chanell 17 do svojej ponuky a platiť nám za to. Čo sa týka poplatkov, dohodli sme sa na 10 centoch za predplatiteľa mesačne.

Na začiatok sme kalkulovali asi s miliónom domácností ako predplatiťskou základou s tým, že rýchlo porastie až na niekoľko miliónov. Príjem z tohto biznisu mohol teda rásť veľmi rýchlo. Boli to jednoduché počty a Ed vedel, že má pred sebou veľkú šancu. Keď sa ma spýtal, koľko ho to bude stáť, ak sa rozhodne prijať môj návrh, požiadal som ho, aby mi dal jeden dolár. Keď ho vytiahol z peňaženky a podal mi ho, potriasol som mu ruku a povedal: „Blahoželám ti, Ed. Práve si sa stal naším verejným prepravcom!“

Ed založil novú spoločnosť a nazval ju Southern Satellite Systems, ale na začiatok potreboval kapitál, aby ju mohol rozbehnúť. Najväčšou položkou bol prenájom služieb satelitu firmy RCA, bolo to asi 100 000 dolárov mesačne. Vedel som, že on taký kapitál k dispozícii nemá, ale v tom

čase mala naša spoločnosť už veľké skúsenosti s požičiavaním peňazí. Náš finančný riaditeľ Will Sanders súhlasil, že mu potrebný kapitál pomôže zohnať. Netrvalo dlho a Southern Satellite Systems sa stal mimoriadne ziskovým podnikom a doteraz som presvedčený, že Ed Taylor urobil s tým svojím dolárom jednu z najvýnosnejších investícií v histórii amerického podnikania.

||||| O T E D O V I |||||

„One-Man Show“

– JOHN MALONE

(JOHN MALONE PRIŠIEL PRACOVAŤ DO
TELE-COMMUNICATIONS, INC., TEDA TCI, V ROKU 1972
A DO ROKU 1981 POMOHOLO ZO SPOLOČNOSTI UROBIŤ
NAJVÄČŠIEHO KÁBLOVÉHO OPERÁTORA V KRAJINE. DNES
PRACUJE AKO PREDSEDA LIBERTY MEDIA CORPORATION.)

Pamätám si, ako Ted po prvý raz prišiel do centrály TCI v Denveri. Všetkých z nášho manažmentu sme zhromaždili do zasadačky a Ted nás chcel dotlačiť, aby sme WTCG zobrali do vysielania ako nezávislú stanicu z inej oblasti, a možno aj presvedčiť o spoločnom hľadaní peňazí, aby sa dostal na satelit. Niekde som ho už predtým stretol, ale toto bola prvá skutočná schôdza. Nepoznali sme ho, mysleli sme, že vypil priveľa kávy alebo čosi podobné. Čo predvádzal, bol hotový cirkus – one-man show, akej bol schopný iba Ted. Spomínam si, že v istom momente sa hodil na dlážku, behal po štyroch a vravel: „Čie topánky musím pobožkať?“

Zdalo sa mi, že je rozjarený a má veľký myseľ pre humor, ale spomínam si, ako som mu vysvetľoval, že existujú právne obmedzenia, ktoré nedovoľujú importovať vysielacie signály z inej oblasti, a že lokálna spoločnosť si musí vybrať tie dva, ktoré sú k nim najbližšie. Okrem toho, satelitné antény v tom čase museli mať desať metrov a vlastník musel mať na licenciu – bol by to teda ekonomický problém, lebo takéto antény by si nezadovážilo veľa divákov. Realita však bola taká, že sme zúfalo potrebovali programový obsah a keby to zvládol, Boh mi je svedkom, brali by sme ich kanál. Otázne však bolo, nakoľko realisticky vidí prekážky, ktoré mu stáli v ceste.

dzanie programov, na ktoré mali na svojom trhu licencie, je porušovanie ich práva na exkluzivitu.

Za krátky čas sme si dokázali znepriatelieť Hollywood, organizátorov športových súťaží, veľkých broadcasterov aj lokálne stanice po celej krajine. Každá z týchto skupín vo veľkom lobovala vo Washingtone, k tomu sa pridali FCC a Kongres. Washington sa teda stal hlavným bojiskom, a tak som tam začal tráviť veľa času. Zúčastňoval som sa na viacerých rozpravách a prijatiach, snažil som sa potykať si s čo najväčším počtom vplyvných politikov (vrátane mladého kongresmana z Tennessee menom Al Gore). Moje diskusné krúžky z mladosti mi pri rozpravách v kongrese veľmi pomáhali. Moji protivníci mali schopných lobistov a silné argumenty proti mne. Logika nebola vždy na mojej strane, a tak som musel diskutovať so zápalom a apelovať na ľudské emócie. Keď vystúpili tí, čo ma obviňovali, a dokazovali, že „kradnem“ ich programovú koncepciu alebo že vstupujem na ich teritórium, namiesto obhajoby svojej pozície som šiel do útoku.

„Ak hovoríme o skutočných zlodejoch, tak je to ABC, NBC a CBS!“ vravel som. „Oni sú tí, ktorí presvedčili vládu, aby im dala do rúk neuveriteľne cenné licencie VHF na celú krajinu úplne zadarmo! To oni využili verejný éter, aby zarobili kopu peňazí, a nikdy za to právo nezaplatili ani desať centov!“ Vyrukoval som s argumentom, že nikomu by nezišlo na um povoliť papierenskej spoločnosti ťažbu dreva na federálnej pôde alebo ropnej spoločnosti robiť pobrežné vrty bez toho, aby bol vypísaný verejný tender. Tak prečo by TV spoločnosti mali mať také práva len tak? Licencia zadarmo mala možno zmysel na začiatku, keď sa biznis ešte len rozbiehal, ale prečo teraz, keď vysielatelia zarábajú milióny? „Keďže sa licencie obnovujú každé tri roky, prečo nevypísať tender?“ pýtal som sa. „Tieto spoločnosti určite ryžujú tolko, že by z toho mohli splatiť štátny dlh!“

Keď prišli na pretras športové súťaže, vykreslil som, ako to kedysi bolo: majitelia zasadli za stôl a povedali si: „Ja beriem New York, ty ber St. Louis a tamten chlapík dostane Chicago.“ Nahrávali si navzájom a vytvárali miestne monopoly. A potom som povedal: „Myslel som si, že jednou z úloh vlády je regulovať monopoly!“ Obrátil som sa na legislatívcov, či si vedia predstaviť takýto svet: za stôl zasadnú šéfovia Fordu, GM a Chryslera, chlapík z Fordu povie: „Ja beriem všetko na východ od Mississippi. General Motors, ty dostaneš všetko na západ od Mississippi, a Chrysler, ty si vezmi štát Michigan. Ak sa na tomto dohodneme, vylúčime konkurenciu a môžeme pýtať 10 000 dolárov za auto namiesto 2 000 a zarobíme oveľa viac peňazí.“

Bejzbalový komisár Bowie Kuhn sa mi snažil oponovať a tvrdil, že importovanie zápasov na iné trhy by spôsobilo taký rozkol v zabehaných veciach, že by to mohlo ohroziť životaschopnosť a ďalší rozvoj ligy. „A prečo by sa také niečo malo stať?“ položil som otázku. „Majitelia sú všetko miliónári, platíme milióny našim hráčom a hádajte, kto na tom tratí? Naši fanúšikovia!“ Vždy, keď som vo Washingtone diskutoval na tému ligové pravidlá, snažil som sa ukončiť svoju poznámku tým, že som povedal: „Zákony krajiny sú dôležitejšie ako ligové predpisy!“

Vo Washingtone som vystupoval konzistentne a zásadovo. Bol som na strane znevýhodnených – bol som ich hovorcem, ktorý sa usiluje zo všetkých síl konkurovať svetu, ktorý ovládli oligopolisti. Televízia potrebovala nezávislý hlas, hlas v prospech väčšieho výberu a rôznorodosti. Zatiaľ čo veľkí vysielatelia plnili verejný éter kopou odpadu – senzácie, násilie a podobne – SuperStation vysielala filmy, sitcomy a športové programy, čo predstavovalo zdravý protipól.

Toto teritórium ešte nebolo zmapované. My všetci – zákonodarcovia, broadcasteri, dodávatelia programov, ligy – sme riešili problémy za pochodu. Dúfal som, že keď budem na to stále tlačiť, keď budem bojovať, možno sa nám podarí veci zmeniť. Pracoval som tak usilovne, ako som len vedel. Celý deň som trávil v práci, pracoval som na predaji, distribúcii, otázkach regulácie, jednoducho všade, kde bolo práve treba bojovať, a pracoval som, až kým ma nepremohol spánok. V kancelárii som mal rozkladaciu posteľ, a tak som pracoval do totálneho vyčerpania. V noci s hlavou na vankúši som rozmýšľal o problémoch, a keď som sa zobudil, celý deň som ich riešil.

Tvrdá práca sa vyplatila. FCC rozhodol, že pokiaľ je náš signál distribuovaný prostredníctvom verejného prepravcu, SuperStation môže pokračovať ako doteraz. Dodávateľom programov sa možno nepáčilo, čo robíme, ale časom sme vypracovali zmluvné podmienky (v mnohých prípadoch sme zvýšili licenčné poplatky), ktoré boli prijateľné pre všetkých. Športové ligy boli najprv znechutené, ale zmierili sa s myšlienkou, že zápasy z Atlanty bude sledovať celá krajina (netrvalo dlho a Braves sme začali nazývať „americkým tímom“). Medzitým sa kábloví operátori radovali, že môžu do ponuky pridať komplexný, kvalitný kanál, a ako som sľuboval vo Washingtone, spotrebiteľia na tom len získali.

Spočiatku, keď sme vysielali na celoštátnom okruhu cez satelit, nebola práca predajcov reklamy o nič ľahšia. Nielsen, spoločnosť, ktorá merala sledovanosť televíznych staníc, odmietol robiť ratingy našich divákov mimo

Atlanty. Dokazovali, že je neúmerne drahé, aby merali kanál, ktorého celoštátna distribúcia bola taká nízka, ale ja som ich podozrieval, že skutočným dôvodom bola snaha nepohnevať si zákaznícku základňu – veľkých broadcasterov a lokálne stanice, ktoré boli našou konkurenciou.

Nech bola ich motivácia akákoľvek, fakt, že Nielsen s nami odmietol spolupracovať, nás prinútil vymyslieť si vlastné cesty a dokázať celoštátnym zadávateľom reklamy, že diváci naše prenosy naozaj sledujú. Najal som si špecialistu na kreatívny výskum z agentúry Cox Communications, volal sa Bob Sieber. A on znovu dospel k názoru, že teleshopping by mohol byť riešením nášho problému. Pretože mnohé objednávky na produkty prezentované v teleshoppingu sme dostávali poštou rovno do našich kancelárií v Atlante, podľa poštovej pečiatky sme vedeli zistiť, odkiaľ boli odoslané. Bob každý deň priniesol vrecia plné pošty a vysypal ich v zasedačke na stôl. Potom sme ju spolu s ďalšími triedili – jedna kopa listy opечатkované v Atlante, druhá listy z miest mimo Atlanty.

Ako SuperStation rozširovala svoju distribúciu, nielenže rástol celkový počet listov, ale k poštovým pečiatkam zo štátov Alabama, Mississippi a Florida sa čoskoro pridali aj také vzdialené oblasti ako Nové Mexiko, Illinois, Havaj a Aljaška. Kým Nielsen vykazoval úroveň našej sledovanosti v Atlante, Bob a jeho tím počítali listy, ktoré prišli z miestnej pošty, a súčasne zapisovali, koľko listov prišlo oďinakiaľ. Na základe toho sme hrubým odhadom zistili, koľko máme divákov mimo Atlanty. Viem, nebol to nepriestrelný vedecký postup, ale bolo to najlepšie, čo sme vtedy mohli robiť. Súčasťou zábavky bolo sledovať, ako rýchlo rastie kopa „mimo Atlanty“. Spočiatku v nej bolo za hrst listov, ale postupne nadobudla také rozmery, že z miestnej pošty bol len trpaslík. Poštové vrecia sa napĺňali a napĺňali, až vyzerali ako vrecia Santa Clausa vo filme Zázrak na 34. ulici (*Miracle on 34th Street*).

Pri triedení tej hory pošty som prišiel na to, ako ušetriť firme aj trochu peňazí. Nachádzali sme listy, kde poštová známka nebola prepechatkovaná, a kým sme list hodili na kopy, opatrne sme odlepovali známky a znovu ich používali na odchádzajúcu firemnú poštu. Už si nepamätám, koľko vtedy stála jedna poštová známka, ale v niektoré dni sme ušetrili aj 20 dolárov. Vtedy nám bola každá pomoc dobrá. Peniaze sme naháňali, kde sa dalo, mal som čo robiť, aby som firmu udržal nad vodou.

O TEDOVI

„**Hodinka pre deti s kapitánom Teddym**“

-TOM COUSINS

(TOM COUSINS JE VÝZNAMNÝ REALITNÝ
DEVELOPER A OBČIANSKY AKTIVISTA V ATLANTE.
BLÍZKI PRIATELIA HO VOLAJÚ CUZ.)

Pamätám si, ako sme sa stretli v jeho malej kancelárii na ulici West Peachtree. Mal ten typ košeľa s mäkkým pokrčeným golierom a sedel za nízkym dreveným stolom, ktorý pamätal lepšie časy. Celé zariadenie kancelárie kričalo absolútnou chudobou. Žiadal ma o pôžičku. Povedal mi, že banky mu už nepožičajú ani halier a bojí sa, že nebude mať peniaze na výplatu v najbližšom termíne – o nejakých desať dní. Práve vtedy som na tom nebol omnoho lepšie ako on, ale aj tak som mu povedal: „Jasné, Ted, samozrejme. Požičiam ti tie peniaze.“ Hneď mal lepšiu náladu a pokračoval: „Cuz, počúvaj, niečo ti poviem. Stanem sa štvrtou celoštátnou sieťou.“ Vtedy som si pomyslel, že ten úbožiak sa musel celkom zbláznieť.

Ale Ted hovoril ďalej: „Staviam pozemnú stanicu v okrese Cobb a dostanem sa na satelit.“ V tom čase som o satelitoch veľa nevedel a už vôbec som netušil, čo je to „pozemná stanica“. A ďalej: „Pošlem svoj signál hore na ten satelit, to mi umožní, aby sa Channel 17 dal pozerať po celej Amerike, a potom budem inkasovať celoštátne sadzby za reklamu. A vieš, čo urobím potom, keď budem mať štvrtú celoštátnu sieť?“

Odvetil som: „Nie, Ted, čo to bude?“

„Budem kandidovať na prezidenta Spojených štátov a voľby vyhrám.“

Vtedy mi už bolo celkom jasné, že Tedovi celkom preskočilo – a ja som mu sľúbil požičať peniaze! Hovorím mu: „Ted, ale nikomu o tom nehovor, rozumieš?“ Ale on sa nedal: „Cuz, ty máš problém; vôbec si totiž neuvedomuješ, akú silu má televízia. Niečo ti ukážem.“ Zo zásuvky svojho stola vytiahol škatuľku zápalek a hovorí: „Dobre. Povedzme, že je pol ôsmej, sobota ráno a práve beží *Hodinka pre deti s kapitánom Teddym*. Zjavím sa na obrazovke a poviem: Dobré ráno, deti, dnes si zahráme novú hru a výborne sa pri tom zabavíme. Ale pozor, mamine a ockovi ani muk, bude to naše tajomstvo. Teraz choďte a zožeňte si zápalky. Vidíte zápalky kapitána Teddyho? Tak práve také nájdite niekde v dome.“ Potom podišiel k oknu a pove-

ciu. Iniciatíva pritom vychádza z trojice veľkých televíznych sietí a z firmy Nielsen samotnej. Podľa mojich kalkulácií nás to stálo v zmarených príjmoch 10 miliónov dolárov ročne. Zároveň som vyhlásil, že v prípade súdneho sporu budeme ako odškodnenie požadovať trojnásobok tejto sumy, teda 30 miliónov dolárov. Pri takýchto číslach už spozorneli a netrvalo dlho, kým sa ohlásili a povedali, že nám vypracujú ratingový plán.

Keď nás už začali merať, skúšali sme všetko možné, aby sme zvýšili sledovanosť. Keď som v programovom týždenníku *TV Guide* čítal programy jednotlivých staníc, všimol som si, že všetky ostatné kanály začínali a končili jednotlivé relácie začiatkom a koncom plnej hodiny. Nemusíme robiť všetko ako ostatní, pomyslel som si a namiesto toho, aby sme reláciu končili chvíľu pred 19.00 a ďalšiu začínali presne o plnej hodine, čo nám bráni natiahnuť ju cez plnú hodinu a ďalšiu začať o 19.05? Predstavoval som si, že ľudia, ktorí sledujú programy našej konkurencie, začnú po skončení relácie prepínať na iné kanály a zatiaľ čo všetky ostatné stanice budú vysielat reklamy, u nás bude bežať riadny program! (Okrem toho, väčšina programov má najlepších päť minút práve na konci.) A keď už raz divák dopozerá náš program, programy ostatných kanálov v tej chvíli budú bežať päť minút a možno sa rozhodne ostať s nami, aby videl, aký nový program ponúkne o 19.05. Ďalšou výhodou tejto stratégie bolo, že sme v každom programovom týždenníku dostali vlastné malé okienko. Veľká skupina kanálov bola uvádzaná spolu so začiatkom o celej hodine, ale my sme boli jediní s časmi .05 a .35. Skúsili sme to a naše ratingy od Nielsena sa okamžite zlepšili. O nejaký čas už ľudia našli názov na túto prax, volali to „Turnerov čas“, a to bol pre nás ďalší spôsob, ako sa vyčleniť z davu.

Keď to hodnotím spätne, jedno z poučení, ktoré som si zobral z tohto obdobia, je, že keď sa púšťate do nového podnikateľského projektu, možno tušíte, aké prekážky vás po ceste čakajú, ale v skutočnosti ich spoznáte, až keď ste už na ceste. Podnikateľ je ako obranca v americkom futbale. Vie, cez ktorú medzeru sa musí pretlačiť, ale keď sa mu to podarí, odrazu je vo voľnom priestore a vtedy musí začať improvizovať. Prvou veľkou prekážkou, ktorú musela SuperStation v prvej etape prekonať, bolo dostať signál na satelit. Keď sme ho tam dostali, čakala ma ďalšia bitka s dodávateľmi programov vo Washingtone. Keď sa vyriešilo aj to, vyskočil problém s ratingmi od Nielsena a s inzerentmi. A ten zoznam ťažkostí pokračoval ďalej, ale naša taktika bola vždy rovnaká – prekážky sme prekonávali bojom. Nikdy sme netušili, na akú stenu pred sebou najbližšie narazíme, ale nech to bolo čokoľvek, vždy sme našli spôsob, ako ju preraziť.

Bolo to skutočne vzrušujúce obdobie. Káblový a satelitný prenos zásadným spôsobom menili možnosti prijímať televízny signál a paleta diváckych možností výberu rástla tempom, o akom sme nedávno nemohli ani snívať. Ako tvorca programovej koncepcie som v týchto búrlivých časoch venoval mnoho času premýšľaniu, aké nové kanály by bolo možné vytvoriť. Dvadsaťštyrihodinový kanál venovaný športu bola výborná myšlienka a po nejakom čase už ležal na stole projekt na ESPN (reálne začal vysielat v roku 1979). Logiku mal aj formát filmového kanálu, ale HBO tu malo výhodu prvého ťahu. Ďalší koncept, ktorý mi vrtal v hlave už od roku 1975, keď sme po prvýkrát uvažovali o satelitnom prenose pre Channel 17, bol čisto spravodajský kanál. Bolo mi však jasné, že najlepšiu východiskovú pozíciu na takýto krok majú spoločnosti Veľkej trojky alebo niektorá tlačová agentúra. Bol to finančne náročný projekt a oni už mali potrebnú infraštruktúru, aby ho zvládli – od štúdií cez korešpondentov až po redaktorov schopných vysielat naživo. Predpokladal som, že je iba otázkou času, kým sa jeden alebo aj viacerí z nich vrhnú do boja s novým kanálom tohto typu. Niekoľko ďalších rokov som v odborných časopisoch o televízii márne hľadal správu, ktorá by takýto úmysel avizovala.

Úprimne povedané, bol som prekvapený, že tento voľný priestor ostal neobsadený tak dlho, až sme napokon dostali šancu my. SuperStation bola čoraz úspešnejšia a bol to iba začiatok.