

РЕМЕСЛО КОНТЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

ИЗВЕСТНО МНОЖЕСТВО ПРИМЕРОВ того, как контент разрушает веб-проект. Тесно связанный с бизнес-стратегией, он требует особого внимания. В ходе реализации любого проекта контент-стратег сравнивает постоянно меняющиеся ожидания с доступными ресурсами и предупреждает команду о потенциальных проблемах, для решения которых нужно будет либо снизить объемы, либо изыскать дополнительные ресурсы. Этот специалист первым ступает на политически шаткую территорию издательской деятельности. И уже после того, как информационная архитектура и дизайн нового ресурса одобрены, внимательно следит за тем, каким образом организационная стратегия влияет на работу над контентом.

Иными словами, контент-стратег оглядывается по сторонам, стараясь заметить источники опасности.

Для того чтобы заниматься контентной стратегией, определяемой как планирование и управление контентными

проектами и онлайн-публикациями, необходимо быть *gun point* — в авангарде.

Термин *gun point* заимствован из военной стратегии и обозначает одного или нескольких солдат, которые идут впереди наступающих войск. В американском английском *gun point* также означает ковбоя, который едет перед стадом. Текущая версия статьи *Take Point* в Википедии достаточно прозаично передает семантику этого слова: «опасная позиция, требующая бдительности и способности справиться с неожиданными атаками» (<http://bkaprt.com/cs/2/>). Прямо в точку.

Выступая в качестве «разведчика», контент-стратег действует сообща с другими специалистами, которые находятся в авангарде и управляют теми или иными аспектами проекта: информационными архитекторами, техническими руководителями, креативными директорами и менеджерами проектов. Этот специалист, помимо того что он координирует работу над контентом, играет ключевую роль в том, что бизнес-консультанты называют управлением рисками.

Как ни парадоксально, но, если ваш контент-стратег выявляет проблему на поздних этапах развития проекта и принимает удар на себя (либо работая дополнительно, либо откладывая запуск на непродолжительное время), это хорошо. Если кто-то и столкнется с препятствием, пусть лучше это будет контент-стратег, а не создатели контента, специалисты по SEO или сотрудники, отвечающие за смену формата баз данных.

Поэтому если вы занимаетесь контентной стратегией, то именно вам надлежит выискивать потенциальные проблемы и быстро реагировать на них. Один из лучших способов подготовиться к грядущим трудностям — заблаговременно выйти за границы дисциплины, которой вы занимались до этого. Иными словами, больше узнать о других науках и профессиях, лежащих в основе контентной стратегии.

Запутанное генеалогическое древо

Специалисты по маркетингу склонны считать контентную стратегию своеобразной формой маркетинга. Так же обычно думают и технические специалисты в области коммуникации (при этом они нередко считают, что тем самым наносят оскорбление специалистам по маркетингу). Те же, кто занимается менеджментом знаний, рассматривают контентную стратегию как способ улучшения процессов и формализации стандартов. Копирайтеры и веб-редакторы с большим опытом работы полагают, что контентная стратегия как раз то, чем занимаются именно они. Нельзя сказать, что кто-то из них ошибается. Но при этом никто не прав на сто процентов. Чем сильнее разгораются дебаты о понятиях, тем яснее становится, что наша дисциплина вдвойне уязвима: с одной стороны, она рискует оказаться поглощенной смежными дисциплинами, а с другой — нам сильно мешает тот факт, что некоторые из этих дисциплин более известны и громче заявляют о себе при работе в Сети.

Вот почему нам необходимо помнить о своих корнях. Если вы знаете, кто вы и как попали туда, где находитесь, вашим противникам будет куда сложнее загнать вас в угол. Я уже не говорю о том, что, если вы хотя бы немного знаете о приемах, традициях и истории вашего клана, вам не придется заново изобретать велосипед.

Происхождение видов

Приятно думать, что наша дисциплина представляет собой уникальный гибрид. Но на практике она куда чаще напоминает Франкенштейна, собранного из запчастей и оживленного паникой перед дедлайном. Можно вспомнить и о древнегреческой Химере — огнедышащем монстре с головой льва с одной стороны, головой змеи — с другой и головой козы, растущей из середины туловища. (Представьте себе это хотя бы на минуту.)

У дизайнеров есть свой пантеон героев: это не только Пола Шер⁷ и Сол Басс⁸, но также Джанбаттиста Бодони⁹ и Гутенберг. У разработчиков — культурные герои вроде Алана Тьюринга¹⁰ и сэра Тима Бернерса-Ли¹¹. У каждой из этих дисциплин есть свое наследие и общие принципы. Дизайн должен что-то доносить до аудитории. Элегантный программный код всегда лучше неряшливого.

И хотя контентная стратегия не может похвастаться козловой головой, у нее тоже есть свое наследие. И не одно. И у каждого из ее предков есть чему поучиться. Полный генетический анализ потребует отдельной книги. Поэтому давайте пока рассмотрим четыре основные и самые влиятельные области: редакторскую работу, работу куратора, маркетинг и убеждение, а также информационную науку.

ВЛИЯНИЕ № 1: РЕДАКТОР

Редакторская работа настолько тесно связана с контентной стратегией, что часто возникает вопрос: а есть ли между ними хоть какая-то разница? На первый взгляд работа над контентной стратегией очень напоминает редактирование журналов или газет. Редакторам (да и издательскому делу в целом) есть что нам предложить.

⁷ Пола Шер (род. в 1948 году) — график-дизайнер, иллюстратор, один из арт-директоров дизайн-агентства Pentagram.

⁸ Сол Басс (1920–1996) — графический дизайнер; работал в кино с такими режиссерами, как Стэнли Кубрик, Мартин Скорсезе и другие; одна из самых известных его работ — вступительная заставка к фильму «Головокружение» Альфреда Хичкока.

⁹ Джанбаттиста Бодони (1740–1813) — типограф, разработчик шрифтов.

¹⁰ Алан Тьюринг (1912–1954) — математик, логик, криптограф; в 1930-е годы разработал концепцию «вычислительной машины», или «машины Тьюринга»; оказал существенное влияние на развитие информатики.

¹¹ Тим Бернерс-Ли (род. в 1955 году) — один из изобретателей Интернета, глава World Wide Web Consortium (Консорциума Всемирной паутины), изобретатель URI, URL, HTTP, HTML.

Люди, не причастные к издательской отрасли, считают, что редактор — это капризный тип, который хлещет виски, в любую погоду ходит в пальто и всегда находится на грани нервного срыва, наподобие героев Хэмфри Богарта или Кэри Гранта. Те, кого в детстве обижали учителя, воспринимают редактора как гордого упряма, готового ударить вас линейкой по пальцам, если вы неправильно спрягаете глагол.

Конечно, хорошему редактору должны быть свойственны адекватное восприятие языка или страсть к наиболее точному пересказу. Однако на самом деле редакторский труд скорее связан с организационными навыками, способностью претворять идеи в жизнь и жестко и дипломатично общаться со всеми, кто вовлечен в процесс создания книги, газеты или сайта — от концепции до готового издания. Редактор не только раздает задания и исправляет ошибки красным карандашом. Он придумывает темы и задает рамки повествования, управляет ответной реакцией на прежние публикации или события во внешнем мире, поддерживает баланс разнообразия статей или книг, оценивает деятельность копирайтеров и других создателей контента и управляет ею.

Даже если отставить все это в сторону, редакторам есть что рассказать нам об управлении контентом.

Контент во имя потребителя

Если, работая в издательской сфере (будь то бульварная пресса или сложная научная литература), вы не сможете привлечь и удержать внимание читателей, то останетесь без работы. Непростая редакторская деятельность зависит от мнения не писателей или издателей, а читателей.

Хотя мы как специалисты по контенту зачастую выступаем в роли посредников между командами, отвечающими за разработку продукта, маркетинг и корпоративные коммуникации, специальные инициативы и развитие, мы работаем и для

читателей. В своей книге Content Strategy for the Web («Контентная стратегия в Сети») Кристина Халворсон пишет:

Если вы работаете в онлайн, у вас нет постоянной аудитории. Вам приходится работать с аудиторией, разрывающейся между множеством задач, постоянно отвлекающейся, готовой покинуть ваш сайт в любой момент и руководствующейся своими эгоистическими целями.

Если ваш контент не соответствует их целям, они уходят от вас — причем моментально¹².

Любой профессиональный редактор всегда помнит, что самое главное — это интерес и внимание читателей. Позвольте привести один из самых любимых мною фрагментов прекрасной книги Артура Плотника The Elements of Editing («Основы редактирования»):

У редактора может быть всего один постоянный альянс — с аудиторией, с читателями. Редактор отвечает за то, чтобы удерживать читателей, он должен уметь расшевелить, развлечь, обучить и, если потребуется, успокоить их. Авторы знают предмет своих книг. А редакторы специализируются на понимании аудитории¹³.

Великие писатели и копирайтеры знают, чего хотят и в чем нуждаются их читатели. Однако ответственность за подтверждение этих предположений и улучшение контента в интересах аудитории лежит на редакторах, а с недавнего времени и на специалистах по контентной стратегии всего мира. Как ни парадоксально, мы можем служить нашим клиентам и работодателям только тогда, когда неустанно трудимся во имя интересов читателей.

¹² Halvorson K. Content Strategy for the Web. California : New Riders, 2009. P. 75.

¹³ Plotnik A. The Elements of Editing. New York : Collier Books, 1982. P. 25.

Истории имеют значение

Каждый из нас умеет пересказывать и слушать истории. Благодаря этому мы думаем, учимся и обмениваемся мнениями. Мудрецы, меняющие нашу точку зрения, учителя, вдохновляющие учеников, политики, побеждающие на выборах, и, разумеется, издатели, продающие книги и журналы, обладают одним и тем же качеством: они умеют рассказывать отличные истории.

История очень важна для любого специалиста в области коммуникаций.

Независимо от специализации в прошлом редакторы знают, как помочь другим рассказать самые вдохновляющие и интересные истории. Выходцы из журналистской или издательской среды обычно хорошо помнят, как создавать истории, а все остальные могут научиться как базовым приемам вроде крючков, цепляющих внимание читателей (или удержания внимания с помощью фактов и цитат), так и сложным техникам многослойного повествования.

Если вы не совсем уверены, что точно и досконально понимаете законы создания истории, нелишним будет узнать несколько элементарных принципов, о которых рассказывают на университетских курсах журналистики.

- **Перевернутая пирамида.** Этот термин описывает классическую структуру подачи новости, в которой наиболее важная информация преподносится в самом начале, а затем дополняется менее важной. По сути, вся информация ранжируется. «Важность» в данном случае означает важность для читателя. Обратите внимание, что это полная противоположность распространенному стилю маркетинговых текстов, начинающихся с заявления вроде «Мир международного бизнеса становится сложнее день ото дня».
- **5 W + H.** Этот принцип многие помнят со школьных времен. Согласно ему писатели должны изложить каждую историю следующим образом: что произошло (what), кто вовлечен в историю (who), когда (when) и где она произошла (where),

почему (why) и каким образом (how). Если вы пишете маркетинговые тексты, то в вашем тексте должны быть описание продукта, цель его создания, описание целевой аудитории, принципы действия продукта и условия его получения.

- **Показывать, а не рассказывать.** Вместо того чтобы ходить вокруг да около и описывать все прекрасные свойства вашего нового передового продукта, приведите доказательства — покажите результаты, статистику, примеры применения, сошлитесь на личный опыт или продемонстрируйте продукт в действии. Оставьте болтовню другим.

Разумеется, эти принципы лишь отправная точка. Невозможно, прочитав список советов или одну-единственную статью о тонкостях повествования, научиться рассказывать увлекательные истории. Конечно, вы можете многое узнать, анализируя структуру и технику повествования, но вам не обойтись без того, чтобы читать, смотреть и слушать замечательные истории, которыми с вами делятся писатели, журналисты, сценаристы, а также блогеры и специалисты по маркетингу. (Если вы пойдете по этому пути, то станете не только профессионалом в области контентной стратегии, но и более интересным собеседником.)

Почему вам нужно разбираться во всех этих вопросах, если вы не собираетесь создавать контент сами? Прежде всего, потому что большинство проектов в области контентных стратегий связаны с повествованием: и посыл бренда, и основные темы сайта, и планы коммуникации — все это постепенно знакомит читателя с вашими идеями. Кроме того, если вы собираетесь разрабатывать руководства и описания процессов для создателей контента, вы должны хорошо знать принципы повествования и обеспечить ваших коллег правильным инструментарием для рассказа ярких историй.

Наконец, пара слов о работе с теми, кто рассказывает истории.

Пожалуй, самая большая загадка редакторского ремесла заключается в способности подтолкнуть, задобрить или как-то иначе побудить автора создать отличную историю,

не навязывая ему чужую интонацию и точку зрения. Делать это очень сложно, так как нужно постоянно балансировать между тактом и честностью. Каждый раз, когда вы имеете дело с создателями контента, стоит потратить чуть больше времени, чтобы выстроить с ними определенные отношения — без снисхождения, но и не разрушительные.

Тяжелый издательский труд

За всю пока непродолжительную историю Сети мне доводилось чаще всего сталкиваться с двумя типами катастроф, связанных с контентом:

- задержки с запуском проекта, вызванные неспособностью вовремя получить подходящий контент;
- крушение проекта, вызванное отсутствием планирования вопросов контроля контента, его производства, обновления и распределения, — Джеффри Макинтайр из компании Predicate метко называет эту проблему The Day Two Problem («Проблема второго дня») (<http://bkaprt.com/cs/3/>).

Причинами обеих проблем являются недооценка времени, внимания, навыков и денег, необходимых для планирования, создания и публикации контента как в настоящее время, так и в отдаленном будущем. Мы как биологический вид имеем дело с контентом (в той или иной форме) с 2000 года до н. э. и кое-что об этом знаем. Однако до наступления эпохи Интернета о нюансах издательской деятельности не беспокоился никто, кроме самих издателей.

Теперь самые разные организации — от больниц и библиотек до бутиков и семейных предприятий виноделов — начинают понимать, что деятельность в Сети предполагает работу с контентом. Детали издательского дела стали интересовать более широкие группы людей. Если вам необходимо создавать полезный и высококачественный контент для сайта серьезного уровня (а не для личного блога), то придется выполнять редак-

торские функции по созданию, изучению, внесению изменений, публикации, анализу результатов и постоянной поддержке контента. (Скорее всего, вам также понадобятся ресурсы, в основном в форме оплачиваемого рабочего времени.)

Мы, специалисты по контентной стратегии, помогаем своей команде и клиентам выстроить более эффективное взаимодействие, внедряя инструменты издательской работы. К ним относятся:

- **четко описанные процессы редакторской работы**, в том числе утверждение и тщательный контроль качества контента;
- **редакторские календари**, включающие заранее распланированные контентные кампании и другие изменения тематики;
- **описание особенностей контента**, предназначенного для определенных каналов и целевых аудиторий.

Крайне важно, что редакторы научились регулярно публиковать оригинальный и полезный читателям контент. Помимо этого, от них мы узнали, как нанимать копирайтеров, которые умеют слушать экспертов, а затем собирать и создавать контент куда более интересный, чем биографии руководителей компании и ее годовые отчеты.

Наши клиенты и работодатели начинают понимать, что им недостаточно пригласить копирайтера и надеяться, что поддерживать контент будет кто-то еще в свободное время. И чем больше нам, как специалистам по контенту, известно о выдающихся образцах редакторской работы, тем лучше мы можем помочь нашим клиентам адаптироваться к новому миру распределенного онлайн-издательского дела.

Контент — вещь дорогостоящая

Полезный контент стоит дорого. Веб-компании (в отличие от редакторов) только начинают привыкать к этому факту.

Давайте сейчас даже не будем вспоминать, какие усилия требуются для выпуска ежедневных газет. Представьте, сколько сотрудников участвует в создании печатной книги: менеджеры по приобретению прав, редакторы, корректоры, верстальщики, дизайнеры, менеджеры проекта, дизайнеры обложек, а также команды, занимающиеся маркетингом и продажами. В традиционной издательской отрасли их труд оплачивается. Как и труд бухгалтеров, секретарей, печатников и всех остальных (за исключением стажеров).

Теперь представьте себе сотрудника отдела маркетинга, которому говорят, что теперь он должен прочитывать и корректировать по сорок страниц контента, полученного от другого отдела. Кроме того, ему необходимо проверить соответствие всех новых пресс-релизов и электронных сообщений требованиям нового брандбука, а также записать новый эпизод для корпоративного видеоблога. А еще все это нужно сделать в ближайшие три недели, с тем же бюджетом и не отказываясь от каких-либо из прежних обязанностей.

Контентные стратегии, в которых не учитываются имеющиеся ресурсы, вряд ли приведут к успеху. Работая с крупными клиентами, мы обычно просто упоминаем, что для выполнения наших рекомендаций им понадобятся дополнительные ресурсы. Но мы понимаем, что, если клиент сравнительно небольшой, ему не удастся каким-то волшебным образом найти двадцать часов в неделю для того, чтобы внедрить полноценный «план по контентному маркетингу» или заняться другим новым делом, требующим много времени. В некоторых случаях мы вынуждены урезать наши планы и оставлять в них только то, чего можно добиться за счет перераспределения бюджетов и обязанностей имеющегося персонала. Вне зависимости от особенностей конкретного клиента мы должны:

- **Разобраться с имеющимися ресурсами.** Есть ли в компании сотрудники, готовые работать с контентом? Насколько хорошо они могут это сделать? Какой тренинг

может им понадобиться? Есть ли в компании копирайтеры или редакторы, которые при необходимости придут на помощь? Имеется ли у компании бюджет для найма фрилансеров или новых штатных сотрудников?

- **Связать контентную стратегию с бизнесом.** Соответствуют ли рекомендуемые нами изменения в области контента основным бизнес-целям организации? Смогут ли они заменить менее эффективные процессы, и если да, то какие ресурсы высвободят? Сумеют ли они внести прямой вклад в повышение доходов за счет прироста продаж? Получится ли у них снизить расходы за счет сокращения времени обслуживания клиентов? Смогут ли они развить бизнес за счет улучшения репутации бренда?
- **Подготовить клиентов и менеджеров к организационным изменениям.** Можем ли мы начать внедрение новых систем и процессов заранее, задолго до наступления срока публикации контента? Нужно ли нам помочь компании при приеме на работу новых сотрудников (оказать помощь в составлении списка должностных обязанностей или дать рекомендации о квалификации сотрудников)? Можем ли мы порекомендовать талантливых и надежных фрилансеров?

В конце концов, и мы сами, и наши клиенты должны помнить, что контент создается (а также обновляется и поддерживается) только тогда, когда его есть кому делать и когда работа тех, кто этим занимается, оплачивается.

Мысль о том, что контент может быть дорогим, заставляет нас подумать еще над одним вопросом (хотя для его детального обсуждения этой книги будет недостаточно). Внутри контентной стратегии начала формироваться область, связанная с бизнес-стороной производства и распределения контента в рамках крупномасштабных проектов. Многие организации производят контент для целей собственного маркетинга. Но при этом появляются и такие, для которых производство

контента — основной род занятий. Результат работы таких организаций приобретает все больший интерес для индустрии развлечений или других типов бизнеса, успешно развивающихся благодаря малозатратным методам распространения контента в Интернете. Специалисты по контенту, разбирающиеся в финансовой стратегии и имеющие достаточно сил для экспериментов, могут найти эту нишу любопытной и привлекательной.

ВЛИЯНИЕ № 2: КУРАТОР

Само слово *curator* происходит от латинского *cura*, означающего «забота». В Древнем Риме кураторы заботились об общественных ресурсах: запасах зерна и масла, акведуках и т. д. Куратор был даже у каждой дороги. В Британии в XIV веке этим словом называли христианских священнослужителей, основной обязанностью которых было духовное врачевание или забота о пастве. В 1660-х годах кураторами все чаще стали называть «должностных лиц, хранителей музеев, распорядителей художественных галерей, библиотек и т. п.» (<http://bkaprt.com/cs/4/>).

Рассматривая эту эволюцию, арт-критик Дэвид Леви Стросс пишет, что кураторы «всегда представляли собой странное сочетание бюрократа и священника» (<http://bkaprt.com/cs/5/>), балансируя между вопросами практического управления и заботой о душах. Контент-стратег Дэн Замбонини заметил, что кураторы музеев и галерей не просто приглядывают за своими коллекциями, а любят их (<http://bkaprt.com/cs/6/>).

И вот здесь мы проникаем в самую суть нашей работы. Мы должны создавать планы по упорядоченному приобретению, каталогизации и поддержанию контента. Однако не в меньшей мере мы должны защищать его суть и правдивость, не позволять неправильному тону или невысокому качеству его испортить. В этом отношении кураторы могут дать нам полезные инструменты, схемы и уроки.

Важность погружения

В 2006 году ныне покойная Энн д'Арнонкур, дочь знаменитого куратора и директора музея Рене д'Арнонкура, на протяжении 26 лет возглавлявшая Филадельфийский музей искусств, дала в интервью совет молодым кураторам: «смотреть, смотреть и смотреть, а затем смотреть еще, потому что в вопросах искусства ничто не заменит ваш взгляд»¹⁴.

Основную массу контента, с которым нам приходится иметь дело, вряд ли можно назвать искусством. Однако не стоит сомневаться, что в нашей работе вполне уместен подход, предполагающий сознательное сосуществование с искусством — то, что арт-критик Майкл Фрид называет сознательным присутствием (presentness)¹⁵.

С одной стороны, речь может идти о погружении в контент, с которым мы работаем, — мы стремимся к чему-то большему, чем просто знакомство с материалом. В упомянутом выше интервью Энн д'Арнонкур рассказывала, как ее отец готовился в 1939 году к открытию знаменитой экспозиции предметов искусства коренных жителей Америки на Всемирной выставке в Сан-Франциско. По ее словам, Рене д'Арнонкур...

...провел несколько лет жизни, стараясь узнать людей, создавших эти объекты. Поэтому каждый раз, когда он демонстрировал тот или иной артефакт, будь то картина на песке или тотемный столб с северо-западного побережья, то пытался... не только понять условия, в которых артефакт был создан, но и передать это понимание аудитории, непривычной к такого рода искусству, показать артефакт во всей красоте¹⁶.

¹⁴ Obrist H. U. A Brief History of Curating. Zürich : JRP, 2009. P. 179.

¹⁵ В эссе Джона Уэлша Pictures, Tears, Lights, and Seats («Картины, слезы, свет и зрители») точный анализ понятия «сознательное присутствие» в отношении работы куратора. См.: Cuno J. Whose Muse: Art Museums and the Public Trust. Princeton : Princeton University Press, 2004. P. 84.

¹⁶ Obrist H.U. Op. cit. P. 173.

Специалисты по контенту, «коллекции» которых хранятся в базах данных, могут посчитать, что им не нужны глубокое понимание, опыт и чувствительность, присущие кураторам из мира искусства. Но мне кажется, что данное выше определение работы куратора должно заставить нас призадуматься. Для того чтобы хорошо выполнять свои обязанности, мы должны балансировать между пониманием условий, в которых создается контент (источники, цели бизнеса, организация работы), и условий, в которых его будут читать и использовать (потребности пользователей, каналы коммуникации). И правильный баланс будет возможным только в случае глубокого погружения.

С другой стороны, идеи из мира кураторов, связанные с сознательным присутствием и сосредоточенным вниманием, важны, когда мы размышляем о потребителях.

В грамотно организованных музеях и галереях посетители обычно могут проводить время в непосредственном общении с произведениями искусства и другими артефактами. Кураторы и дизайнеры экспозиций хорошо понимают: чтобы сосредоточиться, посетителям нужны беспрепятственный доступ к выставленному объекту, хорошее освещение и отсутствие отвлекающих факторов.

Теперь представьте, что вы приходите в музей, чтобы полюбоваться картиной Матисса, но внезапно натываетесь на стеклянную стену в трех метрах от экспоната. Чтобы пройти за стену (заляпанную пальцами до того, что сквозь нее невозможно увидеть картину), вы должны написать на листке свое полное имя и адрес, а потом еще и предъявить удостоверение личности, подтверждающее правильность этих данных. А проделав все это, вы обнаруживаете, что за стеной находится лишь небольшая копия и, чтобы увидеть оригинал, нужно перейти в другой зал. Тем не менее вы добираетесь до картины. Пояснения рядом с ней напечатаны темно-серым миниатюрным шрифтом на бумаге светло-серого оттенка, поэтому вы быстро отказываетесь от мысли что-то прочитать. Вместо этого вы пытаетесь внимательно изучить саму картину.

И в этот момент вас окружают цирковые клоуны, которые размахивают перед вашим носом плакатами с рекламой отбеливающей зубной пасты и таблеток для похудения. Это и есть онлайновый контент.

Тот факт, что кто-то вообще хоть что-то читает в Сети, говорит об огромной жажде потребления контента. Десятки тысяч сайтов выстроены вокруг идеи, что читатели будут возвращаться к ним за новым контентом, не обращая внимания ни на отвлекающие факторы — электронную почту, другие сайты и условия реальной жизни, — ни на то, насколько требовательными, раздражающими или даже оскорбительными эти сайты могут быть. Неужели это лучшее, на что мы способны? Разумеется, нет. Мы как специалисты по контентной стратегии должны направить все усилия и внимание на создание и управление отличным контентом, доступу к которому не мешают раздражающие и отвлекающие интерфейсы.

В статье, опубликованной в 2009 году в журнале A List Apart, дизайнер и редактор Мэнди Браун призывает веб-дизайнеров создавать комфортное пространство для читателей. Почти повторяя слова д'Арнонкур, Браун советует дизайнерам прежде всего погрузиться в текст (<http://bkaprt.com/cs/7/>):

У вас как дизайнеров есть единственный способ убедиться, что страница хорошо усваивается читателями, — прочитать ее. Не смотрите на страницу взглядом творца — просто найдите время и прочитайте ее, не отвлекаясь ни на что иное. Это непростая задача, но другого способа увидеть ее глазами читателя и разделить его эмоции у нас нет. Сеть — это шумное и многолюдное место, но даже при этом наши возможности в ней неограниченны. Поэтому при желании мы наверняка найдем в ней достаточно места, где текст будет говорить с читателем, а читателю ничто не мешает слушать.

Мы вправе давать дизайнерам ценные советы о величине пробелов и верстке. Более того, мы должны выступать в качестве

адвокатов потребителей и советовать работодателям отказываться от отвлекающих внимание боковых панелей. Мы можем призывать к борьбе против рекламных объявлений, мешающих усвоению контента. В сущности, мы обязаны дать нашим читателям возможность оказаться в хорошо освещенной и тихой комнате. Это одна из причин, по которым мультidisциплинарный подход может привести к улучшению конечного результата. Если специалисты по контенту обращают внимание не только на сам контент, но и на методы его представления, читатели от этого выигрывают.

Пользователи тоже люди

Значительная часть работы по дизайну и организации пространства в крупных музеях и галереях не связана ни с теоретическими изысканиями, ни даже с основной деятельностью кураторов. Кураторы и другие музейные работники имеют дело с физическими объектами и людьми-приматами, находящимися в реальном пространстве. Посетителям нужно место, чтобы посидеть и отдохнуть. В залах должна поддерживаться умеренная температура, здания необходимо оборудовать пандусами для инвалидов колясок и другими приспособлениями для людей с ограниченными возможностями. В музеях должны быть туалеты и места, где можно попить воды. В крупных музеях не обойтись без службы безопасности или приветливых сотрудников, владеющих несколькими языками и готовых помочь посетителям. Музеям нужны хорошие карты и указатели, а также места, где можно съесть сэндвич и выпить чашку кофе.

Общение в Сети носит значительно более опосредованный характер, но при этом мы все равно остаемся приматами. Нам нужны решения для тысяч проблем, преодолеть которые самостоятельно мы не в силах. Нам нужно, чтобы мы могли отметить интересную информацию на будущее и отдохнуть от нее прямо сейчас. У нас должна быть возможность быстро пробежаться по контенту, когда мы торопимся. Нам требуется

также удобная система ориентации и подсказки в процессе навигации. Следует организовать доступ к тем, кто может оказать нам поддержку по телефону, через электронную почту или другой приемлемый канал связи. А кроме прочего, у нас должна быть возможность потреблять контент в удобных для нас условиях и с помощью удобных устройств.

Но разве все эти вопросы не связаны с деятельностью специалистов по опыту взаимодействия? Разумеется. Именно поэтому мы как основные защитники контента должны быть готовы внести свой вклад в их работу, когда она имеет отношение к нашему контенту.

Короче говоря, мы должны не только стремиться к созданию и представлению контента в идеальной форме, но и помнить, что в процессе его потребления люди, к примеру, могут захотеть в туалет.

Слово «кропотливый» не оскорбление

Кураторы музеев и галерей часто имеют дело с бесценными и уникальными объектами. По этой причине процедуры приемки, описания и отслеживания предметов, находящихся под их контролем, строго формализованы и им тщательно следуют. Аналогичные процессы, применяемые в отношении контента, значительно уменьшают хаос в работе над масштабными проектами. Но этим дело не ограничивается.

Большинство специалистов по контенту, ведущих крупные проекты, уже осознали (порой на болезненном опыте) необходимость организации процесса документации контента задолго до запуска нового сайта. Но несмотря на всю значимость таксономии и метаданных, не стоит упускать из виду и другую потенциально важную информацию.

- Какие сведения об источниках и типах контента нам следует зафиксировать с самого начала, чтобы впоследствии упростить изучение, повторное использование и расширение контента?

- Каким образом лучше всего фиксировать причины изменения контента в случае его добавления или редактирования? Как мы можем убедиться в том, что наши постоянные корректировки улучшают более масштабную коммуникационную стратегию?
- Какие процессы помогут нам отслеживать и повторно использовать наши контентные ресурсы? Какие отчеты, типы анализа и инструменты потребуются для этого? Каким образом мы можем структурировать контент, чтобы использовать его повторно?
- Как мы можем применять аналитику и другие инструменты для выявления не полностью используемых активов?

Чуть ниже мы вернемся к некоторым из этих понятий, а пока отметим, что «курирование» управления контентом в долгосрочной перспективе зачастую предполагает проникновение на другие территории, в вотчину IT-специалистов, маркетинговых подразделений и сотрудников, которых раньше называли веб-мастерами.

ВЛИЯНИЕ № 3: СПЕЦИАЛИСТ ПО МАРКЕТИНГУ

Маркетинг — наука о том, как вывести продукты на рынок и убедить потребителей купить их. Это могут быть продукты в прямом смысле слова (яйца, ноутбуки или электронные книги) или в переносном (идеи, опыты или даже политические кандидаты). Средства маркетинга бывают как очевидными, так и скрытыми и незаметными. Контентную стратегию нельзя считать одним из ответвлений маркетинга, однако маркетинг — это вполне осязаемая сфера применения контентной стратегии. Кроме того, из области маркетинга были почерпнуты многие распространенные методы и практики контентной стратегии.

Немало маркетинговых приемов, в свою очередь, было перенято из риторики — практики убедительной устной речи или письма. С момента своего рождения риторика вызывала

немало подозрений. Еще в IV веке до н. э. Платон сравнивал ее с искусством «черной кулинарной магии», помогающей сделать вкусной самую нездоровую пищу и являющейся (подобно риторике) своего рода обманом. (Разумеется, Платон также утверждал, что его утопическая республика будет возможна лишь при условии, что все жители станут спать на полу и питаться исключительно хлебом, орехами и ягодами. По его мнению, мясо, столы и кровати — прямой путь в преисподнюю).

Неоднозначное отношение к искусству убеждения ярче всего проявляется именно в мире маркетинга.

Риторика и убеждение — хотите вы этого или нет

Целью создания контента для бизнеса или других организаций является нечто большее, чем информирование или развлечение. Можно найти и исключения (например, сайты газет), но для большинства компаний и учреждений онлайн-контент призван заинтересовать, убедить, а в конечном счете и продать.

К счастью, это не означает, что сайты должны действовать по тому же принципу, что и почтовая рассылка. Иногда концепция «продажи» проявляется незаметно, а иногда прямолинейно — вы говорите что-то вроде: «Мы создали эту крутую вещь, с помощью которой вы можете делать массу интересных дел. Хотите ее купить?» Чаще всего наша деятельность лежит где-то посередине. Современная западная цивилизация отлично научилась применять принципы убеждения (риторику) и принципы продажи (маркетинг).

Риторика представляет собой составную часть тривиума¹⁷ — основы классического образования, а также достаточно спорную область научных исследований. Теперь я попытаюсь довести ситуацию до карикатуры.

¹⁷ Тривиум (лат. *trivium*, буквально — ‘перекресток трех дорог’) — три гуманитарные науки: грамматика, риторика и диалектика, составлявшие первую ступень средневекового образования.

По словам Аристотеля, к трем основным видам риторики относятся:

- **Рациональное обращение (логос).** Наше устройство принесет вашей компании определенные преимущества, которые вы можете увидеть в таблице с исследовательскими данными.
- **Эмоциональный призыв (пафос).** Счастливые воспоминания — это самое драгоценное в нашей короткой и исполненной печали жизни. Почему бы вам не купить наше устройство, которое сохранит для вас счастливые воспоминания?
- **Призыв, тесно связанный с репутацией или характером говорящего (эмос).** Я как специалист в области управления говорю вам: купите это устройство. Вы не пожалеете.

Принципы риторики заложены в нашей коммуникативной культуре. Их применяют не только в маркетинге, но и в редакторских колонках, блогах и, разумеется, речах политиков, причем в последнем случае риторика уходит корнями в историю самого древнего демократического государства в мире.

На языке специалистов по маркетингу посыл, или месседж, представляет собой базовую идею, которую вы хотите донести до слушателей. В нем то, что вам необходимо сказать, соединяется с риторическими приемами (то есть тем, как вы это говорите). Посыл и рекламный лозунг не одно и то же. Посыл предназначен для внутреннего использования и играет роль строительных лесов, поддерживающих контент и придающих ему нужную форму.

Чтобы понять, как это работает, давайте рассмотрим примеры цветочного магазина в Бруклине, дорогостоящей гостиницы для бизнес-путешественников и университета (представим себе, что они более энергичны и заряжены, чем обычно в реальной жизни) (табл. 1).

В большинстве случаев посыл исходит от внутренней маркетинговой группы компании. Помните, что если в процессе

создания контентной стратегии вы получаете для дальнейшей разработки только общий посыл, то вы вправе требовать и более определенного посыла, придающего контенту лучший вид. Более того, если вы этого не сделаете, то совершите крупную ошибку.

Вопросы риторики куда масштабнее, чем я могу продемонстрировать в этой книге. Это поле только начинает изучаться специалистами по контенту, которые работают в совершенно разных областях. Консультант по контенту Колин Джонс рассказывает (<http://bkaprt.com/cs/8/>):

Риторика связана с использованием языка для убеждения или оказания влияния. Она известна со времен Аристотеля. И если мы пытаемся сделать наши набитые словами сайты убедительными, то как можем позволить себе отказаться от риторики — использования слов самым убедительным образом? Это все равно что пытаться приготовить вкусный торт, ничего не зная ни о муке, ни о молоке, ни о шоколаде.

Вряд ли стоит забывать о богатых традициях риторики. И если вас раздражает язык современного маркетинга, то не исключено, что для того, чтобы навести порядок в голове и создать убедительный контент, вам нужна небольшая доза теории риторики. (Если эта тема вам интересна, купите книгу Колин Джонс Clout («Воздействие»). Это отличная помощь всем тем, кто занимается контентом, причем не только в сфере маркетинга. А в главе, посвященной риторике, говорится о куда более глубоких вещах, чем в моем приведенном выше наброске.)

Оценка правит бал

Деятельность тех, кто занимается маркетингом (а в особенности рекламой), становится успешной в тот момент, когда они убеждают целевую аудиторию поступать определенным обра-

| КЛИЕНТ | ОСНОВНАЯ ИДЕЯ | РАЦИОНАЛЬНОЕ ОБРАЩЕНИЕ | ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ПРИЗЫВ | ПРИЗЫВ, СВЯЗАННЫЙ С РЕПУТАЦИЕЙ |
|--------------------------------|----------------------------------|---|--|--|
| Местный цветочный магазин | Наши цветы — самые свежие | Наши цветы простоят дольше на 30%. Они прекрасны, потому что привезены к нам свежими. | Свежие и красивые цветы помогут вам почувствовать счастье. | Наша семья занимается цветами уже больше ста лет. Мы знаем, что такое свежесть. |
| Гостиница для деловых туристов | У нас комфортнее | Выберите нас, и вы потратите меньше времени на регистрацию и выписку. Гарантируем! | Зайдите к нам — и вы окажетесь в своем личном кабинете (или, если угодно, в частном офисе руководителя). | Мы обслужили больше путешественников, чем кто-либо еще, и отлично понимаем, что им нужно. |
| Университет | У нас отличные учебные программы | Большая часть наших программ находится в рейтинге US News and World Report. Не менее 70% наших выпускников продолжат обучаться по магистерским и докторским программам. | Приходите к нам, чтобы учиться у лучших преподавателей (если не считать Хогварта). | Мы относимся к формированию программ лучше многих других университетов США, а все наши преподаватели отличаются высоким профессионализмом. |

Табл. 1. Три основных типа риторических обращений к трем гипотетическим клиентам

зом. Иными словами, они могут измерять степень своего успеха, посчитав, какое количество желаемых действий вызвали их усилия. Раньше такие расчеты были головной болью рекламного мира. Если вы запускаете ролик шампуня по телевизору, одновременно размещая рекламу в магазинах и на транспорте, то как вам понять, какое из направлений было самым эффективным? Для решения этой проблемы специалисты по маркетингу изобрели скидочные купоны и коды — судьбу и тех, и других можно отследить.

В Интернете все иначе: действия тех, кто смотрит рекламу, и остальных пользователей можно проследить и проанализировать. За последние 15 лет специалисты по маркетингу превратили оценку результатов деятельности в Сети в настоящую науку, и по этой теме имеется значительный объем литературы (правда, зачастую не очень хорошего качества). Более подробно речь об этом пойдет в главе 3. А пока обратите внимание: если вы собираетесь работать с контентом в Интернете, вам необходимо составить и воплотить достаточно серьезный план, который позволит понять, что работает, а что нет.

Если вы начали заниматься контентной стратегией, не имея маркетингового опыта, то можете не понять разницу между широкомасштабным и действительно полезным подходом, с одной стороны, и советом ограничиться для достижения успеха контекстной рекламой — с другой. Лично мне нравится метод Эрика Питерсона, описанный в книгах *Web Analytics Demystified* («Веб-аналитика без покрова тайны») и *Big Book of Key Performance Indicators* («Большая книга ключевых индикаторов деятельности»): в отличие от множества источников, рассказывающих исключительно о подсчете посетителей или отслеживании действий на сайте по кликам, в этих книгах предложен по-настоящему целостный подход. Печатные издания обеих книг уже распроданы, однако они доступны для бесплатного скачивания на сайте автора (<http://bkaprt.com/cs/9/>).

Не все каналы одинаковы

В мире маркетинга «каналы доставки» традиционно означали способы распределения физических продуктов. Теперь же продуктами могут считаться совершенно разные объекты, поэтому нам нужна большая ясность. Когда я говорю о канале дистрибуции или стратегии работы в канале, то имею в виду метод донесения контента до его целевой аудитории. Это можно сделать с помощью:

- «сайтов», которые являются именно тем, что вы представляете, когда речь заходит об основном сайте какой-нибудь компании;
- сайтов, направленных на подгруппы в составе основной аудитории (микросайтов или тематических сайтов) или определенные регионы (зачастую в этом случае контент переводится на другой язык или создается с учетом особенностей местной аудитории);
- блогов (как на самом сайте, так и вне его);
- новостных рассылок;
- каналов социальной коммуникации (Facebook, Twitter и множества других);
- веб-кастов, подкастов и наборов видеоматериалов;
- онлайн-журналов;
- мобильных приложений;
- приложений, публикаций и сайтов третьих сторон;
- загружаемого текстового контента, например справочных материалов, электронных книг и специальных отчетов.

А что насчет стратегии работы в каналах? Здесь вам придется вспомнить все, что вы знаете о ваших пользователях, сопоставить это с бизнес-целями и вычислить, каким образом лучше всего передавать контент. Специалисты по маркетингу много думали об этом, и им есть чем с нами поделиться.

Комментарий на полях: возможно, вы обратили внимание, что в этой книге я не говорю о так называемом веб-контенте.

Дело в том, что «веб» представляет собой лишь один элемент онлайн-контента, и, когда речь идет о донесении контента до пользователей, не имеет смысла определять, что относится к «вебу», а что нет. План, заключающийся в словах «Мы разместим это в Сети», сложно считать хорошим. Куда лучше будет выглядеть план «Мы поделимся основными мыслями в блоге, опубликуем полноценную статью на внешнем сайте, упомянем ее в нашей новостной рассылке и в каналах социальных медиа» или «Этот элемент лучше всего продвигать в виде видеоподкаста с одновременным перекрестным продвижением в других каналах с учетом специфики определенных сегментов».

ВЛИЯНИЕ № 4: УЧЕНЫЙ, РАБОТАЮЩИЙ С ИНФОРМАЦИЕЙ

Ученые, работающие с информацией, могут представлять разные сферы деятельности. Это и специалисты библиотечного или архивного дела, и профессионалы в области информатизации, и аналитики, и кураторы цифровых данных, и многие другие. При этом все они занимаются вопросами эффективного хранения, получения и распространения информации.

Если вы прежде имели отношение к редакторскому делу или маркетингу, будьте внимательны: сейчас я буду говорить о важных для вас вещах. И вот почему: информационная наука дала нам много ценных знаний, которые легли в основу информационной архитектуры в ее современном виде, позволяющем нашему постоянно корректируемому и дорогостоящему контенту не растечься лужей слизи.

Информационная архитектура

Информационная архитектура предполагает разработку структур, связанных с информацией, в том числе навигаци-

онных структур и контентной таксономии. Специалисты по информационной архитектуре стремятся превратить хаос в порядок и создать структуры, помогающие пользователям найти искомое и выполнить намеченные задачи. Они создают такие прекрасные вещи, как прототипы страниц, карты сайтов и описание потоков движения потребителей. Зачастую они проделывают и огромную работу по предварительному исследованию потребителей.

Если вы сотрудничаете с информационным архитектором, то вам, возможно, не нужно погружаться в детали структурного дизайна (за исключением областей, где пересекаются задачи контентной стратегии и информационной архитектуры). Примерами таких областей служат навигационные ярлыки и таксономия (особенно в случаях, когда контент-стратег пришел из редакторского мира). Детальные прототипы страниц позволяют объединить структурное мышление с реальным контентом — или по крайней мере с хорошим примером контента — задолго до начала создания визуального дизайна. Это дает информационному архитектору и контент-стратегу достаточно времени, чтобы выявить возможные провалы и потенциальные конфликты. Но помимо этого возможны и еще более интересные альянсы. Дизайн часто требует вклада специалистов в области контента или программистов не меньше, чем информационных архитекторов. Сходные потребности могут возникнуть и в случае планирования спецификаций для CMS-систем — систем управления контентом.

Разумеется, если вы не работаете с информационным архитектором, но вовлечены в серьезную работу по проектированию или редизайну сайта, вам придется исполнять помимо своих обязанностей также функции информационного архитектора. Но если для того, чтобы стать хорошим информационным архитектором (да и вообще профессионалом в любой области), вам нужны годы упорного труда и часы размышлений, то в описанной выше ситуации вы можете начать пользоваться некоторыми методами и инструмента-

ми почти немедленно. Вам могут оказать огромную помощь «персонажи»¹⁸ пользователей и сценарии, пусть даже в виде наброска, — главное, чтобы они опирались на результаты исследований и разумные предположения.

Даже рудиментарные прототипы помогут избежать хаоса в проекте, не имеющем информационного архитектора. Что касается специалистов по контентной стратегии, то они лишь преуспеют, если будут хорошо понимать принципы юзабилити и эффективного поиска (и тот и другой крайне важны для информационной архитектуры).

Управление контентом

Помните ли вы, что когда-то веб-страницы создавались по отдельности, на основе написанного вручную кода HTML? Это было ужасно.

Если вам не довелось тогда работать в Интернете, то представьте себе период в истории человечества, когда знания передавались с помощью рукописных копий свитков, над которыми работали монастырские писцы — бледные ребята с плохим зрением. Появление Сети вполне можно сравнить с изобретением печатного прессы Гутенберга. В области веб-контента революция началась лишь тогда, когда разработчики программного обеспечения перенесли в Сеть прежние, присущие старому миру системы управления базами данных и шаблонами, превратив их в системы управления контентом.

Первые системы управления контентом были неуклюжими и дорогостоящими потомками систем управления документооборотом. Поэтому пионерами управления контентом стали менеджеры по контенту, работавшие в корпорациях и учреждениях (и известные в то время как «веб-мастера»).

¹⁸ «Персонаж» — досье на архетипичных пользователей продукта, в котором представлен набор их поведенческих характеристик. Подробнее об этом см. главу 3.

Весь контент, прежде томившийся в HTML, вдруг получил новый дом в виде баз данных. Это означало, что отныне, чтобы сделать необходимое обновление, вам нужно было внести изменения в одном-двух, а не пяти-десяти местах. Если раньше изменение сайта казалось делом невыполнимым, то теперь оно стало всего лишь трудным.

Со временем программы для ведения блогов и системы управления контентом с открытым кодом развивались. И если первые становились все более сложными, то вторые упрощались. В конце концов отличить их друг от друга стало почти невозможно. Теперь контент в Интернете может размещать любой человек, обладающий начальными компьютерными навыками. А крупные онлайн-издатели могут делать свою работу эффективнее и с меньшими затратами.

По состоянию на 2010 год программой WordPress — самым популярным приложением для ведения блогов, постепенно превратившимся в систему управления контентом, — пользовались свыше 30 миллионов человек во всем мире. На WordPress работало примерно 12 процентов всех сайтов (<http://bkaprt.com/cs/10/>).

Однако это не история о программном обеспечении. Как только возникли первые системы управления контентом, многие компании решили, что теперь у них появился способ автоматизировать труд редактора и они могут отказаться от услуг опытных, но дорогостоящих человеческих существ. Однако несмотря на то, что ряд функций теперь действительно можно автоматизировать, пользователи систем управления контентом должны делать и многое другое. Например:

- создавать требования к системам управления контентом;
- определять информационные потоки;
- контролировать версии публикуемых документов;
- заниматься защитой информации (созданием архивов и резервных копий);
- внедрять и оптимизировать работу инструментов и процессов поиска на сайте;

- формулировать и поддерживать таксономию, систему тегов и метаданные.

Значительная часть работы по управлению контентом происходит под эгидой других функций. Часто управлением контентом занимаются веб-редакторы, а иногда и информационные архитекторы, специалисты по взаимодействию с потребителями, веб-мастера, модераторы сообществ или профессионалы широкого профиля из IT-подразделений. В то же время защитой и сохранением контента занимается целая отрасль — цифровое курирование, выпускающая научные и профессиональные журналы, а также разрабатывающая учебные программы разного уровня.

Кросс-тренинг

Работа с контентом многое заимствовала из других областей деятельности. При этом на нее продолжают оказывать постоянное влияние смежные дисциплины. Специалист по контентной стратегии должен разбираться в принципах визуального дизайна, знать, каким образом контент может подаваться в более привлекательной и доступной для понимания форме; ему нужно знать и о том, как сделать контент удобным для изучения на устройствах разных типов. Ему следует помнить, что часть пользователей может иметь физические недостатки или специальные требования. Он обязан много знать о принципах работы поисковых машин, с тем чтобы контент мог быть обнаружен внешними и внутренними поисковыми инструментами, — это позволит ему удерживать позиции при общении с менеджерами, которые сходят с ума от возможностей SEO.

Наконец, не стоит забывать и о развитии контента. Контентная стратегия в чистом виде не производит контента. Она создает планы, руководства к действию, расписания и общие цели, связанные с контентом, но не само содержание сайтов

(за исключением примеров, иллюстрирующих стратегические рекомендации). Однако если вы умеете создавать хороший контент, то будете иметь преимущества перед другими специалистами по контентной стратегии, не владеющими этими навыками.

На этом давайте закончим с теорией. Пришло время рассмотреть внимательно, как наши абстрактные построения существуют в условиях реального мира.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

