

директорів Скіппер сказав їм, що ESPN втратила почуття своєї суті. Замість того щоб бути ліпшими в якомусь одному продукті, приміром, бути чудовим стейкхаусом, компанія перетворилася на мережу, що торгувала купою посередньої їжі, наче дешева забігайлівка.

Скіппер розпочав зміни, зосередившись на програмі «SportsCenter» — незмінних новинах ESPN. Замість задовольняти смаки найширшої аудиторії різних видів спорту, від університетського сквошу до індійського крикету, він наказав, щоб «SportsCenter» приділяв левову частку уваги найпопулярнішим сюжетам. Чому? Щоб максимізувати імовірність того, що глядач, хоч коли увімкнув би канал, побачить команду, гравця або полеміку, які будуть для нього знайомі — на кшталт New England Patriots, ЛеБрона Джеймса чи допінгові скандали на Олімпіаді. Скіппер вирішив, що «SportsCenter» стане стейкхаусом у світі розваг, що подаватиме нові підходи до старих найпопулярніших видів спорту, зірок і скандалів — знову, і знову, і знову. За словами Балгринна, після цього «почалися кардинальні зміни». «SportsCenter» став тим, про що таємно мріяв кожен фанат спорту: новинним конвеєром, який давав новий погляд на знайомі історії. Рейтинги зросли до небес, і ESPN перетворилася на улюблену мережу американців упродовж майбутніх років.

Останнім часом CNN взяла на озброєння той самий підхід, приділяючи більше уваги меншій кількості сюжетів, як-от атаки терористів і зниклі літаки. Це доволі повторюване телебачення, якщо ви дивитиметеся канал увесь день. Утім, хто захоче цілодобово дивитися CNN? Типовий глядач новин на кабельному ТВ витрачає на них щоденно близько п'яти хвилин. CNN робить правильну річ: збільшує очікування глядачів щодо того, що вони побачать сюжет, який упізнають, незалежно від того, коли увімкнуть канал.

Усю президентську кампанію 2016 року CNN не зводила об'єктивів із Доналда Трампа, який, за свідченнями, називав президента каналу Джеффа Закера своїм «персональним імпресаріо». Критики медіа зітхали щодо одержимості CNN однією особою, але стратегія була окупною, принаймні в буквальному сенсі. У 2015 році CNN мала найбільшу глядацьку аудиторію за сім років і насолоджувалася найвищим рівнем зростання обсягів реклами серед усіх інших кабельних мереж. Журналісти кпили з преклоніння каналу перед Трампом, і часто цілком виправдано, але телебізнес — це не гра в моральність. Зв'язок Трампа та Закера довів свою фантастичну прибутковість.

ESPN і CNN зрозуміли те, що радієники з топ-40 знали вже кілька десятиліть: більшість людей вмикають радіо, щоб почути більше чогось уже відомого. Радіоаудиторія не може передбачити, якою буде наступна пісня. Але кожен водій і директор радіостанції запевнить вас, що люди здебільшого просто хочуть почути пісні, які вони впізнають. Протягом десятиліть діджеї радіостанцій популярної музики вважали невідомі пісні «відключеними», бо аудиторія нехтує новою музикою. Їхні слухачі хочуть, щоб їх здивували — власне, тому вони вмикають радіо, а не CD чи плейлист у смартфоні, — але вони хочуть бути здивованими відчуттям знайомого.

Ера старого телебачення із одним-єдиним екраном і одним шоу в прямому ефірі поступається новим часам соціальних відеомереж із мільярдами екранів і незлічимою кількістю персоналізованих стрічок. З 2010-го по 2015-й середня аудиторія «SportsCenter» віком 18–34 роки зменшилася майже на 40%. Нині найціннішим шматком скла для ESPN може бути екран смартфона. У середньому за тиждень ESPN розсилає понад 700 мільйонів нотифікацій на десятки мільйонів телефонів. Коли ж у спорті відбувається

щось значиме, тоді понад сім мільйонів осіб одержують нотифікацію від ESPN у свою кишеню чи сумочку: це вдесятеро більше звичайної аудиторії «SportsCenter». Півтора мільйона осіб—солідна аудиторія для телешоу—підписалися одержувати розсилку новини на смартфон стосовно однієї з баскетбольних команд—The Golden State Warriors. Коли команда з агломерації Затоки Сан-Франциско робить щось варте висвітлення в новинах, ESPN дзижчить на маленьких екранах такої кількості людей, що перевищує разом узяте населення Сан-Франциско і Окленда.

Технології швидко змінюють доставку новин, але не обов'язково філософію того, що саме люди від тих новин хочуть. Уявіть новинну інфраструктуру, доволі відмінну від ESPN і новин на кабельних телеканалах: Reddit—публічний новинний сайт, який створили виключно анонімні користувачі.

На Reddit кожен допис має дві частини: заголовок і посилання на статтю. Користувачі можуть підняти оцінку посилання «стрілочкою догори» або висловити незадоволення «стрілочками донизу». Кілька років тому дослідники інформатики Стенфордського університету запостили і перепостили тисячі фотографій з різними заголовками на Reddit і спостерігали за мережевими ефектами, щоб зрозуміти, чи спільнота сайту має явні вподобання до певних заголовків. Учені хотіли вирішити питання, про яке я сам постійно думаю: *що допомагає створити чудовий заголовок?*

Коли я працював у The Atlantic³⁵, то розробив, поліпшив, відкинув і воскресив безмежну кількість улюблених теорій про природу ідеального заголовка. Коли я був молодшим, то казав, що добрий заголовок мусить бути «остаточним або приємним». Тобто в ньому має бути чітка і вичерпна заява («Цей графік пояснює, чому США є

35 Американський журнал і однойменний сайт новин.—Прим. перекл.

найкращою країною для початку бізнесу») або ж він точно мусить бути смішним чи милим («Не можу припинити дивитись, як це тигрєня грається з нитками»).

Кілька років тому інтернет повнився екзотичним різновидом заголовків, які ґрунтувалися на так званій проґалині, що збуджує цікавість. Себто автор дає читачеві достатньо інформації, щоб підіґріти його інтерес, а потім наче дешевий фокусник каже: «Ви не повірите, що зараз буде». Ті заголовки захопили світ (ну, мій світ) на кілька місяців, а тоді стали немодними з тих само причин, з яких люди втомлюються від кожного маркетингового прийому: коли ви розкумекали джерело легкості сприйняття, то починаєте іґнорувати цей подразник як нудний чи маніпулятивний. Коли публіка знає секрет, фокус перестає бути фокусом—це лише трюк. Однак після року «проґалин, що збуджують цікавість» The Atlantic досі мав успіх з історіями про розум і тіло—особливо із психологією та здоров'ям,—тому мій особистий девіз щодо заголовків змінився знову, на «улюбленою темою читача є сам читач».

Тим часом ці стенфордські комп'ютерні вчені вкривали емпіричними м'язами голий скелет моїх теорій створення заголовків. Вони дійшли висновку, що найуспішніші заголовки на Reddit були представлені новими фотографіями чи історіями, при цьому «відповідали лінгвістичним нормам спільноти, в якій їх публікували». Вони стверджували, що хороший заголовок—не надто знайомий, а радше *достатньо знайомий*; приємна несподіванка та, яку висловили мовою, близькою її цільовій аудиторії; обіцянка збільшити розуміння широко прийнятної теми—MAYA³⁶.

36 Будь ласка, не плутайте цю ознаку кількісно успішних стратегій заголовків із якісною журналістикою. Найліпша журналістика може бути доволі байдужою до прийнятності, бо понад усе вона намагається бути об'єктивною. Гонитва за кількісно успішним контентом завела багатьох авторів і медійні компанії далеко від правди.—Прим. автора.

Якщо телевизор—своєрідний предмет меблів, то мобільний пристрій—тілесний придаток, і не просто знайомий, а особистий і навіть інтимний. Одноекранний світ націлений на мейнстрім. Та сьогодні люди отримують музику, новини й усе інше зі шматка скла у їхніх кишенях. Цей не обмежений кордонами лінійного планування світ мільярда екранів, підігнаний під особистості. І хоча кожен прагне знайомого, ці прагнення можуть варіювати.

Pandora зі своїм понад 81 мільйоном слухачів і 21 мільярдом годин програної щороку музики є найпопулярнішим цифровим радіозастосунком у світі. Зазначте гурти, які вам до вподоби, і Pandora вибудує навколо їхньої творчості цілу радіостанцію. Якщо я скажу, що люблю The Beatles, Pandora ставитиме the Kinks, the Rolling Stones і новіші команди із бітлівським звучанням. Користувачі можуть вдосконалювати свою станцію, виділяючи пісні, які їм до вподоби або пропускаючи речі, які вони слухати не хочуть.

Ці взаємодії дають фахівцям Pandora загальне уявлення про те, як працюють смаки. Однак про алгоритм компанії не слід думати, як про одну формулу. Це наче оркестр із десятків і десятків формул, якими диригує метаформула. І однією з перших скрипок цієї алгоритмічної симфонії є знайомість.

«Найпоширенішою скаргою щодо Pandora є те, що вона надто часто повторює групи і пісні,— каже головний фахівець з обробки й аналізу даних компанії Ерік Бішке.— Уподобання щодо рівня знайомості набагато індивідуальніші, ніж я думав. Ви можете поставити ті самі пісні двом людям із подібними музичними смаками. І одна людина вважатиме радіостанцію ідеально збалансованою щодо знайомих мелодій, а інша—жахливо повторюваною».

Тут є два висновки, які непокоять. Перший, це те, що неофобія, або ж схильність до знайомого, не є повсюдною людською константою. Радше існує діапазон людей: від тих, хто любить абсолютно знайомі речі, до тих, хто любить речі, що дивують. Бітломан, який любить виключно The Beatles проти бітломана, який прагне слухати нові пісні із впливом стилю Джона Леннона; родина, яка полюбляє кожен відпустку проводити в одному місці, проти родини, яка ніколи двічі не відпочиває на одному курорті. Найзначимішою групою неофілів у економіці споживачів, імовірно, є тинейджери. Молоді люди «найліпше сприймають просунутий дизайн», писав Лоуї, бо вони роблять найменшу ставку на усталений порядок речей. «Для спостережливого промислового дизайнера творити для тинейджерів—це мрія... Попри те, що вони час від часу впадають у нешкідливі дурні примхи, загалом їхні корінні смаки лишаються правильними в основі своїй».

Другим висновком фахівців з Pandora є те, що знайоме в сенсі смаку може мінятися залежно від жанру. Деякі люди є музичними хіпстерами (їм подобаються різні езотеричні групи), та водночас інформаційно короткозорими (читають лише один місцевий ліберальний блог). Інші ж—їхні антиподи. Вони музично консервативні, але сміливі й читають політичні колонки авторів, з якими не погоджуються. На думку Лоуї, неофілія і неофобія не є ізольованими станами, натомість—станами, що змагаються, постійно ведучи битви як у розумі окремого покупця, так і в цілій економічній сукупності покупців.

Нещодавно я заїжджав у Spotify—величезну музичну компанію, яка працює в сегменті потокового аудіо, щоб поговорити з її головним інженером Меттом Отлом про новий хітовий продукт під назвою «Discover

Weekly»³⁷ — персоналізований перелік із 30 пісень, який щопонеділка надсилають десяткам мільйонів користувачів.

Огл близько десятиліття працював у різних музичних компаніях над розробкою ідеального механізму музичних рекомендацій. Він переконаний, що більшості людей подобаються нові пісні, але не подобаються зусилля, щоб їх знайти. Вони прагнуть невимушеного, плавного музичного відкриття, низки нескладних викликів. «У «Discover Weekly» кожне наше рішення ґрунтувалося на такому принципі: слухач має сприймати цей процес так, наче друг дає йому послухати свій збірник», — сказав він. Тому плейлист був тижневим і складався з 30 треків.

Ось як це працює. Щотижня боти Spotify відстежують кілька мільярдів плейлистів у всьому світі, щоб зрозуміти, які пісні найчастіше трапляються поряд. Уявіть, що пісня А, пісня Б і пісня В часто потрапляють до одного плейлиста. Якщо я часто слухаю А і В, Spotify припускає, що мені також імовірно сподобається Б, навіть якщо я ніколи не чув цей гурт раніше. Такий спосіб передбачення смаків шляхом обробки вподобань мільйонів осіб називають «спільною фільтрацією». *Спільна*, бо залучено акаунти багатьох користувачів, *фільтрація*, бо програма використовує дані для конкретизації наступної пісні, яку ви хочете почути. Концептуально це те саме, що й алгоритми, які створюють розділи схожих продуктів на Amazon та інших сайтах продажів: якщо багато хто купує певний стілець разом із певним столом, то покупцям столу запропонують придбати і цей стілець.

Під кінець інтерв'ю з Оглом ми розмовляли про те, що більшість (але не всі) фанатів музики є фундаментально консервативною. Їм подобається те, що подобається, і

37 «Щотижневі відкриття». — Прим. перекл.

вони не хочуть мати надто складних музичних викликів. «Доповнення від психологів: якщо ви це бачили раніше, значить, воно вас не вбило», — пожартував я.

Обличчя Огла засяло. «Маю для вас історію», — сказав він. Первісна версія «Discover Weekly» передбачала в собі лише ті пісні, яких користувачі ніколи не чули. Та під час першого публічного тесту на Spotify помилка алгоритму програми запустила в неї вже відомі слухачам пісні. «Усі звітували про це як про баг, тож ми його виправили, щоб кожна пісня була абсолютно новою», — розповів він.

Однак після того, як команда Огла виправила баг, трапилося щось незвичайне: цікавість до плейлиста *впала*. «Виявляється, крихта знайомого створює довіру, особливо серед користувачів-новачків. Якщо ми для вас підбираємо новий плейлист, у якому нема жодної зачіпки, бодай чогось упізнаного, про що можна було б сказати «О, класний хіт!», це цілком лякає і люди припиняють слухати».

Той баг фактично був ключовою складовою. «Discover Weekly» подобався значно більше, якщо в ньому є бодай одна знайома пісня чи гурт. «Гадаю, користувачі хотіли довіряти фічі, але вони очікували якогось знаку від неї, що і вона їх знає», — казав Огл. Слухачі Spotify хотіли чогось свіжого. Але вони також прагнули впевненості, що воно їх не вб'є.

У 1950-ті Лоуї міг впевнено заявляти, що найулюбленіший автомобіль, найпопулярніший потяг і найвідоміший літак Америки середини століття вийшли з-під заточеного грифеля його олівця. Тож як він міг би навчити створювати хіти нинішніх людей мистецтва? MAYA пропонує три прості поради.

Перше. Аудиторії не знають усього, але вони знають більше за творців продуктів та ідей. Найуспішніші люди мистецтва або підприємці є ледь не геніями. Але парадокс у

тому, що вони водночас є і розумнішими за їхніх медіанних споживачів і дурнішими за усіх них, бо не знають, як споживачі живуть, чим щодня займаються, що їх дратує, а що непокоїть. Якщо знайоме є ключем до вподобання, тоді знайомі людям ідеї, історії, поведінки та звички, які вони легко сприймають, є ключем до їхніх сердець. У Лоуї були свої теорії краси — яйцеподібні форми і хромування. Однак він знав, що створення дизайну для незнайомих на початку скидалося на шкандибання темним тунелем із крихітною цяточкою світла наприкінці. Він був одержимим розумінням людей, для яких творив.

Друге. Щоб продати щось знайоме, зробіть його несподіваним. Щоб продати щось несподіване, зробіть його знайомим³⁸. Для людей мистецтва і підприємців із дикими ідеями в неосяжних сферах їхнього радикального мислення критично важливо зважати на переваги знайомого і пам'ятати застереження Макса Планка: навіть найгеніальніші наукові прориви стикаються з первісним скептицизмом, якщо вони надто далекі від загальних уявлень. Найліпше мистецтво і продукти враховують поточні смаки публіки.

Проте факт того, що люди тяжіють до легкості сприйняття в мистецтві й дизайні не виправдовує тупого спрощення. Центральна ідея МАУА в тому, що люди, власне, віддають перевагу складності, аж доки не перестають щось розуміти взагалі. Багато з сьогоденних відвідувачів музеїв витріщаються не лише на водяні лілії. Їм також подобається дивне й абстрактне мистецтво, що дає їм відчуття п'янкості змісту. Телеглядачі дивляться не лише самі повтори. Їм подобаються складні загадки із пазлами в сюжеті, які потім складаються в одне ціле. Театрالی люблять

38 Дейвид Фостер Уоллес (американський письменник. — Прим. перекл.) якось сказав, що реалістичні романи можуть робити дві речі: «Перетворювати незнайоме на знайоме і навпаки». — Прим. автора.

репертуарні вистави, але найзнаніші бродвейні хіти, типу «Hamilton», розповідають відому історію винахідливо новим способом. Зрештою, сила легкості сприйняття досягає піку, коли походить від протилежного, викличного періоду важкості сприйняття, задля створення моменту осяяння.

Третє. *Іноді люди не знають, чого хочуть, поки не полюблять це.* Лоуї та подібні до нього постійно просували нові смаки серед американців середини ХХ століття, які не знали, що прагнуть чогось нового. Наприкінці мемуарів Лоуї переповідає старий жарт про бойскаута і його наставника, які говорять про щоденну обов'язкову добру справу.

— То що доброго ти сьогодні зробив, Рею?

— Уолтер, Генрі та я допомогли пані перейти вулицю, — відповів хлопець.

— Чудово. А чому для цього знадобилось аж вас трое?

— Пані не хотіла переходити.

Якби Лоуї був бойскаутом, то нагадував би цього Рея — наполегливого, проте в рамках певних правил. Він навчив сонливих споживачів доби машин бути неофілами найвищого ґатунку. Він лелівав поєднання прагнення несподіваного і вподобання знайомого. Юнак, оглянувши 1919 року Нью-Йорк з даху Equitable Building на Broadway, 120, побачив інший бік вулиці і перевів через неї всю країну. Дозволу він не питав.