

Глава 1

«ДЛИННЫЙ ХВОСТ»

Как технология превращает массовые рынки в миллионы ниш

В 1988 году британский альпинист Джо Симпсон написал книгу «Касаясь пустоты» (Touching the Void), душераздирающее описание того, как он едва не погиб в Перуанских Андах. Хотя отзывы о книге и были хорошими, она оказалась умеренно успешной, а потом о ней забыли. Затем, десять лет спустя, случилось странное. «В разреженном воздухе» (Into Thin Air)* Джона Кракауэра, еще одна книга о трагедии в горах, стала сенсацией. Внезапно стала вновь продаваться и «Касаясь пустоты».

Книготорговцы выставляли ее рядом с книгой «В разреженном воздухе», и продажи продолжали расти. В начале 2004 года компания IFC Films сняла по ней фильм, получивший хорошие отзывы. Почти сразу за этим издательство HarperCollins выпустило второе издание в мягкой обложке, которое четырнадцать недель продержалось в списке бестселлеров газеты New York Times. К середине 2004 года «Касаясь пустоты» продавалась почти в два раза лучше, чем «В разреженном воздухе».

* Джон Кракауэр. В разреженном воздухе. Издано на русском языке. М. : София, 2004 г.

Что же случилось? Обсуждение в Сети. Когда впервые была опубликована книга «В разреженном воздухе», отдельные читатели написали о ней отзывы на Amazon.com, указывая на сходство с тогда еще менее известной «Касаясь пустоты», которую очень хвалили. Другие покупатели прочли отзывы, взглянули на старую книгу и добавили ее в корзину. Очень скоро программное обеспечение продавца обратило внимание на поведение покупателей — те, кто купили «В разреженном воздухе», купили и «Касаясь пустоты», и их стали предлагать вместе. Люди полностью согласились с таким предложением и написали еще больше положительных отзывов. Продажи растут, алгоритм предлагает дополнительные рекомендации, образовалась мощная положительная обратная связь.

Интересно отметить, что когда книга Кракауэра поступила в продажу, книга Симпсона была практически распродана. Всего десять лет назад читатели Кракауэра никогда бы не смогли узнать о Симпсоне, а если бы и узнали, то не знали бы, где искать его книгу. Все это изменили интернет-торговцы. Совместив «бесконечное торговое пространство» и информацию о тенденциях покупок в реальном времени, они создали новое явление. Результат — повышение спроса на неизвестную книгу.

Это относится не только к интернет-продавцам книг, это пример совершенно новой экономической модели для СМИ и индустрии развлечений — модели, которая только начинает показывать свою силу. Неограниченный выбор демонстрирует, *чего* хотят потребители и *как* они хотят это получить — от DVD в Netflix, сдающей их в прокат по почте, до скачивания песен в iTunes и Rhapsody. Люди углубляются в каталог и проходят по списку значительно дальше, чем возможно в пунктах проката Blockbuster Video и музыкальных магазинах Tower Records. Чем больше они там находят, тем больше

им нравится. Сходя с проторенного пути, они обнаруживают, что их вкусы не такие обычные, как им казалось раньше (или как их убедили маркетинг, основанная на хитах культура и отсутствие альтернатив).

Данные о продажах и тенденциях этих и других компаний показывают, что нарождающаяся цифровая экономика развлечений будет радикально отличаться от сегодняшнего рынка. XX век был веком *хитов*, а XXI будет веком *ниш*.

Мы слишком долго страдали от тирании наименьшего общего знаменателя и вынуждены были смотреть тупые блокбастеры и слушать изготавливаемую фабричным методом музыку. Почему? Из-за экономики. Многие из наших представлений о популярных предпочтениях — это всего лишь следствие плохого соответствия предложения и спроса, ответ рынка на неэффективную дистрибуцию.

Основная проблема заключается в том, что мы живем в физическом мире, и до последнего времени большинство наших средств развлечения находилось там же. Этот мир значительно ограничивает наши возможности.

Тирания места

Проклятие традиционной розничной торговли — необходимость поиска покупателей. Обычный кинотеатр не станет показывать фильм, если не привлечет по меньшей мере 1,5 тыс. человек в течение двух недель. Это в основном плата за аренду экрана. Обычному музыкальному магазину нужно продавать хотя бы четыре копии диска в год, чтобы было выгодно держать его в своей коллекции; это плата за полтора сантиметра на полке. То же и для пунктов проката DVD, магазинов видеоигр, продавцов книг и СМИ.

В каждом из этих случаев продавец станет держать у себя только то, на что будет достаточный спрос. Однако местное население ограничено — в радиусе 15 км для кинотеатра, меньше — для музыкальных и книжных магазинов, и еще меньше (всего 1–3 км) — для пунктов видеопроката. Недостаточно, чтобы у хорошего документального фильма оказалась общая аудитория в размере полумиллиона зрителей. Важно, сколько зрителей он соберет в северной части Роквилля, штат Мэриленд, или среди покупателей торгового центра в Уолнат Крик, штат Калифорния.

Существует множество фильмов с огромной национальной аудиторией, которые не могут набрать достаточно людей в конкретном месте. Например, «Тройняшки из Беллевиля» (Triplets of Belleville), широко признанный критиками фильм, получивший в 2004 году «Оскара» как лучший анимационный фильм, был показан всего в шести кинотеатрах США. Еще более странный пример — неудачи Болливуда* в Америке. Ежегодно индийская киноиндустрия производит более восьми сотен художественных фильмов. В США проживает около 1,7 млн индусов. Однако наиболее популярный индийский фильм «Лагаан: однажды в Индии» (Lagaan: Once Upon a Time in India) был показан всего в двух кинотеатрах США. Более того, это один из очень малого числа индийских фильмов, которые вообще показаны в США. Тирания географии значит, что слишком «тонко» распределенная аудитория — то же, что ее отсутствие.

Другое ограничение физического мира — сами законы физики. Диапазон радиоволн может вместить ограниченное количество радиостанций, пропускная способность кабеля тоже ограничена. Наконец, в сутках всего 24 часа. Проклятие технологий радиовещания в том, что они интенсивно потребляют ограниченные

* Общепринятое в англоязычных странах название индийской киноиндустрии, центр которой находится в Бомбее. *Прим. пер.*

ресурсы. В результате им тоже приходится собирать большие аудитории в регионах, а это высокая планка, преодолеть которую удастся далеко не всем программам.

В прошлом веке индустрия развлечений предлагала простое решение этой проблемы — выпуск *хитов*. Хиты заполняют кинотеатры, их расхватывают в магазинах, они не дают зрителям и слушателям переключаться на другую программу. Собственно говоря, в этом нет ничего изначально плохого. Социологи могут сказать, что хиты завязаны на человеческой психологии и возникают как эффект сочетания слухов и конформизма. Конечно, многие хиты занимают свое место по праву: запоминающиеся песни, вдохновляющие фильмы, книги, заставляющие думать, — все они могут привлечь значительные аудитории.

Однако большинству из нас нужны не только хиты. В той или иной мере вкус каждого отходит от общепринятого мнения. Чем больше альтернатив, тем сильнее они нас притягивают. К сожалению, в прошлые десятилетия альтернативы были загнаны в подполье маркетинговыми усилиями отрасли, которая нуждалась в хитах, чтобы оставаться на плаву.

Экономика хитов, о которой я подробно расскажу позже, — дитя эпохи, в которую просто не было возможности предоставить все для всех: нехватка складских и торговых помещений для всех выпускаемых дисков, DVD и видеоигр; недостаточно экранов для показа всех фильмов; недостаточно каналов для показа всех телепрограмм; недостаточно радиоволн для трансляции всей музыки и, главное, недостаточно часов в сутках, чтобы все это в них уместить.

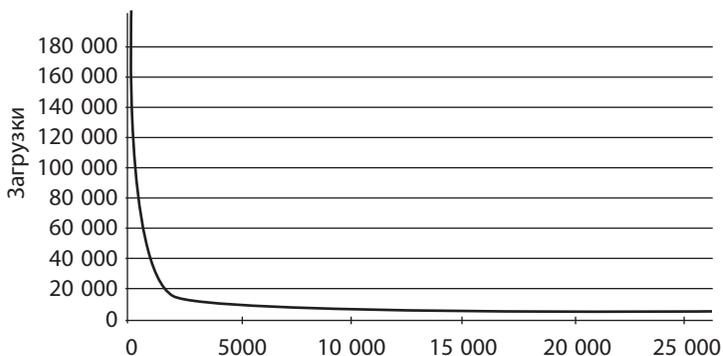
Это мир *дефицита*. Сейчас, благодаря сетевой дистрибуции и продажам, мы входим в мир *изобилия*. Разница между ними огромна.

Бесконечные рынки

Чтобы лучше рассмотреть мир изобилия, вернемся к сетевому продавцу музыки Rhapsody. Работающая по подписке служба потокового аудио, принадлежащая компании RealNetworks, Rhapsody в настоящее время предлагает более 1,5 млн композиций.

Составьте график месячных продаж Rhapsody и получите кривую, похожую на кривую продаж любого магазина музыки: огромный спрос на самые популярные композиции, затем кривая спроса быстро падает. Ниже приведен график (рис. 1), отображающий 25 тыс. загрузок композиций в Rhapsody в декабре 2005 года.

Рис. 1. Загрузки композиций в Rhapsody (для числа композиций, эквивалентного выбору в магазине Wal-Mart)



Возможно, первое, на что вы обратите внимание, — это то, что основное, кажется, происходит с небольшим числом композиций слева. Неудивительно. Это хиты. Если бы у вас был свой магазин записей и ограниченное складское пространство, вы бы тоже остановились где-нибудь недалеко от вершины.

Хотя в совокупном каталоге всех студий Америки содержатся миллионы композиций, крупнейший розничный продавец, Wal-Mart, ограничивается теми, что близки к началу кривой спроса. В магазинах сети продается 4,5 тыс. уникальных наименований дисков. В Rhapsody 4,5 тыс. альбомов соответствует 25 тыс. композиций, поэтому я и привел этот график. Вы видите перед собой складские запасы Wal-Mart, где 200 наиболее популярных альбомов отвечают за более чем 90% продаж.

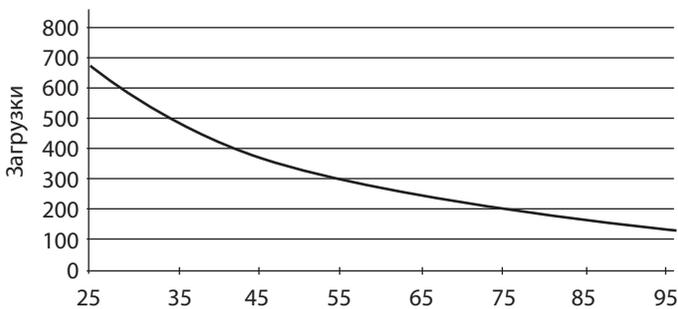
Конечно, кажется, что сосредоточенность на хитах имеет смысл — это огромная доля рынка. Все, что идет после 5–10 тыс. композиций, кажется близким к нулю. Зачем беспокоиться об этих неудачниках?

Именно так мы и смотрели на рынки в прошлом веке. У каждого розничного продавца имеется свой экономический предел, но он есть. Хранится то, что, скорее всего, будет продаваться в необходимом количестве. В нашей культуре хитов люди одержимы левой стороной кривой и стараются угадать, как туда попасть.

Для разнообразия предлагаю совершить иное действие. После века разглядывания левой стороны кривой давайте посмотрим направо. Я понимаю, что это нелегко. Там же ведь ничего нет, так? Нет, посмотрите внимательнее. Еще внимательнее... Обратите внимание на две вещи.

Во-первых, эта кривая расположена не совсем у нуля (рис. 2). Все выглядит так потому, что хиты сжали ее по вертикали. Чтобы лучше рассмотреть ниши, увеличим масштаб и посмотрим, что идет после хитов.

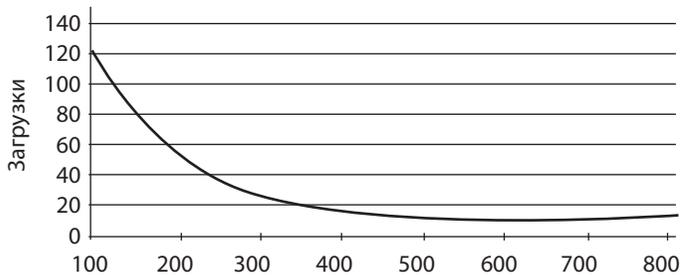
Рис. 2. Однако она продолжается... (от 25 000 до 100 000)



На следующем графике приводятся данные по композициям с 25 тыс. до 100 тыс. Я изменил вертикальный масштаб, чтобы кривая не сливалась с горизонтальной осью. Как видите, это все же значительное число загрузок. Мы думали, что здесь нет никакого значительного спроса, однако композиции в среднем загружаются по 250 раз в месяц. А поскольку не-хитов много, их продажи, хоть и небольшие по отдельности, в совокупности составляют значительное число. Приведенная здесь часть кривой, которая издали кажется тянущейся по нулевой отметке, на самом деле соответствует 22 млн загрузок в месяц — почти четверти общего оборота Rhapsody.

Однако на этом все не заканчивается... Вновь увеличим масштаб (рис. 3). Теперь посмотрим на дальний конец «хвоста» — от 100 тыс. до 800 тыс., песни, которые нельзя найти нигде, кроме самых специализированных магазинов.

Рис. 3. ...и продолжается (от 100 000 до 800 000)



Как видите, и здесь спрос ненулевой. Действительно, то, что отражает эта часть кривой, — еще 16 млн загрузок в месяц или 15% общего оборота Rhapsody. По отдельности ни одна из этих песен не популярна, но их *так много*, что совместно они занимают значительную долю рынка. Сейчас на Rhapsody хранится 1,5 млн композиций. Через год их количество, возможно, будет более 2 млн, а еще через год их может стать 4 млн.

Удивительно то, что практически каждая из этих композиций будет продана. С точки зрения Wal-Mart, вся музыкальная индустрия состоит из 60 тыс. композиций. Однако для интернет-магазинов, например Rhapsody, рынок кажется бесконечным. Не только лучшие 60 тыс. композиций Rhapsody загружаются хотя бы раз в месяц — то же можно сказать и о лучших 100 тыс., лучших 200 тыс., лучших 400 тыс., даже 600 тыс. и 900 тыс. и далее. Как только Rhapsody добавляет композицию в библиотеку, эта композиция находит где-то в мире свою аудиторию, хотя бы и несколько человек в месяц.

Это и есть «длинный хвост».

Здесь, в «длинном хвосте», можно найти *все*. Здесь хранятся популярные записи, старые альбомы, которые еще помнят давние поклонники и с которыми только что познакомились новые. Здесь живые записи, дополнительные треки, ремиксы и даже кавер-версии. Здесь тысячи ниш, жанры внутри жанров (представьте себе целый магазин Tower Records, посвященный длинноволосым группам 80-х годов или ремиксам в стиле «эбмиент»). Здесь иностранные группы, которые в магазине стоили очень дорого, неизвестные группы и еще менее известные, у которых нет возможности пробиться к крупным розничным продавцам.

Конечно, в «длинном хвосте» много мусора. С другой стороны, немало мусора прячется и среди композиций альбомов-хитов. На дисках люди его просто пропускают, в Сети проще. Если каждый трек стоит, скажем, 1/12 от стандартной стоимости диска (15 долларов), то плохие треки просто тихо лежат на сервере. Рынок, который судит о композициях на основании их собственных заслуг, просто игнорирует то, что плохо.

Самое удивительное в «длинном хвосте» — это его размер. Если собрать не-хиты, то можно создать рынок, по размеру соперничающий с рынком хитов. Например, книги. В среднем книжном магазине Borders продается около 100 тыс. наименований. Однако четверть книжных продаж Amazon — это книги за пределами наиболее популярных 100 тыс. Только подумайте: если статистика Amazon о чем-то говорит, то рынок книг, которые не продаются в обычных магазинах, уже составляет треть всего рынка книг и продолжает быстро расти (рис. 4). При развитии таких тенденций реальный рынок книг может стать в два раза больше, чем мы можем предположить, если только удастся преодолеть дефицитную экономику. Венчурный капиталист и бывший консультант в области музыкальной индустрии Кевин Лоуз говорит: «Самые большие деньги — в наименьших продажах».



Все это верно и для других рынков «длинного хвоста», которые мы рассматривали ранее.

Если задуматься, станет ясно, что большинство успешных интернет-предприятий так или иначе используют эффект «длинного хвоста». Например, Google зарабатывает основные деньги не на крупных корпоративных рекламодателях, а на мелких («длинный хвост» рекламы). eBay тоже в основном использует этот эффект — нишевые продукты от коллекционных автомобилей до клюшек для гольфа. Преодолев ограничения масштаба и географии, эти компании не только расширили существующие рынки, но, что более важно, открыли совершенно новые. Более того, в каждом из этих случаев новые рынки, которые лежат *вне пределов досягаемости* для физического розничного торговца, оказались куда больше, чем ожидалось, и они продолжают расти.

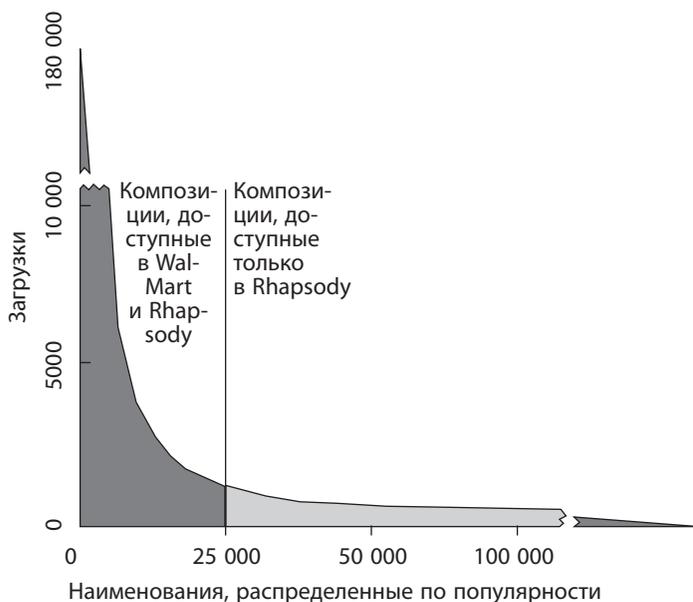
Когда эти компании начали предлагать больше и больше (просто потому, что *могли* это сделать), выяснилось, что спрос следует за предложением. Растущий выбор привел к спросу на разнообразие. Мы пока не знаем, был ли это латентный спрос на нишевые продукты или вновь возникший. Однако нам известно, что компании, о которых у нас есть наиболее полная информация — Netflix, Amazon и Rhapsody, — зарабатывают от четверти до половины дохода на продаже товаров, *не предлагаемых* их физическими конкурентами, и этот процент из года в год растет. Иными словами, самая *быстрорастущая* часть их бизнеса — продажи продуктов, которые недоступны у традиционных, физических розничных торговцев.

Бесконечное торговое пространство можно выразить математически. *Очень, очень большое число (продукты в «хвосте»), умноженное на относительно небольшое число (продажи), все равно эквивалентно очень, очень большому числу, которое продолжает расти.*

Более того, миллионы малых продаж — это эффективный бизнес. Без необходимости арендной платы (а в случае таких цифровых сервисов, как iTunes, без затрат на производство и с практически незаметными затратами на дистрибуцию) проданный нишевой продукт — такой же, как и любой другой, его маржа та же или больше, чем у хита. Впервые в истории хиты и нишевые продукты экономически равноправны, они всего лишь записи в базе данных, вызываемые при необходимости

и достойные внимания. Популярность больше не обладает монополией на прибыльность. Новая культура и коммерция выглядит следующим образом (рис. 5).

**Рис. 5. Популярность музыки в Сети
(Rhapsody, декабрь 2005 года)**



Скрытое большинство

Прежнюю культуру дефицита и нынешнюю культуру изобилия можно сравнить так: наша культура — океан, а над поверхностью возвышаются только острова хитов. Например, музыкальный остров, состоящий из популярных альбомов, остров фильмов из блокбастеров, архипелаг популярных телепрограмм и т. д.

Представьте, что уровень воды — это экономически оправданный уровень, означающий количество продаж, необходимое для удовлетворения канала дистрибуции. Острова — это продукты, достаточно популярные, чтобы находиться над уровнем воды,

и, таким образом, вполне прибыльные, чтобы их предлагали по каналам с низкой пропускной способностью: это торговое пространство большинства розничных торговцев. Посмотрите на культурный горизонт — то, что выделяется, где есть пики популярности, поднимающиеся над волнами.

Конечно же, острова — это только вершины огромных подводных гор. Когда стоимость дистрибуции падает, это похоже на падение уровня воды в океане. Внезапно открываются ранее скрытые вещи. А под сегодняшним уровнем воды скрыто значительно больше, чем возвышается над ним. Сетевые продавцы учатся использовать собственную экономическую эффективность, и мы начинаем видеть форму гор разнообразия там, где раньше была видна лишь вершина.

Более 99% музыкальных альбомов, предлагаемых сегодня на рынке, недоступны в Wal-Mart. Из более 200 тыс. художественных и документальных фильмов, телепрограмм и другого видео в среднем пункте проката Blockbuster находится всего 3 тыс. Это верно и для любого другого продавца и практически любого товара — от книг до кухонных принадлежностей. Большинство товаров *недоступно* в ближайшем к вам магазине. По своей сути традиционная, основанная на хитах, розничная торговля ограничивает выбор.

Если удастся значительно снизить расходы на уравнивание предложения и спроса, меняются не только цифры, но и весь рынок. Это и количественное, и качественное изменение. Доступность нишевых продуктов демонстрирует спрос на некоммерческий контент. По мере того как спрос двигается к нишам, повышается экономическая эффективность их обслуживания и так далее, создавая положительную обратную связь, которая в последующие десятилетия изменит целые отрасли и культуру в целом.



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

Лучшие цитаты из книги, бесплатные главы и новинки:

