

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

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

Chris Anderson

The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More

Hyperion
New York

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

Крис Андерсон

Длинный хвост

Эффективная модель бизнеса в Интернете

Перевод с английского Игоря Аникеева

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012

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

УДК 339.371.5
ББК 65.290с51
А65

Андерсон, К.

А65 Длинный хвост. Эффективная модель бизнеса в Интернете / Крис Андерсон; пер. с англ. И. Аникеева. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 304 с.

ISBN 978-5-91657-498-2

Крис Андерсон — главный редактор журнала Wired первым обратил внимание на интересное явление, которое стало наблюдаться с развитием Интернета. Андерсон провел исследование, длившееся почти два года, и вывел теорию, названную им правилом «длинного хвоста».

В отличие от правила Парето, которое применительно к массовой экономике звучит примерно как «20 процентов товаров приносят 80 процентов прибыли», правило «длинного хвоста» доказывает обратное: малоизвестные товары — те самые 80 процентов — способны дать прибыль, в сотни раз превышающую прибыль от продажи товаров-хитов!

Интернет позволил снизить издержки на хранение и дистрибуцию товаров в десятки раз. Теперь длина полки почти не ограничена. Узнайте, как применить это к вашему бизнесу.

УДК 339.371.5
ББК 65.290с51

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-498-2 © Chris Anderson, 2006
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

Оглавление

Предисловие от партнера издания	10
От автора	12
Введение	16
iTunes убили радиозвезд	18
«Правило 98%»	23
«Хвосты» повсюду	28
Экономика XXI века	30
Глава 1	33
«Длинный хвост»	33
Как технология превращает массовые рынки в миллионы ниш	33
Тирания места	35
Бесконечные рынки	38
Скрытое большинство	44
Глава 2	46
Взлет и падение хитов	46
Массовая культура — исключение, а не правило	46
Конец хит-парадов	51
Кто убил альбомы-хиты	54
Тоскливое вещание	57
Экономика хитов — это культура хитов	61
Глава 3	64
Краткая история «длинного хвоста»	64
От книги предложений до виртуальной корзины	64
Кормим «хвост»	68
Телефонные потребители	70
Всеобщий каталог	71
«Длинные хвосты» повсюду	75

Глава 4	77
Три аспекта «длинного хвоста».....	77
Изготовьте, выставьте на продажу и помогите мне это найти... ..	77
Как возникают «длинные хвосты».....	79
Глава 5	83
Новые производители.....	83
Миллион любителей с ключами от фабрики — сила, с которой надо считаться	83
Демократизация средств производства	88
Феномен «Википедии».....	91
Логика больших чисел.....	94
Мощь сотрудничества	98
Экономика репутаций.....	102
Бесстыдная самопубликация.....	104
Пример: Lonely Island.....	108
Архитектура участия.....	113
Глава 6	115
Новые рынки	115
Как создать канал поставок, охватывающий кривую спроса от начала до «хвоста».....	115
Агрегаторы.....	118
Гибридные и чисто цифровые агрегаторы.....	120
Ниже по «хвосту»	124
Товары на заказ	126
Конец физических товаров.....	129
Глава 7	131
Новые законодатели вкусов	131
У муравьев есть мегафоны. Что они говорят?.....	131
Bonnie McKee	133
My Chemical Romance.....	137
Birdmonster	139
Сила коллективного разума.....	142
Фильтры управляют всем.....	145
Не всем нужны одинаковые фильтры.....	147

Не все «горячие десятки» одинаковы	149
Много ли мусора в «длинном хвосте»?	153
«Хвост», который машет всем остальным	157
Фильтры «до» и «после»	160
Глава 8	163
Экономика «длинного хвоста»	163
Дефицит, изобилие и конец «правила 20/80»	163
Как узкие места каналов дистрибуции искажают рынки	165
«Правило 20/80»	169
Если «хвост» длиннее, то короче ли «голова»?	174
Увеличивает ли «длинный хвост» спрос или просто перераспределяет его?	176
Падают или растут цены в «длинном хвосте»?	178
Микроструктуры в «длинном хвосте»	179
«Длинный хвост» времени	182
Игнорируемая экономика изобилия	184
Глава 9	188
Короткая «голова»	188
Мир, созданный розницей	188
Городской «хвост»	191
В защиту полок	193
Аренда по полдюйма	195
Эффект Wal-Mart	197
Библиотека неверно расставленных книг	200
Покупки в отделе «мелочи»	204
Тирания географии	207
Дефицит эфира	209
Опасности «хитизма»	211
Глава 10	214
Райский выбор	214
Мы вступаем в эру беспрецедентного выбора.	
И это хорошо	214
Слишком большой выбор?	216
Разнообразие недостаточно	219
Экономика разнообразия	222

Глава 11.....	225
Нишевая культура	225
На что похожа жизнь в «длинном хвосте»?	225
Объединяющая культура	229
Масса параллельных культур.....	231
Если новости подходят.....	234
Миллион осколков.....	239
Глава 12	243
Бесконечный экран.....	243
Видео после телевидения	243
Схватить за «хвост».....	246
Телевидение без телевизора.....	248
Короче, быстрее, меньше.....	250
Голливуд дома	251
Глава 13	254
За пределами развлечений.....	254
Как далеко может проникнуть революция ниш?	254
eBay.....	254
KitchenAid.....	257
LEGO	259
Salesforce.com	262
Google	265
Глава 14.....	271
Правила «длинного хвоста».....	271
Как создать потребительский рай	271
Снижайте издержки	272
Думайте о нишах	274
Откажитесь от контроля	276
Послесловие: «хвост» будущего	280
Примечания	283

Посвящая Анне

Предисловие от партнера издания

Интернет больше чем просто медиа.

Как еще назвать место, где стираются границы времени и пространства, где можно сделать карьеру, получить образование, совершить покупки, узнать о новостях и общаться с друзьями?

Я привыкла называть это возможностью.

Возможность построения бизнеса с многообразием ассортимента и при этом отсутствием точек продаж и склада, наличием «длинного хвоста» повторных заказов без выделения бюджетов на рекламу.

Сила «длинного хвоста» в онлайн очевидна.

Но, оглянувшись, можно убедиться, что «длинный хвост» выходит далеко за пределы e-commerce.

В контекстной рекламе: если исключить топ-10 самых популярных запросов, по которым пользователи находят ваш продукт в Интернете, останется многообразие средне- и низкочастотных запросов.

В обычной жизни: у всех есть любимые блюда, но наш рацион питания не может состоять только из этих продуктов. Для жизни необходимо разнообразие витаминов, которые можно получить, только исходя из сбалансированного и разнообразного питания.

А если говорить о «длинном хвосте» событий в нашей жизни? Вспомните самые яркие моменты, которые происходили с вами в прошлом году. Сколько их? Пять? Десять?

А как же остальные 365 дней? Это и есть «длинный хвост», который составляет нашу жизнь. Каждый день должен быть полон событий и приносить нам счастье.

Откройте для себя способность видеть бесконечность вариантов решений.

«Длинный хвост» или короткая память — выбирать вам.

Приятного прочтения.

Анна Ветринская, генеральный директор Adventum

От автора

Помощь в создании этой книги оказывали тысячи людей; это был открытый процесс: сначала появилась популярная статья, а затем работа продолжалась публично в блоге. Поэтому поблагодарить за участие нужно многих — как здесь, так и в примечаниях в конце книги.

Моя жена Анна работала так же интенсивно, как я. Подобный проект нельзя выполнить без сильного партнера. Ее постоянная поддержка и понимание сделали эту книгу возможной, хотя цена была высока — от присмотра за детьми по воскресеньям, когда я работал в кафе Starbucks, до одиноких вечеров, пропущенных отпусков и выходных и других побочных эффектов всепоглощающей работы. Однако, кроме всей этой деятельности, она была моим редактором, первым читателем, доверенным лицом и источником бесконечной поддержки. (Наши дети — Дэниел, Эрин, Тоби и Изабель — тоже провели год, практически не видя отца, и я хочу поблагодарить их за поведение, которое соответствовало ситуации.)

Проводя исследования и делая наброски к будущей книге, я имел возможность работать в двух из наилучших мест для работы и размышлений на Земле. Луи Россетто и Джейн Меткалф, наши друзья, соседи и основатели журнала Wired, летом 2005 года щедро

предоставили мне помещение в Беркли. (Я был «ученым, проживающим по месту работы», и от этого казался себе умнее, чем есть.) Другой мой близкий друг, Питер Шварц, предоставил мне такое же прекрасное место в Эмеривилле, в офисе своей компании Global Business Network, где я выполнил большую часть работы со своим первоклассным ассистентом Стивеном Лекартом.

Другими ценными партнерами стали сотрудники журнала Wired Боб Кон и Томас Гетц, наш исполнительный директор и его заместитель. Они очень помогли мне, поощряя и выполняя часть моей текущей работы, когда книга начала поглощать все больше и больше времени. Боб также редактировал статью «Длинный хвост», помогая мне лучше формулировать мысли и правильно выбирать слова; эта помощь остается ценной и сейчас. Комментарии Мелани Корнвелл по поводу рукописи помогли исправить несколько ошибок, связанных с поп-культурой, и в целом сделали книгу лучше. Я хочу поблагодарить Блэза Зерега, который в качестве редактора книги продолжал работу, когда я был слишком занят, и Джоанну Перлстайн, нашего специалиста по исследованиям, которая помогла мне с многими диаграммами, приведенными в книге. Особая благодарность Саю Ньюхаусу, который и предоставил мне возможность размышлять на эти темы и позволил взять отпуск, чтобы облечь мысли в книгу.

В определении и изучении последствий эффекта «длинного хвоста» большую роль сыграло множество ученых. Эрик Бринйолфссон из Слоанской школы менеджмента Массачусетского технологического института (Sloan School of Management) и Джеффри Ху из Школы менеджмента Краннерт Университета Пэрдью (Krannert School of Management) провели первые исследования «длинного хвоста» Amazon, что дало мне основу для построения моей теории и убедило в том, что это можно сделать. Они продолжают свои весьма

интересные исследования в этой области, и я очень благодарен им за поддержку. Мне была очень полезна работа Аниты Элберс из Гарвардской бизнес-школы о DVD и Netflix. Я надеюсь, что в ближайшем времени результаты этого исследования опубликуют, и заранее предвкушаю будущее сотрудничество.

Профессор Хаим Мендельсон из Стэнфордской бизнес-школы позволил мне выступить перед студентами и предложить «длинный хвост» в качестве предмета для исследований. Благодаря этому я работал с его студентами Энджи Шелтон, Натали Ким, Салони Сарайя и Бетани Пул, которые провели исследования Yahoo! Music и eBay. Нашей работе с eBay помогла фирма Terareak, предоставившая ценную информацию о «длинном хвосте» покупателей и продавцов на этом рынке. Экономист Хэл Вариан из Калифорнийского университета в Беркли оказался нескончаемым источником идей и постоянно поощрял меня к рассмотрению проблемы с других точек зрения и большей точности.

Одним из ранних источников информации, остающимся эталоном «длинного хвоста», был сервис Rhapsody компании RealNetworks. Роб Глэйзер и Мэтт Грэйвс оказывали постоянную поддержку, за которую я буду вечно им благодарен. Рид Хастингс из компании Netflix не только поддерживал меня и предоставлял информацию, но и предположил, что выражение «длинный хвост» окажется популярным, и не ошибся. Дэйв Голдберг из Yahoo! помог понять состояние дел в музыкальной индустрии, а Билл Фишер из DVDStation помог мне увидеть перемены в экономике DVD и предоставил необходимую информацию. Робби Ванн-Адибе, ранее работавший в компании Ecast, заслуживает отдельной благодарности за то, что вдохновил меня приступить к этому проекту.

Среди мыслителей и писателей, которые внесли свой вклад в книгу, — Умэр Ак, он помог мне в работе над разделом о House

Music; Гленн Флейшман, помогавший в главах, посвященных Amazon; Эндрю Блау из GBN, который помог мне во время работы над книгой размышлять о том, какие возможности открываются перед миром; Роб Рейд, чьи длинные и восхитительные письма об экономике развлечений я обильно цитировал, и Кевин Лоуз, чьи мысли о силе большого количества ниш оказали влияние на первоначальную статью.

Мой агент Джон Брокман не только критиковал и давал советы, но и ввел меня в свой прекрасный мир мыслителей и ученых. Многие обеды и встречи, на которые он меня приглашал, я считаю одними из самых интересных в моей жизни. Мой редактор в издательстве Nuregion, Уилл Швальбе, чрезвычайно помог мне сконцентрироваться на книге. Ее структура в основном выполнена в соответствии с его рекомендациями, а завершить ее я смог благодаря его постоянному энтузиазму и мягкому управлению.

Мои родители заслуживают особой благодарности. Я благодарен отцу, Джиму Андерсону, за то, что он показал мне важность глобального взгляда на вещи и интеллектуальной честности, а моей матери, Карлотте Андерсон, — за то, что она постоянно вдохновляла меня своими словами и безграничной любознательностью.

Исследования в области книгоиздательства оказались наиболее сложными: идеальный источник информации (сведения о продажах Amazon) был недоступен, и нам пришлось восстанавливать сведения на основе данных, предоставленных сторонними фирмами. За это я хочу поблагодарить Морриса Розенталя и Тима О'Рейлли. Наконец, я выражаю признательность Джону Баттелю, автору книги *The Search*, чей пример написания книги в блоге вдохновил меня на открытие сайта thelongtail.com. Сайт стал источником неисчислимого количества идей, советов, данных и мыслей от тысяч читателей, которые заслуживают моей особой сердечной благодарности.

Введение

Мы одержимы отслеживанием наиболее продаваемых вещей. Наша культура — гигантский конкурс популярности. Хиты поглощают нас: мы делаем и выбираем их, говорим о них, следим за их становлением и падением. Каждые выходные — тотализатор по сборам в кинопрокате, каждый четверг — борьба за выживание наиболее приспособленного телевизионного шоу, которое продолжится на следующей неделе. Несколько популярных песен находятся в постоянной ротации на радио, а руководители всех этих отраслей потеют в поисках следующего хита.

Это мир, построенный блокбастерами. За последние полвека огромные индустрии средств массовой информации и развлечений выросли за счет гигантских кассовых сборов, «золотых» дисков и высоких телевизионных рейтингов. Неудивительно, что хит и стал той призмой, через которую мы рассматриваем собственную культуру. Наша эпоха определяется знаменитостями и массовыми продуктами — они представляют собой «соединительную ткань» нашего общего опыта. Система создания звезд, которая началась в Голливуде 80 лет назад, теперь проникла во все уголки коммерции — от производства обуви до производства питания. Наши СМИ

одержимы тем, что сейчас популярно, а что — нет. Коротко говоря, хиты — это *всё*.

Однако если присмотреться, можно увидеть, что эта картина мира, возникшая в послевоенную эпоху радио и телевидения, проявляет некоторые признаки изнашивания. Хиты начинают (страшно сказать!) становиться *менее* важными. «Номер один» — до сих пор номер один, но сопровождающие его продажи уже не те, что раньше.

Большинство из 50 наиболее продаваемых альбомов всех времен записаны в 70-е и 80-е годы (The Eagles, Майкл Джексон), за последние пять лет не появилось ни одного такого альбома. Сборы Голливуда в 2005 году снизились более чем на 6%, отражая тот факт, что количество людей, посещающих кинотеатры, падает, хотя население и растет.

Каждый год массовое телевидение проигрывает аудитории сотням нишевых кабельных каналов. Мужчины в возрасте от 18 до 34 лет — самая привлекательная аудитория для рекламодателей — вообще начинают отключать телевизор, двигаясь в сторону Интернета и видеоигр. Рейтинги популярных телевизионных программ падают. Самое популярное сегодняшнее шоу в 1970 году не вошло бы в первую десятку.

Итак, хотя мы до сих пор одержимы хитами, они уже перестали быть той экономической силой, которой являлись раньше. Куда же разбегаются капризные потребители? На этот вопрос нельзя ответить однозначно. Их разбрасывает ветром по рынку, который разделяется на бесчисленные ниши. Одна из областей, где наблюдается стабильный рост, — Всемирная паутина, однако это хаотичное море с миллионом направлений, каждое из которых определяет логику маркетинга и СМИ.

iTunes убили радиозвезд

Я стал совершеннолетним на пике эпохи массовой культуры, в 70-х и 80-х годах. Средний подросток мог просматривать полдюжины телевизионных каналов, и практически все взрослые смотрели несколько телевизионных программ. В любом городе было три-четыре радиостанции, передающие рок-музыку, и они фактически диктовали людям, что слушать. Только немногие удачливые тинейджеры, которые имели деньги, могли создать более обширную музыкальную коллекцию.

Летом мы все ходили смотреть одни и те же блокбастеры, а новости получали из одних и тех же газет и передач. Практически единственные места, где можно было познакомиться с тем, что пребывало вне массовой культуры, — это библиотека и магазин, торгующий комиксами. Я был знаком только с массовой культурой, с тем, что держалось в популярных книгах, и с тем, что мы сами придумывали с друзьями и что никогда не выходило за пределы нашей компании.

Сравните образ жизни мой — в юности и Бена, шестнадцатилетнего подростка, выросшего с Интернетом. Он единственный сын обеспеченных родителей, живет в престижном районе Норт Беркли Хиллс, в его комнате стоит «Макинтош», iPod целиком заполнен (и ему каждую неделю выдают деньги на iTunes). У него множество друзей. Как и они, Бен никогда не знал мира без высокоскоростного доступа в Интернет, мобильных телефонов, mp3, TiVo* и покупок в интернет-магазинах.

Основное следствие этого — неограниченный и нефилтруемый доступ к самой разнообразной культуре, от массовой до самого

* TiVo — популярная в США марка цифровых видеозаписывающих устройств. Приставка позволяет записывать телепрограммы на внутренний жесткий диск и просматривать их позже отдельно или вместе с другой программой («тайм-шифтинг»). *Прим. пер.*

глубокого андерграунда. Мир Бена сильно отличается от того, в котором рос я: на него значительно меньшее влияние оказывают традиционные СМИ и музыкальная индустрия. Если вы не узнаете себя на последующих страницах этой книги, представьте Бена. Его реальность — отражение будущего, которое ждет каждого из нас.

С точки зрения Бена, культурный ландшафт — это непрерывный континуум, в котором коммерческий и любительский контент на равных правах борется за его внимание. Он не отличает массовые хиты от нишевых продуктов: Бен просто выбирает то, что ему нравится, из меню, где голливудские фильмы и ролики, сделанные любителями на основе видеоигр, расположены бок о бок.

Бен смотрит телевизор два часа в неделю, в основном *West Wing* (конечно, ранее записанный) и *Firefly* — сериал на космические темы, который был прекращен, но сохранен в TiVo. Телевидением он считает и аниме, которое скачивает при помощи BitTorrent, одноранговой технологии обмена файлами, потому что изначально его транслируют по японскому телевидению (английские субтитры часто изготавливают сами любители).

Если говорить о кино, то ему нравится научная фантастика, и здесь все обстоит почти обычно. «Звездные войны» — его страсть, как и все серии «Матрицы». Однако он смотрит и фильмы, которые скачивает, включая любительскую анимацию с использованием персонажей видеоигр, и независимо снятые ролики. Например, «Звездные войны: откровение» — фильм, снятый поклонниками оригинальной версии со спецэффектами, которые вполне сравнимы с теми, что можно увидеть в фильмах Лукаса.

Некоторая музыка в его iPod'e скачана с iTunes, однако большей частью с ним поделились друзья. Когда кто-то из компании покупает диск, он обычно делает копии для всех остальных. Бену нравится в основном классический рок — Led Zeppelin и Pink Floyd —

и еще множество треков к видеоиграм. Радио он слушает только тогда, когда его включают родители в машине.

Диапазон чтения Бена простирается от романов на тему «Звездных войн» до японской манги и комиксов, доступных в Сети. Он, как и некоторые из его друзей, настолько увлечен японской субкультурой, что изучает японский в школе. Когда я учился в школе, дети выбирали этот язык, потому что Япония была доминирующей экономической силой, и считалось, что языковые навыки могут предоставить возможности карьерного роста. Однако сейчас школьники учат японский, чтобы самим делать субтитры к аниме, глубже погрузиться в мангу и узнать не только безобидно переведенные вещи.

Большую часть свободного времени Бен проводит в Сети, иногда просто посещая случайные сайты, иногда принимая участие в дискуссиях на форумах, посвященных игре Halo и «Звездным войнам». Новости его не интересуют, он не читает газет и не смотрит телевизионные новостные программы, однако следит за последними техническими и другими нишевыми слухами на таких сайтах, как Slashdot (новости для технарей) и Fark (странные новости). Весь день он обменивается мгновенными сообщениями с десятью ближайшими друзьями. Бен не отправляет много SMS с мобильного, но некоторые его друзья так делают. (SMS предпочитают те, кто много гуляет, мгновенные сообщения удобнее тем, кто проводит больше времени у себя в комнате.) Он играет с друзьями в видеоигры, в основном по Сети, и считает, что Halo 2 — крутая игра, особенно уровни, модифицированные самими пользователями.

Подозреваю, что если бы я был на 25 лет моложе, то подростком проводил бы время так же. Основная разница между Беном и мной — наличие выбора. Я был ограничен тем, что транслировалось по радио. У него есть Интернет. У меня не было TiVo (и даже

кабельного телевидения); у него все это есть, и еще BitTorrent в придачу. Я даже не знал, что существует такая вещь, как манга, тем более не знал, где ее достать. У Бена есть ко всему этому доступ. Смотрел бы я повторные показы передачи «Остров Гиллигана», если бы мог создать с друзьями клан в игре World of Warcraft? Сомневаюсь...

Популярность телепрограмм в 70-е годы объясняется не тем, что они были лучше: они не имели альтернатив, конкурирующих за время, проводимое нами у экрана. То, что казалось нам подъемом обычной культуры, оказалось не столько триумфом голливудских талантов, сколько стадным эффектом распространения в широкоэмитательных сетях.

В радиовещании хорошо то, что оно может очень эффективно доставить передачу миллионам людей. Но оно не может дать каждому человеку возможность выбрать из миллионов передач. Однако именно это замечательно делает Интернет. Экономика эры радиовещания требовала хитов — «больших корзин» — для того, чтобы захватить крупную аудиторию. Экономика эры высокоскоростного Интернета противоположна. Передача одного потока миллионам людей чрезвычайно дорога и затратна для Сети, оптимизированной под точечную передачу данных.

Спрос на «большие корзины» существует до сих пор, но они больше не являются единственным рынком. Хиты теперь конкурируют с бесконечным количеством нишевых рынков любого размера. Потребители все чаще выделяют одну из ниш, подходящую именно им. Заканчивается та эра, когда одно и то же подходило всем, а ей на смену приходит новое — рынок разнообразия.

Наша книга рассказывает об этом рынке.

Разделение общего на миллиарды разных культурных фрагментов бесконечно расстраивает традиционные СМИ и индустрию

развлечений. После того как они провели десятки лет, отрабатывая навыки создания, выбора и продвижения хитов, оказывается, что этого недостаточно. Аудитория смещается к иному. Происходит незаметное проникновение... Нет хорошего слова для не-хитов. Безусловно, это не «неудачные проекты», потому что большинство из них и не стремились к власти над миром. Они — «все остальное».

Странно, что на эту категорию не обращали внимания. Ведь в конце концов мы говорим о подавляющем большинстве всего существующего в мире. Большинство фильмов — не хиты, большинство музыкальных записей не попадают в первую сотню, а большинство видеопрограмм даже не оцениваются в системе Nielsen, а тем более не попадают в прайм-тайм. Тем не менее многие из них по всему миру привлекают многомиллионную аудиторию. Они не считаются хитами, и поэтому их не принимают в расчет.

Однако то, о чем мы говорим, и есть то, к чему движется ранее устойчивый рынок. Простая ситуация, когда было несколько хитов, а остальное словно не замечалось, сейчас превращается в сложную мозаику миллионов мини-рынков и микрозвезд. Массовый рынок превращается в массу ниш.

Эта масса ниш существовала всегда, но сейчас падает стоимость доступа к ним: потребители находят нишевые продукты, а нишевые продукты находят их; внезапно они превращаются в экономическую и культурную силу, с которой придется считаться.

Новый рынок ниш не заменяет традиционного рынка хитов, а просто впервые появляется на той же сцене. В течение века мы были ограждены от всего, исключая бестселлеры, чтобы наиболее эффективно использовать дорогостоящее место на складах, экранах и внимание. Теперь, в эпоху соединенных сетью потребителей и цифрового «всего», экономика дистрибуции радикально меняется, так как Интернет поглощает каждую индустрию, которой

касается, и становится магазином, кинотеатром и радио за малую долю традиционной стоимости.

Представьте падение цен на дистрибуцию как снижение уровня воды, или отлив. Открывается новое пространство, которое существовало всегда, но просто его скрывала вода. Ниши — это интенсивное распространение продуктов, которые ранее было невыгодно предлагать с экономической точки зрения. Многие из них уже существовали, но были просто незаметны или сложны для поиска. Это фильмы, которые не показывали в вашем местном кинотеатре, музыка, которая не звучала по местному радио, спортивное оборудование, которое не продавалось в магазинах Wal-Mart. Теперь все это доступно через Netflix, iTunes, Amazon или в другом месте, о котором сообщил Google. Невидимый рынок превратился в видимый...

Другие нишевые продукты новы. Они создаются растущей индустрией на пересечении коммерческих и некоммерческих миров, где сложно сказать, когда уходят профессионалы и за дело принимаются любители. Это мир ведущих блогов, создателей видео, музыкальных групп, играющих в гаражах: все они внезапно получили возможность найти аудиторию благодаря экономике цифровой дистрибуции.

«Правило 98%»

Идея этой книги зародилась в тот момент, когда я неправильно ответил на один вопрос. В качестве редактора журнала Wired я, среди прочего, выступаю на тему тенденций развития технологий. Поскольку моя карьера началась в научном мире, а экономику я изучал, работая в The Economist, то в первую очередь стараюсь основываться на реальных данных. Никогда ранее мы не имели доступа

к такому количеству информации. Тайны экономики XXI века хранятся на серверах компаний, которые нас окружают, — от eBay до Wal-Mart. Хотя настоящие данные получить не всегда легко, руководители этих компаний постоянно работают с информацией и интуитивно чувствуют, что важно, а что нет. Секрет умения предсказывать тенденции — в беседах с руководителями.

Именно этим я и занимался в 2004 году, разговаривая с Робби Ванн-Адибе, директором Ecast — компании, поставляющей цифровые музыкальные автоматы. Цифровые автоматы похожи на обычные (большой корпус с динамиками и мигающими огнями, как в барах), разница в том, что вместо сотен дисков у цифрового автомата есть высокоскоростное подключение к Интернету, и пользователи могут выбирать из тысяч записей, которые скачиваются и сохраняются на жестком диске.

Во время нашего разговора Ванн-Адибе попросил меня угадать процент альбомов (из 10 тысяч доступных), из которых в квартал продается хотя бы один трек.

Я, конечно, знал, что вопрос непростой. Обычный ответ — 20%, согласно «правилу 20/80», которое, как подсказывает опыт, применимо абсолютно везде. То есть: 20% продуктов отвечают за 80% продаж (и обычно за 100% прибыли).

Однако Ванн-Адибе работал в бизнесе, поставляющем цифровой контент, и этот бизнес другой. Поэтому я подумал и предположил, что из целых 50% альбомов из 10 тыс. за квартал продается хотя бы один трек.

Вдумайтесь, это абсурдно высокое число... Половина самых популярных 10 тыс. книг в обычном книжном магазине не продаются хотя бы один раз в квартал... Половина 10 тыс. дисков в Wal-Mart не продаются раз в квартал. На самом деле Wal-Mart и не держит столько наименований дисков. Сложно представить себе рынок,

на котором такая большая доля из столь большого числа вообще продается. Мне казалось, что цифровой рынок имеет свои особенности, поэтому я и предположил такое большое число. Можно не уточнять, что я очень сильно ошибся. Верный ответ — 98%.

«Правда, занятно? — сказал Ванн-Адибе. — Все ошибаются!» Он тоже был ошеломлен: компания расширяла свою музыкальную коллекцию, превосходя ту, что имеется в большинстве магазинов музыки, затрагивала ниши и субкультуры, а музыка все продавалась и продавалась. Чем больше компания добавляла музыки, тем больше ее продавалось. Спрос на нехитовую музыку кажется безграничным. Конечно, композиции не продавались в больших объемах, но почти все они хоть как-то продавались... А поскольку они представляют собой всего лишь биты в базе данных и ничего не стоит их хранить и доставлять, эти небольшие числа стали заметны.

Ванн-Адибе обнаружил, что общий рынок нишевой музыки огромен и фактически ничем не ограничен. Он назвал это «правилом 98%». Позже он сказал мне: «В мире, где дистрибуция и упаковка практически ничего не стоят, потребители ведут себя особенным образом. Они покупают почти все... Мне кажется, что это требует больших изменений со стороны дистрибьюторов контента, но я не знаю, что именно нужно изменить!»

Я решил ответить на этот вопрос. Для меня стало понятным, что это противоречащая здравому смыслу статистика сообщает нечто важное о новой экономике развлечений в цифровую эпоху. При наличии неограниченного рынка все наши предположения о хитах и нишах оказались неверными. Дефицит требует хитов: если на складе мало места или если количество радиодиапазонов ограничено, логично заполнить их тем, что продается лучше всего. Люди будут покупать только то, что доступно.

А если место на складе ничем не ограничено? Возможно, в этом случае хиты — не самый правильный подход. Что, если не-хиты — в диапазоне от обычных нишевых продуктов до неудачных — в сумме составляют рынок столь же большой, если не больший, чем рынок хитов? Ответ ясен: эта ситуация радикально изменит некоторые из наиболее крупных рынков.

Итак, я начал свои исследования, которые привели меня к лидерам растущей цифровой индустрии развлечений, от Amazon до iTunes. Кого бы я ни спрашивал, мне отвечали: хиты хороши, однако ниши превращаются в новый огромный рынок. «Правило 98%» оказалось практически вездесущим! В Apple сказали, что каждый из миллиона музыкальных треков в iTunes продавался хотя бы один раз (теперь в iTunes в два раза больше композиций). Netflix признала, что 95% из 25 тыс. DVD (сейчас их 55 тыс.) выбрали хотя бы один раз в квартал. Amazon не дала точной цифры, однако независимые исследования продаж говорят о том, что 98% из ее 100 тыс. наиболее популярных книг продавались хотя бы один раз в квартал.

Все опрошенные компании находилась под впечатлением от спроса на те вещи, которые раньше казались экономически незначительными: от DVD с британскими сериалами, на удивление популярными в Netflix, до низкорейтинговой музыки, интенсивно продающейся на iTunes. Итак, впервые можно увидеть, на что в действительности существует спрос в нашей культуре, если на него не оказывает влияние дефицитная экономика.

Этот спрос выглядит очень причудливо. Трудно даже представить, что все предлагаемое находит своего покупателя. Это странно: как правило, мы не мыслим категориями «одна вещь в квартал». Думая о традиционной розничной торговле, мы рассуждаем

о том, что продается хорошо. Мы не заинтересованы в спорадических продажах, потому что в традиционной рознице диск, продающийся один раз в квартал, занимает на полке те же полтора сантиметра, что и диск, который продается одну тысячу раз. Это место на полке имеет стоимость: аренда, накладные расходы, расходы на заработную плату и т. д. — все это должно окупаться продажами. Другими словами, то, что продается один-два раза, просто зря занимает место.

Однако если место ничего не стоит, можно снова обратить внимание на то, что продается нечасто, и эти продукты начинают приносить прибыль. Понимание этого факта привело к созданию Amazon, Netflix и других компаний, с которыми я взаимодействовал. Все они поняли, что там, где традиционная розничная торговля не справляется, экономика Сети растет. Много по-прежнему продавалось нечасто, однако этих продуктов было *так много*, что в итоге они превращались в большой бизнес.

Первую половину 2004 года я занимался этими исследованиями и публично формулировал свои выводы, продвигаясь вперед с каждой речью. Сначала мое выступление называлось «Правило 98%». Потом — «Новые правила новой экономики развлечений». (Согласен, не самое удачное название.)

Rhapsody, один из крупных интернет-магазинов музыки, предоставил мне реальные данные по популярности своих товаров за один месяц. Когда я построил по ним график, то кривая оказалась совершенно неожиданной.

Она начиналась, как любая другая кривая спроса, ранжированная по популярности. В ее начале несколько хитов были скачаны большое количество раз, а затем кривая резко падала. Что интересно, она никогда не опускалась до нуля. Если взглянуть

на стотысячную композицию, становится ясно, что за месяц ее скачали тысячи раз. А кривая продолжалась: 300, 400, 500 тыс. — ни один магазин не может позволить себе держать столько записей... Однако как бы далеко я ни заглядывал, спрос сохранялся. В самом конце кривой композиции скачивались всего по четыре-пять раз в месяц, но это все равно не ноль...

Такие кривые называются «кривыми с длинным асимптотическим хвостом», потому что «хвост» кривой по сравнению с ее началом очень длинный. Так я придумал термин «длинный хвост». Впервые он появился на 20-м слайде одной из моих презентаций о «новых правилах». Кажется, Рид Хастингс, генеральный директор Netflix, убедил меня в том, что я прячу самое интересное... К лету 2004 года мои выступления назывались «Длинный хвост», и я практически закончил одноименную статью для своего журнала.

Когда статья «Длинный хвост» была опубликована в Wired в октябре 2004 года, она быстро стала самой цитируемой статьей из когда-либо опубликованных в журнале. Три основных наблюдения, подкрепленные ранее не публиковавшейся информацией, казались неоспоримыми: 1) «хвост» доступного разнообразия гораздо длиннее, чем мы думаем; 2) теперь его можно использовать с выгодой; 3) все эти ниши, если их объединить, превращаются в значимый рынок.

«ХВОСТЫ» ПОВСЮДУ

Одним из самых приятных аспектов реакции на статью стало то, что она оказалась применима к огромному количеству отраслей. Статья была посвящена новой экономике развлечений и СМИ; я вскользь упомянул, что eBay (который продает товары) и Google

(с малыми рекламодателями) тоже являются компаниями с «длинным хвостом». Однако читатели видели «длинный хвост» везде: от сферы политики до связей с общественностью, от нотных партитур до университетского спорта.

Люди интуитивно поняли, что возникшая эффективность дистрибуции, производства и маркетинга меняет наше представление о том, что экономически выгодно. Лучше всего это можно описать так: неприбыльные потребители, продукты и рынки превращаются в прибыльные. Хотя это явление наиболее заметно в индустрии развлечений и СМИ, достаточно просто посмотреть на eBay и заметить ту же тенденцию везде — от автомобилей до традиционных промыслов.

«Длинный хвост» на самом деле говорит об экономике изобилия, о том, что происходит, когда стены между спросом и предложением в нашей культуре начинают разрушаться и все становится доступным всем.

Меня часто просят назвать продукт, к которому бы не относился эффект «длинного хвоста». Обычно я отвечаю, что это, скорее всего, нечто столь общепринятое, что там отсутствует разнообразие, так как оно не нужно. Например, мука. Помню, как я покупал ее в магазине в большом пакете, на котором так и было написано: «Мука». Потом я зашел в местный продуктовый магазин Whole Foods и понял, что ошибся: сегодня существует более двадцати видов муки — от простой пшеничной и ее вариантов до экзотических продуктов, таких как амарантовая мука и мука из голубой кукурузы. Удивительно, но «длинный хвост» теперь имеет отношение и к муке.

Растущее благосостояние превратило нас из покупателей, ищущих экономии и покупающих бренды (или продукты без брендов), в знатоков, чей вкус отличается от других в тысяче мелочей. Наше

поведение в качестве потребителей теперь описывается оксюморонами: massclusivity, slivercasting, mass customization*. Все эти слова говорят об одном — о «длинном хвосте».

Экономика XXI века

Отчасти эта книга — исследовательский проект, выполненный с помощью студентов и профессоров бизнес-школ Стэнфорда, Массачусетского технологического института и Гарварда. Кроме того, это плод более чем сотни выступлений, мозговых штурмов и визитов в компании и отрасли, которые понимают, что «длинный хвост» меняет их мир. Книга родилась в сотрудничестве с десятками компаний и руководителей, которые поделились мегабайтами внутренней информации, дав мне возможность беспрецедентным образом исследовать микроэкономику рынков эпохи Интернета.

Интересно, что экономика XXI века уже просматривается в данных Google, Netflix, Amazon и iTunes и им подобных во всем мире. Ее можно наблюдать в терабайтах информации, рассказывающей о том, как ведут себя потребители в ситуации неограниченного выбора: до последнего времени такой вопрос не имел смысла, но сейчас стал чрезвычайно важным.

Удивительно, но очень мало экономистов работают с этой информацией, в основном потому, что не запрашивают ее (большинство ученых, с которыми я работал, из бизнес-школ, лишь некоторые из них экономисты). Есть несколько исключений: экономист из Калифорнийского университета в Беркли Хэл Вариан по совместительству работает в Google, а экономисты, занимающиеся

* Mass + exclusivity — массовая эксклюзивность; slivercasting — трансляции для небольших аудиторий; mass customization — массовое изготовление по заказу. *Прим. пер.*

аукционами, обожают eBay, что неудивительно. Однако такие специалисты встречаются редко. Некоторые из приведенных в книге данных никогда ранее не публиковались.

Учитывая новизну темы, я попросил помощи у экспертов в разных областях. В качестве эксперимента публично прорабатывал особенно сложные концептуальные идеи на блоге thelongtail.com. Обычно это происходило так: я помещал почти готовое описание того, как меняется «правило 20/80», а затем десятки умных читателей писали свои комментарии или собственные заметки в блогах, указывая, как можно улучшить текст. Иногда такой мозговой штурм привлекал до 5 тыс. посетителей в день.

Производители программного обеспечения позволяют наиболее преданным пользователям пользоваться ранними (бета-) версиями программ. В обмен на эту привилегию пользователи тестируют программы на собственных компьютерах и находят ошибки, которые пропустил разработчик. Бета-тестирование — основа создания качественных приложений. Я надеюсь, что подобный процесс — проверка положений книги на публике — привел к тому, что этот труд стал лучше или, по крайней мере, логичнее.

Здесь следует упомянуть о разнице между бета-тестированием книги и публичным ее написанием. Многие пытались заниматься последним — выкладывали черновые главы и иногда даже позволяли их коллективное редактирование. Я использовал блог в основном в качестве дневника, описывающего мои исследования. Большинство из того, что вы прочтете, написано не в Сети.

Наконец о концепциях. Хотя я и предложил термин «длинный хвост», не могу претендовать на то, что придумал, как использовать эффективную экономику сетевой розничной торговли, чтобы объединить плохо продаваемые продукты. Это сделал Джефф Безос из Amazon примерно в 1994 году. Я многое узнал из разговоров

с ним и его коллегами в Netflix и Rhapsody, а также с другими специалистами, занимавшимися этим вопросом.

Настоящие изобретатели — предприниматели. Я просто пытался синтезировать результаты их работы в схему. Именно этим и занимается экономика: ищет простые и понятные схемы, которые описывают явления реального мира. Создание схемы — уже само по себе достижение, однако оно блекнет в сравнении с достижениями тех, кто открыл и использовал само явление.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

