



Крис Андерсон



длинный ХВОСТ

Chris Anderson / THE LONG TAIL

новая модель
ведения
бизнеса

Крис Андерсон

Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса

Крис Андерсон открыл золотую жилу. Суть открытия проста — современная дистрибуция заточена под торговлю популярными товарами и неэффективна.

Спрос на малоизвестные продукты так мал, что делает бессмысленным их производство и распространение. Но суммарная стоимость малоизвестных товаров в миллионы раз превышает стоимость хитов. А когда каждый потребитель может найти информацию о любом товаре — будущее любой индустрии связано с узкими нишевыми рынками. Нужны лишь инструменты, позволяющие учитывать желания каждого конкретного человека.

Эта книга (одна из наиболее значимых книг о бизнесе последнего десятилетия) предлагает такие инструменты. Вполне рабочие, проверенные на практике. Идея «длинного хвоста» применима к интернет-торговле, издательскому бизнесу, музыке, киноиндустрии, производству игрушек, кухонных принадлежностей, рекламе... к чему угодно.

Книга предназначена для предпринимателей и людей, желающих знать свое будущее.

Содержание

#1

От автора

Введение

- 1. «Длинный хвост»**
- 2. Взлет и падение хитов**
- 3. Краткая история «длинного хвоста»**
- 4. Три аспекта «длинного хвоста»**
- 5. Новые производители**
- 6. Новые рынки**
- 7. Новые законодатели вкусов**
- 8. Экономика «длинного хвоста»**
- 9. Короткая «голова»**
- 10. Райский выбор**
- 11. Нишевая культура**
- 12. Бесконечный экран**
- 13. За пределами развлечений**
- 14. Правила «длинного хвоста»**

Послесловие: «хвост» будущего

Примечания

Посвящаю Анне

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 — Дэниэл, 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 (Louis Rossetto) и Джейн Меткалф (Jane Metcalfe), 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 (Peter Schwartz), 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 (Steven Leckart).

Другими ценными партнерами были сотрудники журнала *Wired* Боб Кон (Bob Cohn) и Томас Гетц (Thomas Goetz), 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 (Melanie Cornwell) по поводу рукописи помогли исправить несколько ошибок, связанных с поп-культурой, и в целом сделали книгу лучше. Я хочу поблагодарить Блэза Зерега (Blaise Zerega), который в качестве редактора книги продолжал работу, когда я был слишком занят, и Джоанну Перлстайн (Joanna Pearlstein), нашего специалиста по исследованиям, которая помогла мне с многими диаграммами, приведенными в книге. Особая благодарность Саю Ньюхаусу (Si Newhouse), 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 (Erik Brynjolfsson) из Слоанской школы менеджмента Массачусетского технологического института (Sloan School of Management) и Джеффри Ху (Jeffrey Hu) 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 убедит-

ло в том, что это может быть сделано. Они продолжают свои весьма интересные исследования в этой области, и я очень благодарен им за поддержку. Мне была очень полезна работа Аниты Элберс (Anita Elberse) из Гарвардской бизнес-школы о DVD и Netflix. Я надеюсь, что в ближайшем будущем результаты этого исследования будут опубликованы и заранее предвкушаю будущее сотрудничество.

Профессор Хаим Мендельсон (Haim Mendelson) 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 (Angie Shelton), Натали Ким (Natalie Kim), Салони Сарайя (Saloni Saraiya) и Бетани Пул (Bethany Poole), которые провели исследования Yahoo! Music и eBay. Нашей работе с eBay помогла фирма Terapeak, предоставившая ценную информацию о «длинном хвосте» покупателей и продавцов на этом рынке. Экономист Хэл Вариан (Hal Varian) 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 (Rob Glaser) и Мэтт Грэйвс (Matt Graves) оказывали постоянную поддержку, за которую я буду вечно им благодарен. Рид Хастингс (Reed Hastings) из компании Netflix не только поддерживал меня и предоставлял информацию, но и предположил, что выражение «длинный хвост» окажется популярным, и не ошибся. Дэйв Голдберг (Dave Goldberg) из Yahoo! помог понять состояние дел в музыкальной индустрии, а Билл Фишер (Bill Fisher) из DVDStation помог мне увидеть перемены в экономике DVD и предоставил необходимую информацию. Робби Ванн-Адибе (Robby Vann-Adibe), 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 (Umair Haque), он помог мне в работе над разделом о House Music; Гленн Флейшман (Glenn Fleishman), помогавший в главах, посвященных Amazon; Эндрю Блау (Andrew Blau) из GBN, который помог мне во время работы над книгой размышлять о том, какие возможности открываются перед миром; Роб Рейд (Rob Reid), чьи длинные и восхитительные письма об экономике развлечений я обильно цитировал, и Кевин Лоуз (Kevin Laws), чьи мысли о силе большого количества ниш оказали влияние на первоначальную статью.

Мой агент Джон Брокман (John Brockman) 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 Hyperion, Уилл Швальбе (Will Schwalbe), 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 (Jim Anderson), за то, что он показал мне важность глобального взгляда на вещи и интеллектуальной честности, а моей матери, Карлотте Андерсон (Carlotta Anderson), — за то, что она постоянно вдохновляла меня своими словами и безграничной любознательностью.

Исследования в области книгоиздательства были 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 (Morris Rosenthal) и Тима О'Рейлли (Tim O'Reilly). Наконец, я выражаю признательность Джону Баттелю (John Battelle), автору книги *The Search*, чей пример написания книги в блоге вдохновил меня на открытие сайта thelongtail.com. Сайт был источником неисчислимого количества идей, советов, данных и мыслей от тысяч читателей, которые заслуживают моей особой сердечной благодарности.

Введение

Наша нация одержима 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 питания. Наши СМИ одержимы тем, что сейчас популярно, а что — нет. Коротко говоря, хиты — это *все*.

Однако, если присмотреться, можно увидеть, что эта картина мира, возникшая в послевоенную эпоху радио и телевидения, начинает слегка изнашиваться. 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 были 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 аудиторию 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 были 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, у которых были 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 содержалось в популярных книгах, и с тем, что мы сами придумывали с друзьями и что никогда не выходило за пределы нашей компании.

Сравните мою юность с образом жизни Бена, шестнадцатилетнего подростка, выросшего с Интернетом. Он единственный сын обеспеченных родителей, живет в престижном районе Норт Беркли Хиллс, в его комнате стоит «Макинтош», iPod полностью 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 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 массовых хитов 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...

Телепрограммы были более популярны в 70-е годы не потому, что 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 широкоэвещательных сетях.

В радиовещании хорошо то, что оно может очень эффективно доставить передачу миллионам людей. Но оно не может дать каждому человеку возможность выбирать 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 на ее место приходит новое — рынок разнообразия.

Эта 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 было скрыто под водой. Ниши — это интенсивное распространение продуктов, которые ранее было невыгодно предлагать с экономической точки зрения. Многие из них уже существовали, но были просто незаметны или их было сложно найти. Это фильмы, которые не показывали в вашем местном кинотеатре, музыка, которая не транслировалась по местному радио, спортивное оборудование, которое не продается 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 блоги, 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 я 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 решил предположить, 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 нечего не стоят, потребители ведут себя особым 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. Я понял, 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.) выбирались 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. Многие 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 вниз. Что интересно, она никогда не опускалась до нуля. Если взглянуть на сотысячную 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 было 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. Лучшее 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»². 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 работает 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 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 я 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», я не могу претендовать на то, что придумал, как использовать эффективную экономику сетевой розничной торговли, чтобы объединить плохо продаваемые продукты. Это сделал Джефф Безос (Jeff Bezos) 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.

1. «Длинный хвост»

Как технология превращает массовые рынки в миллионы ниш

В 1988 году британский альпинист Джо Симпсон (Joe Simpson) 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 (Jon Krakauer), 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».

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, основанный 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 4 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* были 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 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.

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. За чем 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.

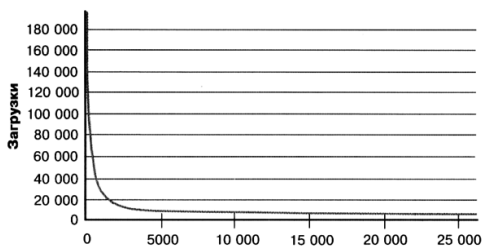


Рис. 1. Загрузки композиций в Rhapsody (для числа композиций, эквивалентного выбору в магазине Wal-Mart)

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. На следующем графике приводятся данные по композициям с 25 000 до 100 000. 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.

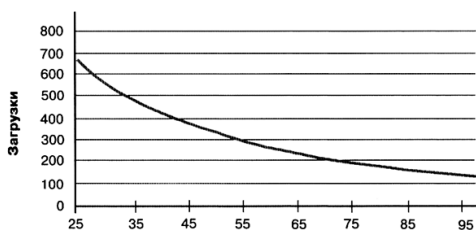


Рис. 2. Однако она продолжается... (от 25 000 до 100 000)

Однако на этом все не заканчивается... Вновь увеличим масштаб (рис. 3). Теперь посмотрим на дальний конец «хвоста» — от 100 000 до 800 000, песни, которых нельзя найти нигде, кроме самых специализированных магазинов.

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.

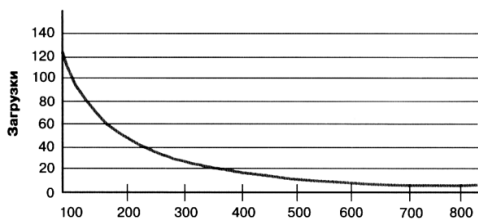


Рис. 3 ...и продолжается (от 100 000 до 800 000)

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 непопулярные записи, старые альбомы, которые все 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 долл.), 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.

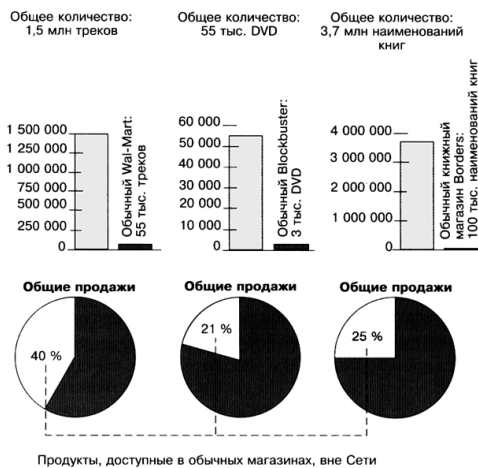


Рис. 4. Новый рынок роста: продукты, которые нельзя найти нигде, кроме Сети

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 спрос. 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. Огляните 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 не только количественное, но 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.

2. Взлет и падение хитов

Массовая культура — исключение, а не правило

До индустриальной революции культура была, в основном, локальной. Аграрная экономика распределяла население по поверхности земли, расстояния разделяли людей. Культура фрагментировалась: так возникли такие явления, как региональные диалекты и народная музыка. Отсутствие быстрого транспорта и коммуникаций ограничивало смешивание культур и распространение новых идей и тенденций. Это была ранняя эпоха нишевых культур, которые определялись географически, а не в соответствии с личными предпочтениями.

Влияние на культуру в разных регионах было различным, потому что инструменты ее распространения были ограничены. За исключением бродячих театров и книг, доступных немногим грамотным, большинство культурных явлений распространялось не быстрее, чем перемещались люди. То, что церковь была основным объединяющим культурным элементом, объясняется наличием у нее наилучшей для того времени инфраструктуры дистрибуции и, благодаря печатному прессу Гутенберга, производимой в массовом порядке Библии.

Однако в начале XIX века с развитием современной промышленности и распространением сети железных дорог началась массовая урбанизация, создавшая крупные города Европы. В этих новых транспортных узлах и местах торговли люди перемещались, как никогда ранее, что дало импульс зарождению новой культуры. Требовались только СМИ, чтобы она начала распространяться.

С середины до конца XIX века появилось несколько новых технологий. Во-первых, была усовершенствована и широко распространилась технология печати. Во-вторых, благодаря новой, «мокрой» технологии фотография стала популярной. Наконец, в 1877 году Эдисон изобрел фонограф. Эти технологии легли в основу первой великой волны поп-культуры, распространяемой через иллюстрированные газеты и журналы, романы, напечатанные нотные партитуры, политические памфлеты, почтовые и поздравительные открытки, детские книги и каталоги товаров.

В газетах наряду с новостями сообщалось о последних тенденциях в моде из таких центров культуры, как Нью-Йорк, Лондон и Париж. Затем, в начале XX века, Эдисон создал еще один массовый рынок, внедрив кино, что дало «звездам» возможность появляться в записи и «выступать» одновременно во многих городах.

Люди — стадные животные, на нас большое влияние оказывает то, что делают другие. Теперь благодаря кино появился инструмент, который не только показывал, что делают остальные, но и мог облечь сообщение в такое великолепие, что ему было сложно противостоять. Это начало эпохи звезд.

Инструменты распространения культуры связали людей во времени и пространстве, объединили общество. Впервые в истории можно было с уверенностью утверждать, что ваш сосед не только читает те же новости, что и вы, но и слушает ту же музыку, смотрит те же фильмы. Это относилось и ко всему населению страны.

Появление настолько мощных технологий массовой культуры не везде было воспринято с радостью. В 1936 году философ-марксист Уолтер Бенджамин (Walter Benjamin) выразил обеспокоенность тем, что при механическом воспроизводстве ис-

куство теряет «ауру» (свои трансцендентные свойства). Приводя в пример кино и фотографию, а также записанную, а не исполняемую музыку, Бенджамин боялся, что «механическое производство искусства изменит реакцию масс на него. Реакционное отношение к картине Пикассо меняется на прогрессивную реакцию на фильм Чаплина... Общепринятое безоговорочно принимается с наслаждением, а действительно новое критикуется с отвращением».

А ведь он еще ничего не видел... Взрывной рост вещательных СМИ — радио и телевидения — в корне изменил ситуацию. Сила электромагнитных волн в том, что они распространяются во всех направлениях практически *бесплатно*, — качество, которое удивляло людей так же, как Интернет через 50 лет. Возможность «достучаться» до каждого в радиусе десятков километров по цене одной радиопередачи оказалась настолько экономически привлекательной, что радиовещательная компания RCA в начале 20-х годов начала производство радиоприемников, чтобы субсидировать его и ускорить принятие радиопотребителями.

Однако местные и региональные вещатели все равно могли обращаться только к местной или региональной аудитории, что недостаточно для общенациональной рекламы. Распространение на территорию всей страны потребовало новой технологии. В 1922 году AT&T (оператор междугородней связи) и ее местные отделения Bell разработали технологию качественной передачи голоса и музыки по междугородним телефонным сетям. Нью-Йоркская радиостанция WEAf, которая уже давно тестировала новые технологии, разработала единую программу вещания и создала первые из программ, в которых содержалась информация о спонсорах. Эти программы передавались из Нью-Йорка по междугородним телефонным линиям. Последовал немедленный успех. Между станциями возникли связи, которые работали в обе стороны: на национальном уровне появились программы, рассказывающие о спорте и политических событиях в регионах.

Это и начало «сетевого» вещания, и зарождение общей национальной культуры, завязанной на трехнотный звонок NBC, который изначально служил подсказкой для инженеров, что пора переключать с новостей на развлечения.

С середины 40-х по 50-е годы, в «золотой век радио», появились национальные звезды — от Эдварда Мерроу до Бинга Кросби. Затем пришло телевидение и создало абсолютную массовую культуру. К 1954 году невероятное число семей — 74 % — каждый вечер в воскресенье смотрели сериал «Я люблю Люси» («I Love Lucy»).

«Золотой век телевидения» породил «эффект кулера», когда работники офиса собирались возле кулера с водой, чтобы обсудить общее культурное событие. В 50-х и 60-х годах можно было быть уверенным, что все ваши коллеги предыдущим вечером смотрели то же, что и вы. Большинство, скорее всего, прослушали новости в исполнении Уолтера Кронкайта, а потом переключились на программу, которая шла в этот день: «The Beverly Hillbillies», «Gunsmoke» или «The Andy Griffith Show»⁴.

В 80-е, 90-е годы и даже в начале XXI века телевидение продолжало объединять Америку. Максимальное использование канализационной системы регулярно происходило во время перерыва в трансляции Суперкубка (Super Bowl). Во время первого сезона «Американского идола»⁵ пропускная способность телефонных сетей была превышена. Каждый год цены на телевизионную рекламу били рекорды, так как компании платили все больше и больше за прайм-тайм. А почему бы и нет? Телевидение определяло массовую культуру.

Прайм-тайм — не единственный отрезок времени в сутках, но единственный, имеющий значение.

Однако к концу 90-х годов, пока телевизионные сети купались в коммерческом успехе, культурная основа под ними пришла в движение. Первые трещины появились там, где проявляются молодежные бунты: в музыке.

Хотя фонограф и превратил музыку в нечто большее, чем выступление, именно радио создало музыкальных звезд. В 40-х и 50-х годах передача «Ваш хит-парад» («Your Hit Parade») приковывала всеобщее внимание субботними вечерами. Она считалась «точным и верным отражением предпочтений американцев в музыке». Затем, с появлением рок-н-ролла и R&B, появились персонализированные музыкальные передачи и популярные радиоведущие. В 50-х годах Алан Фрид (Alan Freed) и Марк «К» Кауфман (Mark «the K» Kaufman) превратили радио в самую мощную в мире машину по изготовлению хитов.

Работа этой машины достигла апогея в виде передачи «American Top 40», еженедельной радиопрограммы, созданной в 1970 году Кейси Кэземом (Casey Kasem). В начале это была трехчасовая программа, которая транслировала 40 наиболее популярных песен из списка журнала *Billboard*, содержащего 100 синглов. К началу 80-х годов программа длилась четыре часа и транслировалась каждое воскресенье более чем 500 радиостанциями в Соединенных Штатах. Для поколения детей, выросших в 70-е и 80-е годы, это был объединяющий сигнал поп-культуры. Каждую неделю миллионы подростков слушали то же, что и остальные жители страны, с одержимостью отслеживая, кто поднялся вверх, а кто опустился. И все это по списку песен, которые в магазине не смогли бы заполнить и одну полку.

Конец хит-парадов

К началу XXI века музыкальная индустрия — фабрика хитов — наслаждалась своей силой. Огромный коммерческий успех подростковой поп-музыки — от Бритни Спирс до Backstreet Boys — явно демонстрировал, что бизнес держит руку на пульсе американской молодежной культуры. Компании, наконец-то, довели процесс создания блокбастеров до совершенства, а их маркетинговые отделы могли с математической точностью предсказывать и создавать спрос.

21 марта 2000 года компания Jive Records продемонстрировала это, выпустив «No Strings Attached», второй альбом NSYNC, последней и самой популярной из «мальчиковых» групп. Сама группа NSYNC появилась в недрах еще более крупной студии, BMG, однако, по совету специалистов-маркетологов перешла в ориентированную на городскую культуру Jive, чтобы завоевать доверие городской молодежи (и избавиться от несколько «неземного» образа). Это сработало. За первую неделю альбом был распродан в количестве 2,4 млн копий, став наиболее быстро продаваемым альбомом в истории. Он находился на вершине хит-парадов в течение восьми недель. К концу года было продано 11 млн копий.

Отрасль раскрыла для себя тайны коммерческого успеха. Они нашли формулу хита, которая, с сегодняшней точки зрения, очевидна: продавайте мужественных молодых людей девушкам. То, что сработало для Элвиса, теперь можно повторить в массовом масштабе. Все дело во внешнем виде и тщательно разработанных персонажах. Сама музыка, которой занималась небольшая армия профессионалов (альбом «No Strings Attached» создавали 52 человека), почти не имеет значения.

Студии звукозаписи могли быть в себе уверены. Поклонники толпами бежали в магазины за альбомами. С 1990 по 2000 год продажи альбомов удвоились — самый быстрый рост в истории. В рейтинге индустрии развлечений музыка отставала только от Голливуда.

Именно в то время, когда NSYNC отмечали успешное начало, земля под музыкальной индустрией зашевелилась. Биржа Nasdaq обвалилась за неделю до выхода альбома и продолжала падение до конца года из-за того, что «пузырь доткомов» лопнул. В этот год ни один другой альбом не продемонстрировал рекордных показателей, общие продажи музыки упали — всего в третий раз за 20 лет.

В течение нескольких следующих лет экономика в целом оправилась, а ситуация в музыкальной индустрии ухудшилась. В 2000 году изменилось нечто основополагающее. В 2001 году продажи упали на 2,5 %, в 2002 — на 6,8 % и продолжали падать. К концу 2005 года (еще на 7 % вниз) продажи музыки в Соединенных Штатах по сравнению с их пиком снизились более чем на четверть. Двадцать из ста лучших альбомов всех времен вышли в период с 1996 по 2000 год. В следующие пять лет вышло только два из них — «Speakerboxxx/The Love Below» группы OutKast и «Come Away with Me» Норы Джонс (Nora Jones), которые, соответственно, занимают 92 и 95 места.

Вполне возможно, что рекорд продаж в течение первой недели, установленный NSYNC, никогда не будет побит. Представьте себе, что эта «мальчишеская группа» войдет в историю не только как старт-площадка Джастина Тимберлейка, но и как знак наибольшего успеха «пузыря» хитов, как последняя, изготовленная фабричным методом поп-музыка, использовавшая отлаженную маркетинговую машину XX века на все 100 %. Затем у этой машины вылетели шестеренки и отвалились колеса.

Ниже приводится график продаж всех хитовых альбомов (рис. 6) с 1958 года: золотых (более 500 тыс.), платиновых (от 1 до 2 млн), мультиплатиновых (от 2 до 10 млн), и бриллиантовых (более 10 млн).

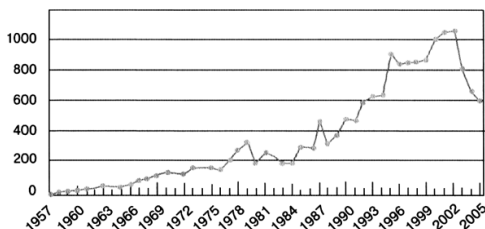


Рис. 6. Альбомы-хиты (золотые, платиновые, мультиплатиновые, бриллиантовые)

С 2001 по 2005 год общие продажи музыкальной индустрии упали на четверть, а число альбомов уменьшилось почти вдвое. В 2000 году пять самых популярных альбомов, включая мегажиты Бритни Спирс и Эминема, в совокупности были проданы в количестве 38 млн копий. В 2005 году пять самых популярных альбомов были проданы вдвое меньше: только 19,7 млн копий. Другими словами, хотя музыкальная индустрия и больна, фабрика хитов находится в гораздо худшем состоянии. Потребители переместились в другие места, разделились на тысячу разных поджанров. Похоже, в музыке наступил конец эпохи блокбастеров.

Кто убил альбомы-хиты

Что же заставило целое поколение лучших потребителей — подростков в возрасте от 13 до 20 лет — покинуть музыкальные магазины? Ответ музыкальной индустрии прост — «пиратство». Совокупный эффект Напстера и других сетевых систем обмена файлами, копирования дисков и обмена ими создал подпольную экономику, при которой любая песня в любое время доступна бесплатно. Несмотря на бесчисленные судебные иски со стороны звукозаписывающих компаний, трафик в сетях обмена файлами P2P6 растет. Примерно 10 млн человек ежедневно обмениваются музыкой.

Однако хотя технология действительно вызвала массовый исход потребителей, она позволила им не только не платить, а предоставила огромный, беспрецедентный выбор того, что можно слушать. В обычной сети обмена файлами музыки больше, чем в любом магазине. Любители музыки с радостью восприняли наличие выбора. Сегодня потребители не только покупают меньше дисков: у них пропадает вкус к хитам, ради которых они раньше осаждали магазины в день выхода диска. Имея возможность выбрать «мальчиковую» группу или найти что-нибудь новое, все больше и больше людей предпочитают искать и, как правило, более довольны тем, что находят.

Сетевой обмен файлами столь обширен, что возникла отдельная отрасль, стремящаяся оценить его и перенять опыт. Ведущая аналитическая компания отрасли, BigChampagne, отслеживает все файлы во всех основных сетях. Эти данные показывают культурный сдвиг от хитов к нишевым артистам.

Сегодня любители музыки обмениваются 8 млн уникальных треков, почти все они не входят в список «Billboard Hot 100». Процветает субкультура «мешапов» (Mashups, воспроизведение трека одного артиста поверх трека другого) и субкультура музыки, сочиненной при помощи восьмибитных процессоров, которые раньше стояли в приставках Nintendo. Очень много независимого рока, который хорош, но не попадает на радио. Что интересно, «мальчиковые» группы не особенно популярны...

Возникновение сетей обмена файлами — не единственный «тектонический сдвиг» в культуре. В 2001 году Apple выпустила первый iPod, просто выглядящий mp3-плеер, имеющий 10 см в длину, 5 см в ширину и около 2 см в толщину. Это, конечно, был не первый плеер на рынке, однако благодаря простоте, элегантному дизайну и эффективной маркетинговой кампании он стал первым электронным устройством, которое «должно быть у каждого». Очень скоро люди выбросили свои проигрыватели для кассет и дисков, а белые наушники iPod'ов стали символом поколения.

Самое разрушительное в iPod'e — объем его памяти, до 60 гигабайт. Это позволяет человеку носить с собой целую библиотеку музыки, до 10 тыс. песен, что эквивалентно небольшому музыкальному магазину. За несколько лет iPod стал личным «радио» миллионов людей во время прогулок, работы и поездок в общественном транспорте.

Однако чтобы заполнить iPod платными треками, нужно несколько тысяч долларов, и здесь крайне сложно конкурировать с бесплатным распространением. Оказалось очень привлекательно заполнять iPod музыкой, загруженной из Интернета. Так же и с оцифровыванием, копированием дисков и их обменом, что поощрялось в известной маркетинговой кампании Apple. Сети обмена файлами пережили взрывной рост, наполнились совокупной музыкальной коллекцией миллионов людей. В результате, конечно, возникло пиратство, но и неограниченный, огромный выбор, в сотни раз превосходящий ассортимент любого магазина и доступный в принципе с любого ноутбука.

Эти революционные способы приобретения музыки открыли и новые способы поиска новой музыки. Если копирование и обмен дисками между друзьями — это «вирусный маркетинг» (возбуждение, передающееся от человека к человеку), то обмен списками воспроизведения в Интернете — это вирусный маркетинг в глобальном масштабе. Существуют специальные сервисы, рекомендуемые музыку, например, Pandora, и сотни интернет-радиостанций. Это компании, которые зарабатывают не только на том, что предлагают слушателям альтернативных исполнителей, но и стремятся со все возрастающей точностью соответствовать личным предпочтениям.

Что случится, если будет составлено 400 списков лучших песен, по одному на узкую музыкальную нишу? А 40 тысяч? 400 тысяч? Внезапно сама концепция хита уступает дорогу *микрохиту*. К звезде присоединяется рой микрозвезд, а ничтожное число элит массового рынка превращается в неограниченное количество полуэлит. Количество «хитов» резко растет, и у каждого своя небольшая, но преданная аудитория.

Это не фантазия. Именно так сегодня развивается ситуация в музыке. В хорошем сетевом музыкальном сервисе, таком как Rhapsody, содержится список из как минимум 400 жанров и поджанров (разбивающих жанры на новые, очень мелкие категории, например, «electronica/dance-beats&breaks-cut&paste»). У каждого поджанра — свой список 10 лучших композиций. Фактически так возникают 4 тыс. мини-хитов, и каждый из них значит для поклонников значительно больше, чем любой из хитов национального хит-парада. Независимо от ниши, для каждого потребителя динамически создается бесконечное количество рейтингов на основе его предпочтений и того, что он слушает.

Тоскливое вещание

Беды музыкальной индустрии связаны не только с продажами дисков. Радио, долгое время бывшее любимым маркетинговым инструментом звукозаписывающих компаний, страдает столь же сильно. В 1993 году американцы в неделю в среднем слушали радио 23 часа и 15 минут. К весне 2004 года цифра упала до 19-ти часов и 45 минут. Количество слушателей — наименьшее за последние 27 лет, и в основном страдает музыкальное вещание (рок-музыка). В 2005 году в США прекращала существование в среднем одна музыкальная радиостанция в неделю. Обычно такие станции переходят на разговорный формат или латиноамериканскую музыку, которые более «прилипчивы» (их слушают дольше), чем рок и поп, и привлекательны ровно настолько, насколько хороша передаваемая в настоящий момент песня. Передача «American Top 40» утратила былую популярность, Кейси Кэзем мирно отдыхает на пенсии.

Эксперты спорят о причинах, в их числе называются следующие.

- **Феномен iPod.** Если у каждого есть личное радио, зачем нужно FM?
- **Мобильные телефоны.** В 80-х годах спасением радио были водители, застрявшие в пробках. Сегодня пробки остались, но мы говорим по телефону.
- **Закон о телекоммуникациях 1996 года**⁷. Добавилась тысяча FM радиостанций, что привело к усилению конкуренции и депрессии на рынке. Закон также снял ограничения на долю собственности на рынке, что приводит нас к...
- **Clear Channel.** Этот корпоративный медиагигант, которого часто обвиняют в бедах радио, — и симптом, и причина состояния экономики отрасли. Когда в конце 90-х годов Закон о телекоммуникациях подорвал бизнес местных радиостанций, Clear

Channel смогла скупить убыточные станции. Сейчас в собственности компании находится 1,2 тыс. станций или одна из десяти по стране. План состоял в том, чтобы резко снизить накладные расходы на радио, применяя единую программу вещания и используя компьютерное оборудование для управления местными программами. В результате все стало однообразным.

— **Борьба FCC8 с непристойностями в эфире.** FCC всегда могла контролировать то, что говорят в эфире, однако редко пользовалась этим правом так интенсивно, как в последние пять лет. Основной мишенью был Говард Стерн (Howard Stern), грубый радиоперсонаж, склонный к оскорблениям. После выплаты беспрецедентных штрафов Стерн ушел из наземного вещания. В конце 2005 года он появился на спутниковом «Sirius Radio». Его первая передача для подписчиков — практически без цензуры — вышла в январе 2006 года. Сегодня работники радиовещания имеют серьезные основания опасаться, что их слова в эфире могут стоить им не только денег, но и рабочего места. Итог тот же: однообразие.

Результат исчезновения рок-радиостанций — конец эпохи хитов. Сама музыка не потеряла популярности. Не было еще лучшего времени для музыкантов и их поклонников. Однако главным инструментом поиска новой музыки стал Интернет. Традиционная модель маркетинга, продаж и распространения музыки вышла из моды. Крупные звукозаписывающие компании и розничные торговцы, выросшие до титанических размеров за счет радиофабрики хитов, обнаружили, что их бизнес зависит от платиновых хитов, которых не так и много. Это конец эпохи.

Каждый, кто имеет iPod, слушает собственную радиостанцию, на которой нет рекламы. Культура ушла от следования за толпами к вершинам хит-парада к поискам собственного стиля, исследования неизвестного, альтернативного и, назад во времени, классического.

В 2005 году Руперт Мердок, председатель News Corp., продемонстрировал, что он — один из первых медиамагнатов, понимающих величину разрыва между сегодняшней элитой и любителями. Он сказал: «Молодежь не желает зависеть от богоподобной фигуры, которая сверху говорит им, что важно. Они хотят контролировать медиа, а не быть у них под контролем».

Происходящее в области музыки повторяется практически в любом секторе СМИ и развлечений. Вот статистика 2005 года:

- сборы голливудских студий упали на 7 %; падение посещаемости кинотеатров началось в 2001 году и ускоряется;
- количество читателей газет, максимальное в 1987 году, упало на 3 % (максимальное падение за один год) и теперь находится на уровне 60-х годов;
- продажи журналов на самом низком уровне за все годы, по которым есть информация, то есть более 30 лет;
- рейтинги программ сетевых телевизионных станций продолжают падать, зрители уходят в кабельные компании; с 1985 года аудитория сетевых телестанций упала с трех четвертей до менее чем половины.

«Эффект кулера» теряет силу. Сегодня самое популярное телевизионное шоу — «CSI» — смотрят всего 15 % семей. Такой рейтинг не дал бы программе войти в десят-

ку лучших в 70-х годах. На самом деле все наиболее популярные телевизионные шоу, за исключением одного, — из 70-х и начала 80-х годов (единственное исключение — это зимняя Олимпиада 1994 года, прошло уже более 10 лет). Аудитория сотен исключительно кабельных каналов превзошла аудиторию традиционных, и ни один из них не опережает других.

Даже традиционно популярные шоу уже не те. В 2005 году у чемпионата мира был наименьший рейтинг за все время. Рейтинг серии плей-офф Национальной баскетбольной лиги в 2005 году снизился почти на четверть по сравнению с предыдущим годом. В 2006 году рейтинг церемонии вручения наград «Grammy Awards» упал на 10 %. Зимняя Олимпиада 2006 г. — наименьший рейтинг за 37 лет, на 37 % меньше рейтинга Олимпиады 2002 года в Солт-Лейк Сити. А у «Оскара» такого низкого рейтинга не было с 1987 года.

Критик из газеты *LA Times* Патрик Голдстейн (Patrick Goldstein) пишет: «Теперь мы — нация ниш. До сих пор есть блокбастеры, популярные телепрограммы и хорошо продающиеся диски, однако все меньше событий затрагивают общий дух поп-культуры. Действие происходит в других местах: страна смотрит кабельные каналы или читает блоги, рассчитанные на конкретную аудиторию».

Возникновение TiVo и других цифровых видеозаписывающих устройств нанесло еще один удар по «эффекту кулера», сделав время неважным. Даже если люди смотрят одни и те же программы, они могут смотреть их в разное время и в разные дни. Кому захочется слушать тех, кто смотрел их в реальном времени? Они только все испортят.

Экономика хитов — это культура хитов

Хотя эпоха блокбастеров в упадке, наши представления о медиа остались прежними. Существующие СМИ и звукозаписывающие компании до сих пор ориентированы на поиск, финансирование и создание блокбастеров.

Продукция развлечений — фильмы, телепрограммы или альбомы — могут быть дорогими в изготовлении, маркетинге и дистрибуции. Например, средний бюджет голливудского фильма сейчас составляет 60 млн долларов, и еще как минимум столько же необходимо на маркетинг. Однако сегодня как никогда сложно предсказать, какие фильмы привлекут потребителей. Именно поэтому испытанные актеры и режиссеры столько зарабатывают: они вносят небольшую долю предсказуемости в ужасающе непредсказуемый бизнес. Но иногда не «срабатывают» и звезды, так что киностудии, звукозаписывающие компании и сети применяют портфельный подход, чтобы распределить риск.

Как венчурные капиталисты, они распределяют ставки по нескольким проектам, выделяя на каждый достаточно денег, чтобы дать ему возможность стать хитом. Ожидается, что в лучшем случае большинство проектов просто окупится, а некоторые окажутся провальными. Это значит, что те *немногие*, которые окажутся хитами, должны компенсировать отставание остальных.

Этим структурам жизненно *необходимы* хиты. Не просто прибыльные продукты — мы говорим о грандиозных, фантастических мегахитах. Высокие расходы на производство и непредсказуемость успеха требуют не просто побед, а *больших* побед. А что остальные? Это неудачи. Возможно, критики и хвалили, их увидели миллионы зрителей. Если продукт не возвращает в многократном объеме вложенные деньги, то он не выполняет работу по поддержке остального портфеля.

Создание хита — это не то же самое, что создание хорошего фильма. Есть вещи, которые можно и которые нельзя делать, пытаясь привлечь десятки миллионов платящих зрителей. Самой крупной звезде, которую удастся заманить в проект, платится максимально возможная сумма. Не нужно пытаться быть «слишком умным». Должен быть счастливый конец. Звезду в фильме не убивают. Если это боевик, то чем больше спецэффектов, тем лучше. При прочих равных это и *должен* быть боевик. Конечно, эти правила можно нарушить и все равно получить хит, но зачем рисковать? В конце концов мы вкладываем большие деньги...

Основанное на хитах мышление проникло из Голливуда в нашу национальную культуру. Экономические нужды машины хитов заставляют нас не рассчитывать на меньшее. Мы приняли экономические риски капитала индустрии развлечений близко к сердцу. Именно поэтому мы отслеживаем сборы фильмов за выходные, как в профессиональном спорте, отделяя явных победителей от откровенных неудачников.

Ошеломленные силами звезд, мы радуемся их высоким гонорарам и следим за их абсурдным стилем жизни гораздо внимательнее, чем за их работой. Мы уделяем непропорционально большое внимание верхушке — от спортсменов-суперзвезд до известных управленцев. Иными словами, нас научили смотреть на мир через призму хитов.

Если не хит — значит, провал. То, что не прошло такого экономического теста, вообще не надо было бы делать... При таком мышлении блокбастеры пишут историю, а лучший критерий качества — размер сборов. Это относится не только к Голливуду. Так мы раскладываем товары на витринах магазинов, составляем программы телепередач и программы радиовещания. Мы называем дефицитные ресурсы самым «достойным», то есть самым популярным.

Мы поддерживаем культуру хитов. В мире ограниченного пространства один продукт замещает собой другой. Будучи поставлена перед необходимостью выбора, индустрия развлечений на всех уровнях, естественно, выбирает самые популярные продукты и ставит их в привилегированное положение. Коммерчески поддерживая основных победителей, мы увеличиваем зазор между ними и всеми остальными. С экономической точки зрения, мы как бы говорим: «Если богатых может быть лишь немного, то пусть они будут супербогатыми». В результате завышенное начало кривой спроса взлетает еще выше.

Однако сейчас все меняется. Вместо офисного кулера, возле которого пересекаются те, кто работает в одном офисе, мы создаем собственные племена, группы, основанные на наших собственных склонностях. Мы не зависим от сетки телепрограмм. Сегодня наши «кулеры» становятся виртуальными — их много, а люди, которые вокруг них собираются, сами выбрали это место. Из массового рынка мы снова превращаемся в нацию ниш, которые определяются не географией, а нашими интересами.

3. Краткая история «длинного хвоста»

От книги предложений до виртуальной корзины

Хотя сегодня эффект «длинного хвоста» в основном проявляется в Интернете, он зародился задолго до Amazon, eBay и самой «паутины». Это кульминация серии бизнес-инноваций, которые происходили более века, — способы производства, поиска, дистрибуции и продажи товаров. Посмотрите на несетевые компоненты, которые, к примеру, делают возможной покупку в Amazon: FedEx10, стандартная нумерация по ISBN, кредитные карты, реляционные базы данных, даже штрих-коды.

Инновации возникали и развивались десятилетиями. Интернет просто позволил бизнесу объединить их и многократно повысить эффективность и степень проникновения. Другими словами, «всемирная паутина» соединила элементы канала поставок, которые существовали десятилетиями.

В действительности истинные корни «длинного хвоста» и неограниченного торгового пространства берут начало в конце XIX века вместе с возведением огромных складов, зданий, которые строились в индустриальных зонах рядом с пересечением железнодорожных путей, сначала в Чикаго. Под их крышами зародилась эпоха гигантского выбора, товары располагались на высоких деревянных стеллажах, произведенных массовым способом. Поезда развозили все это многообразие по железной дороге, изменяя экономику и культуру страны.

Первым человеком, который показал американцам, что это значит, был железнодорожный агент в Северном Редвуде (North Redwood), штат Миннесота. Его звали Ричард Сирс (Richard Sears). В 1886 году часы были ошибочно доставлены из Чикаго дилеру в Северном Редвуде. Сирс выкупил часы и выгодно перепродал их другим агентам. Он даже купил еще часов и основал компанию по их продаже.

К 1887 году он переместил бизнес в Чикаго и поместил объявление о поиске часового мастера в газете *Chicago Daily News* (он не видел смысла в том, чтобы выбрасывать неисправные и возвращенные часы). На объявление откликнулся Алва Ребак (Alvah C. Roebuck). Через шесть лет они объединились и основали компанию Sears, Roebuck and Co., которая через почтовые каталоги продавала часы сельским жителям, которых не устраивали цены в местных магазинах.

Корпоративная история говорит, что Sears, Roebuck and Co. просто обещала «привлекательную альтернативу высоким ценам в местных магазинах, которая стала возможной благодаря оптовым закупкам, железным дорогам, услугам почты, а позже и бесплатной доставке в сельскую местность».

Начавшись с часов, бизнес быстро расширился на все товары, которые могут понадобиться сельскому дому или фирме. Сирс и Ребак распространяли каталоги среди фермеров (их текст писал сам Сирс) и выполняли заказы по почте из больших помещений в Чикаго. В конце концов партнеры построили фабрику по обработке почтовых заказов стоимостью 5 млн долл. и площадью 40 акров в чикагском районе Уэст Энд. Когда в 1906 году было открыто это здание, фабрика по обработке заказов стала самым крупным бизнес-зданием в мире. Общая площадь помещений составляла более 270 тыс. кв. м.

То, что сделали Сирс и Ребак, было революционным. Представьте, что вы фермер, живущий где-то в канзасских прериях около 100 лет назад. До ближайшего магазина — несколько часов, а цены в нем, да и стоимость бензина, высоки. В один прекрасный день вам приходит «Книга пожеланий» (*Wish Book*) Сирса за 1897 год — 786 страниц всего, что только можно придумать, а в цены трудно поверить.

«Книга пожеланий» 1897 года была и остается потрясающим свидетельством эпохи. Даже сегодня, в эру Amazon, сложно поверить, что может существовать такое разнообразие. В книгу, похожую на телефонный справочник, втиснуто 200 тыс. наименований и вариаций, описанных мелким шрифтом и сопровождающихся 6 тыс. иллюстраций.

Вот содержание первых страниц: 67 сортов чая, 38 видов кофе и 29 — какао. Затем несколько сотен различных специй и экстрактов, такое же количество консервированных и сушеных фруктов, за которыми следует предложение других продуктов, как в небольшом супермаркете. К одиннадцатой странице набирается более 60-ти видов мыла, а затем еще 770 страниц всего — от лекарств до оружия (включая револьвер за 68 центов!), от одежды до детских колясок и скрипок за 2 доллара.

Для сельской семьи это было невероятно... Одна почтовая посылка увеличивала их возможность выбора в тысячи раз по сравнению с обычным магазином. Часто в каталоге происходило снижение цен на 50 % или больше, даже после того, как товар был отправлен.

Сирс распространял информацию среди перспективных потребителей, используя ранний пример «вирусного маркетинга». В 1905 году компания обратилась к своим лучшим потребителям в штате Айова с просьбой распространить 24 каталога среди друзей и соседей. Потребители отправили Сирсу имена людей, получивших каталог. Когда эти люди делали заказ, первые потребители получали поощрение: кухонную плиту, велосипед или швейную машинку.

Наконец, технология поставок, которую использовал Сирс для достижения своего чуда изобилия, хорошо известна сегодня: комбинация товаров на складе и «виртуального склада», то есть сети поставщиков, которые могут выслать товар прямо с фабрики. Сирс даже выступал в роли агента по продажам сделанных на заказ детских колясок.

Внутри самих складов применялись смелые инновации. Борясь с неэффективной отгрузкой, руководители компании создали систему, при которой каждый заказ, по мере прибытия, получал ярлык, где было указано время отгрузки. Товар должен был быть в соответствующей корзине в комнате сбора заказа в назначенное время. Чтобы успеть к сроку, заказ «путешествовал» по складу по сложной системе конвейеров и труб.

Система назначения времени отгрузки повысила эффективность обработки почтовых заказов, позволив чикагской фабрике обрабатывать в десять раз больше заказов. Очень скоро эту систему стали называть «седьмым чудом мира бизнеса». Говорят, что Генри Форд посещал фабрику в Чикаго, чтобы узнать об эффективной системе обработки заказов.

Однако именно сборочные конвейеры Форда заставили Сирса перейти к следующей ступени — супермагазину. Когда автомобили стали доступны по низкой цене, и выросло качество дорог, потребители Сирса перестали быть ограничены каталогом. Тогда же началась великая урбанизация Америки, люди покидали фермы и уходили

на фабрики. В 1900 году сельское население превышало городское. В 1920 году все стало наоборот.

Городские покупатели предпочитали магазины, а не каталоги. В 1925 году Сирс открыл магазин на своей фабрике по обработке заказов. Эксперимент оказался удачным. До конца года Сирс открыл еще семь розничных магазинов — четыре из них на своих фабриках. К концу 1927 года магазинов стало 27. Большой выбор и низкие цены привлекали всех, а эффективная система поставок, разработанная Сирсом для заказов по почте, оказалась полезной и в розничной торговле (став основой того, что позже назовут моделью Wal-Mart).

Америка «подсела» на выбор. Супермаркеты предлагали огромный выбор по низким ценам. Они проповедовали экономику масштаба, и чтобы понять эту концепцию (большие магазины эффективнее), нужно просто сравнить цены у крупных и мелких продавцов. Куда идти дальше?

Кормим «хвост»

Следующий фронт — пищевые продукты. Первым продовольственным супермаркетом был «King Kullen Store», открытый в Квинсе, Нью-Йорк, 4 августа 1930 года, прямо во время Великой депрессии. Сравнимый только с сегодняшними оптовыми продавцами, магазин предлагал более тысячи продуктов и стал катализатором перемен в розничной торговле пищевыми продуктами. Как и «Sears», «King Kullen» предлагал огромный выбор по низким ценам: там можно было купить все сразу, а покупатели могли брать продукты прямо с полок.

Вместе с самообслуживанием и избытком пришла необходимость в транспортировке и хранении крупных покупок, которые теперь совершались еженедельно, а не ежедневно. Ключом к успеху супермаркетов стала тележка для покупок (впервые появилась в 1937 году), автомобиль, бесплатная парковка и холодильники в домах и в магазинах.

Институт маркетинга пищевых продуктов (Food Marketing Institute) пишет в официальном документе:

Супермаркеты создали средний класс. Низкие цены освободили средства, которые стало возможно потратить на автомобили, дома, образование и другие жизненные потребности. Развиваясь, в 50-х и 60-х годах американские супермаркеты сыграли главную роль в образовании среднего класса. В годовщину возникновения супермаркетов президент Кеннеди сказал, что дешевые массовые технологии супермаркетов «позволили установить более высокий уровень жизни и внесли значительный вклад в экономический рост».

Во время «Холодной войны», с 1958 по 1988 год, около 50 тыс. советских граждан посетили США, и большинство из них во время поездки посещали американские супермаркеты. Супермаркет демонстрировал, как рыночная экономика может предоставить изобилие еды по доступным ценам; он стал метафорой того, чего капитализм может добиться, а социализм — нет. В своей автобиографии Борис Ельцин описал посещение супермаркета в Хьюстоне в 1989 году: «Когда я увидел полки, забитые сотнями, тысячами разнообразных банок, коробок и

товаров, я, честно говоря, сильно расстроился за советских людей. Такая богатая страна, как наша, была доведена до такой бедности! Ужасно даже думать об этом...».

В обычном небольшом продуктовом магазине 20-х годов продавалось около 700 наименований, в основном в упаковках. Потребители должны были покупать мясо, выпечку, овощи и фрукты, молочные продукты и другие товары в разных местах. В супермаркете все это собрано под одной крышей. Более того, количество уникальных наименований продуктов росло: от 6 тыс. к 1960 году до 14 тыс. к 1980 году и более 30 тыс. сегодня.

Телефонные потребители

Дальнейшее расширение доступа к разнообразию опять произошло на уровне семей с введением бесплатных телефонных номеров с кодом 800. В 1967 году AT&T представила новый продукт — службу «Interstate Inward WATS (Wide Area Telephone Service)»¹¹, которую еще называли «Automated Collect Calling»¹², для того чтобы противостоять ожидаемому дефициту телефонных операторов. Операторы не справлялись с количеством звонков за счет принимающей стороны. AT&T считала, что автоматизация поможет избежать недостатка работников, но в целом не будет особенно популярной. Компания и не мечтала, что к 1992 году, всего 25 лет спустя, 40 % звонков, обрабатываемых междугородней сетью AT&T, будут бесплатными.

Бесплатные звонки позволили возродить покупки по каталогам. Эпоха автомобилей привела к тому, что население переместилось в пригороды, где выбор был снова ограничен товарами в местных магазинах. Население пригородов, чье благосостояние постоянно возрастало, было снова готово тратить деньги, а к середине 70-х годов у них появились и кредитные карты. Номера с кодом 800 инициировали бум покупок из дома.

В отличие от «Sears» и использования огромных централизованных складов, более поздняя волна каталогов была ориентирована на ниши. Технология цветной печати позволила нишевым торговцам печатать сотни тысяч и даже миллионы каталогов, которые бомбардировали почтовые ящики и содержали изображения такого же качества, что и в журналах. Если в ответ реагировало всего 1 % получивших каталог, это все равно приносило прибыль.

Нишевые продукты снова нашли способ достижения массовой аудитории. Товары для спорта, предметы оформления дома, нижнее белье, садовая мебель, одежда, предметы хобби — каждый месяц специализированная торговля предлагала огромный выбор. Нужно было только иметь кредитную карту и совершить звонок, а товары доставлялись в течение недели или двух. Такое изобилие впечатляло, однако то, что сделали возможным персональные компьютеры, значительно превзошло и его.

Всеобщий каталог

Электронная торговля в Сети в начале 90-х годов строилась на модели каталогов. Заказывать было еще удобнее, выбор был больше, а степень проникновения — глубже. Накладные расходы — ниже. Интернет предоставил возможность показать каталог каждому, теперь не нужны были печать и почта. Такой способ работал во всех случаях, где использовались каталоги, и еще в некоторых областях.

Конечно, некоторые виды товаров были более прибыльными, чем другие. Однако как определить, какие?

Именно этот вопрос задал себе Джефф Безос, когда работал в хеджевом фонде D.E. Shaw в Нью-Йорке. Был 1994 год, Интернет только что обрел популярность, расширяясь на 2300 % в год. Безоса, хорошего математика, начальство попросило выявить возможности для ведения бизнеса в Интернете. На одном из мероприятий в Силиконовой долине 10 лет спустя, он говорил:

Я пошел в Ассоциацию прямого маркетинга¹³ и взял список всех товаров, которые продавались удаленно. На первом месте была одежда. Изысканная еда — на втором. В самом конце списка были книги, да и то они попали в него только потому, что существовали такие организации, как «Клуб книги месяца». В то время не было каталогов, предлагающих книги.

Начало 90-х годов ознаменовалось быстрым развитием американской книжной индустрии. Компания Crown Books изменила бизнес-ландшафт сетью магазинов-дискаунтеров, добилась рекордных продаж и привела к созданию других подобных сетей. После этого компании Barnes & Noble и Borders сделали шаг вперед и открыли книжные супермаркеты. Иногда такие супермаркеты открывались в перестроенных кинотеатрах или заведениях для боулинга. В них продавалось до 100 тыс. наименований книг, что в пять раз превышало количество книг в обычном книжном магазине. Невероятный выбор и доступность ознаменовали эру изобилия для покупателей книг.

Книг становилось все больше, и они дешевели. Что еще нужно?

Безос задал себе этот же вопрос:

Я попытался разобраться. Если вы пользовались Интернетом в 1994 году, с примитивными браузерами и тогдашней технологией, то знаете, как это было неудобно. Браузер постоянно «падал», ничто не работало, как надо, а скорость была мизерной, даже с самым лучшим модемом...

Я пришел к выводу, что если что-то можно успешно делать не в Интернете, то лучше оставить это, как есть... Не нужно продавать одежду, хотя это и самая популярная категория, так как одеждой можно очень эффективно торговать в магазинах и по почте. Вот что было моим критерием: выбрать категорию, в которой использование Интернета позволило бы значительно улучшить опыт покупателя, причем так, как это можно сделать только в Сети.

Оказалось, что момент наличия выбора — основное, что привлекает покупателей книг. Также оказалось, что нельзя сде-

лать большой бумажный каталог книг — это непрактично. Ежегодно публикуется более 100 тыс. новых книг. В самых больших магазинах продается по 175 тыс. наименований, и таких крупных магазинов только три. Так и возникла идея: пусть Amazon.com станет первым местом, где можно с легкостью найти и приобрести миллионы книг.

Эта идея основывалась на возможности, которая скрывалась в недрах кажущейся зрелой книжной индустрии. Хотя издателей и много, почти все продажи обрабатывались двумя оптовыми торговцами, у которых были расположены склады по всей стране.

Прекрасная возможность для виртуальной торговли!

Хотя 175 тыс. и кажется большим числом, Безос знал, что ассортимент даже самых крупных магазинов — лишь малая часть от общего количества доступных книг. А возможность не только искать книгу, но и читать отзывы о ней, безусловно, позволит покупателям легче находить то, что нужно.

К этому моменту было доступно, по меньшей мере, 1,5 млн книг на английском языке — в магазинах продавалось лишь 10 % из них. Сегодня сетевая база данных «Books in Print» содержит информацию о почти 5,6 млн наименований. Безос также знал, что в Интернете стали появляться каталоги отдельных издателей, предлагающие учебники, обмен книгами, книги, опубликованные за свой счет, и многое другое. Не было никакой причины, по которой Amazon не могла предлагать все эти издания.

Интернет позволил преодолеть большинство физических барьеров на пути к неограниченному выбору. Крупные продавцы были масштабны, но им все равно приходилось учитывать экономику торговых площадей, сотрудников, местонахождения, режима работы и погодных условий. Они были эффективнее независимых продавцов и могли предложить больший выбор. Однако даже их бизнес-модель заходила в тупик задолго до того, как заканчивались все доступные товары.

Сегодня покупки в Интернете пришли на смену покупателям по бумажным каталогам и отвечают за 5 % американской розничной торговли. Эта доля растет на 25 % в год и, возможно, скоро исполнятся предсказания Безоса, что торговля в Интернете займет 15 % рынка, то есть составит более 1/10 американской экономики, объемом в 12 трлн долларов.

Конечно, существуют и пользуются популярностью и сайты физических торговцев. Сайт bn.com дополняет бренд Barnes & Noble и предлагает выбор, сопоставимый с выбором на Amazon. В обоих случаях можно использовать карты покупателей, чтобы получить скидку, а в Манхэттене, где у B&N есть несколько магазинов, возможна доставка в день заказа. Есть сетевая сторона и у Wal-Mart, Best Buy и бесчисленного числа других торговых сетей. Неограниченное торговое пространство Сети дает им возможность предлагать покупателям больший выбор, закреплять лояльность своих потребителей и обращаться к новым, которые, возможно, проживают далеко от физического магазина.

«Длинные хвосты» повсюду

Видение Безоса — неограниченное торговое пространство, изобилие информации и простой поиск — полностью оправдало себя среди таких виртуальных торговцев, как eBay, и помогло традиционной розничной торговле. В результате сегодня, куда бы вы ни посмотрели, на всех рынках наблюдается эффект «длинного хвоста».

Google нашел способ присоединиться к «длинному хвосту» рекламы, а Microsoft удлинняет «хвост» видеоигр до небольших и дешевых игр, которые можно загрузить в сети Xbox Live. Проекты с открытым исходным кодом, такие как Linux и Firefox, — это «длинный хвост» работы программистов. Офшорный бизнес — «длинный хвост» рынка труда. Кроме того, Интернет создал самый «длинный хвост»... порнографии, учитывающий все возможные вкусы и особенности.

Менее заметные примеры включают в себя развитие мини-пивоварен и продаваемых ими сортов пива — «длинный хвост пивоварения». Продажа особых футболок, обуви и другой одежды — «длинный хвост» моды. Развитие сетевых университетов — «длинный хвост» образования.

Наконец, чтобы понять насколько широко применяется эта теория, взгляните на приведенный ниже анализ «длинного хвоста национальной» безопасности, сделанный военным аналитиком Джоном Роббом (John Robb) и размещенный на сайте Global Guerrillas:

Традиционно возможность вести войну (изменять общество при помощи насилия) была доступна только национальным государствам, за исключением нескольких случаев. Государства обладали монополией на насилие. В результате его распространение было ограниченным, урезанным. Эта монополия подходит к концу благодаря трем тенденциям.

Демократизация инструментов ведения войны. Нишевые производители (например, банды) стали возможными благодаря глобализации. Нужно всего лишь несколько человек, ножей и самолет (пример использования простых орудий труда).

Усиление вреда, наносимого нишевыми участниками военных действий. Магия глобальной системы партизанских атак, превращающая недорогие атаки в крупные экономические и общественные события.

Упрощение общения. Новые группы могут с легкостью находить новых участников, обращаться к широкой аудитории и координировать свои действия с другими группами (союзниками).

В результате появился «длинный хвост». Расцвели новые, нишевые производители насилия. Резко вырос и спрос на результат их действий. Крупные конфликты (например, противостояние исламского мира и США) были инициированы не государствами, а Аль-Каедой и ее клонами.

4. Три аспекта «длинного хвоста»

Изготовьте, выставьте на продажу и помогите мне это найти...

Теория «длинного хвоста» сводится к следующему. Наша культура и экономика все сильнее движутся от концентрации на сравнительно небольшом количестве хитов (массовых продуктов и рынков), расположенных в начале кривой спроса, к огромному количеству ниш, находящихся в «хвосте». В эпоху, не ограниченную физическими пределами торгового пространства и «узких мест» каналов распространения, товары и услуги, нацеленные на узкие аудитории, могут быть столь же экономически привлекательными, что и массовые продукты.

Однако это еще не все. Спрос должен следовать за новым предложением, иначе «хвост» прекратит свое существование. Его величина измеряется не только представленным в нем разнообразием, но и количеством людей, к нему стремящихся. Истинное понимание спроса возможно только тогда, когда предложение бесконечно. Именно совокупные продажи, использование и другое участие людей превращает расширение разнообразия в значительную экономическую и культурную силу. «Длинный хвост» начинается с миллионов ниш, но обретает смысл только тогда, когда они населяются людьми.

Все вышеописанное сводится к шести положениям эпохи «длинного хвоста».

1. Практически на всех рынках **нишевых товаров значительно больше, чем хитов**. Это соотношение растет по мере удешевления средств производства и их распространения.

2. **Стоимость доступа к нишам резко падает**. Благодаря сочетанию таких явлений, как цифровая дистрибуция, мощные технологии поиска и широкая доступность высокоскоростного Интернета, сетевые рынки перестраивают розничную торговлю. Таким образом, сейчас на многих рынках **можно предложить значительно больший выбор товаров**.

3. Простой рост предложения сам по себе не ведет к изменению спроса. Потребителям нужно дать возможность найти те ниши, которые наиболее соответствуют их интересам и предпочтениям. Здесь эффективны многие инструменты — от рекомендаций до рейтингов. **Эти фильтры могут сместить спрос к «хвосту»**.

4. Как только значительно увеличивается разнообразие в предложении и появляются фильтры, чтобы в нем разобраться, **кривая спроса разглаживается**. До сих пор существуют хиты и ниши, однако хиты становятся менее популярными, а популярность ниш возрастает.

5. Хотя ни один из нишевых товаров и не продается в больших количествах, **число нишевых продуктов столь велико, что совокупно они могут составить рынок, соперничающий с рынком хитов**.

6. Как только все вышеописанное происходит, становится видна **реальная форма** спроса, незамутненная неэффективностью дистрибуции, недостатком информации и физическими ограничениями. Более того, эта форма значительно меньше, чем

мы привыкли считать, зависит от хитов. Она столь же разнообразна, как и само население.

Итак, «длинный хвост» — это культура, не зависящая от экономического дефицита.

Как возникают «длинные хвосты»

Ничто из того, о чем мы говорили, не происходит без одного важного условия: снижения расходов на доступ к нишам. Что приводит к падению этих расходов? Ответ может быть разным от рынка к рынку, но, как правило, объяснение включает в себя один или более из следующих важных аспектов (рис. 7).

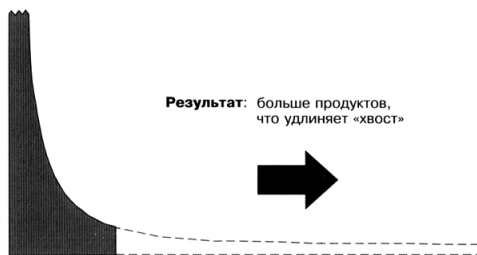


Рис. 7. Аспект 1. Демократизация средств производства

Первый аспект — *демократизация средств производства*. Здесь лучший пример — персональный компьютер, который дал в руки каждого множество инструментов: от типографского прессы до киностудий и студий звукозаписи. Сила персональных компьютеров привела к тому, что количество «производителей» — людей, которые могут делать то, что всего 10 лет назад было доступно только профессионалам, — увеличилось в тысячи раз. Талант есть не у всех, но у многих. Дайте людям возможность творить, и они непременно создадут шедевры.

Сейчас доступный контент растет как никогда быстро. Именно это удлиняет «хвост» вправо, многократно увеличивая количество товаров. Например, в области музыки количество альбомов увеличилось на феноменальные 36 % в 2005 году до 60 тыс. наименований (по сравнению с 44 тыс. в 2004 году) в основном благодаря легкости, с которой музыканты сейчас могут записывать и выпускать музыку. Одновременно с этим музыкальные группы выложили в свободный доступ более 300 тыс. композиций, еще более удлиняя «хвост» (рис. 8).

Второй аспект — *снижение стоимости потребления путем демократизации инструментов дистрибуции*. То, что каждый может нечто создать, имеет смысл только тогда, когда другие могут это потребить. Персональный компьютер сделал каждого производителем или издателем, а Интернет превратил каждого в дистрибьютора.

В самой драматической форме — это экономика противостояния битов и атомов, разница между долями центов на распространение продукции в Сети и целыми долларами, необходимыми при использовании автомобилей, складов и торговых павильонов. Интернет резко снизил стоимость выхода на потребителей даже для физиче-

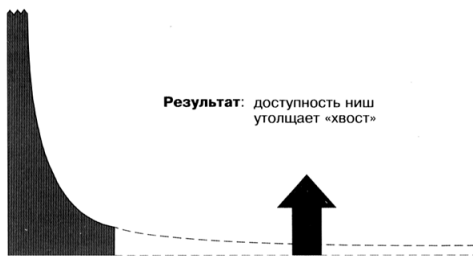


Рис. 8. Аспект 2. Демократизация инструментов дистрибуции

ских предметов. Потратив несколько десятков лет и миллиарды долларов, Wal-Mart создал самую сложную в мире сеть поставок, чтобы предлагать огромный ассортимент по низким ценам потребителям во всем мире. Сегодня любой может получить доступ к такому же крупному списку, просто зайдя на eBay.

Интернет снижает стоимость выхода на потребителей, увеличивая ликвидность рынков в «хвосте». Это, в свою очередь, ведет к росту потребления, увеличивая число продаж и площадь под кривой.

Третий аспект — *объединение спроса и предложения*, представление новых товаров потребителям и привлечение их к «хвосту» (рис. 9). Это может происходить по-разному: от поиска в Google, основанного на «мудрости толпы», и рекомендаций в iTunes до личного общения, блогов и отзывов потребителей. В результате «стоимость поиска» нишевых продуктов снижается.



Рис. 9. Аспект 3. Объединение спроса и предложения

В экономике расходы на поиск — это все, что мешает вам найти желаемое. Некоторые из таких расходов не денежные, например, потраченное время, беспокойство, следование неверным указаниям и общая путаница. Другие расходы могут быть выражены в денежном эквиваленте, например, ошибочные покупки или покупки по высокой цене из-за невозможности найти дешевую альтернативу. Все, что помогает вам найти то, что нужно, по той цене, которая вас устраивает, снижает расходы на поиск.

Далее мы вернемся к этому вопросу, но часто полезными советниками становятся другие потребители: их мотивы наиболее близки к нашим. Netflix и Google используют знания потребителей, наблюдая за тем, как они себя ведут, а потом переводя их поведение в результаты поиска или рекомендации.

Потребители могут и самостоятельно выступать в роли советчиков, размещая отзывы или ведя блог о том, что им нравится, а что нет. Сейчас очень просто найти та-

кую информацию, поэтому вы, скорее всего, мгновенно сможете найти то, что вам нужно. Экономический эффект такой ситуации в том, что вас поощряют искать за пределами уже известного... Так спрос перемещается еще глубже в ниши.

Общаясь между собой, потребители обнаруживают, что их вкусы значительно сильнее отличаются от того, что им навязывали маркетинговые кампании. Интересы расщепляются на мелкие сообщества предпочтений, все сильнее приближаясь к выбранной цели; так происходит всегда, когда собираются люди со схожими взглядами. При поддержке компании, виртуальной или реальной, люди исследуют неизвестное вместе, уходя еще дальше от проторенного пути.

Взрывное развитие этих технологий и влечет потребительский спрос от начала к «хвосту». Третий аспект увеличивает спрос и разглаживает кривую, перемещая «центр тяжести» вправо.

Эти три аспекта означают новые возможности для развивающихся рынков «длинного хвоста». Демократизация средств производства ведет к огромному росту количества производителей. Гиперэффективная цифровая экономика открывает новые рынки, а способность использовать совокупные знания миллионов потребителей, чтобы рекомендовать то, что подходит, ведет к увеличению количества новых рекомендаций и методов маркетинга.

	Аспект	Бизнес	Пример
1	Демократизация средств производства	<i>Производители продуктов и инструментов в «длинном хвосте»</i>	Цифровые видеокамеры, доступное программное обеспечение для редактирования музыки и видео, инструменты для ведения блогов
2	Демократизация инструментов дистрибуции	<i>Организаторы поставок в «длинном хвосте»</i>	Amazon, Netflix, eBay, iTunes
3	Объединение спроса и предложения	<i>Фильтры в «длинном хвосте»</i>	Google, блоги, рекомендации в Rhapsody, списки бестселлеров

В следующих трех главах мы подробно рассмотрим эти новые возможности.

5. Новые производители

Миллион любителей с ключами от фабрики — сила, с которой надо считаться

Вечером 23 февраля 1987 года подземная японская обсерватория «Камиоканде II» зафиксировала поток из 24 нейтрино, длившийся 13 секунд. Хотя 24 нейтрино и не кажется большим числом, обычно обсерватория фиксирует две или три частицы в час, и они редко появляются одновременно. Это было особенное событие. Однако истинное его значение открылось только после того, как стали доступны другие наблюдения.

Астрофизики уже долгое время считали, что когда звезда взрывается, энергия высвобождается в виде нейтрино — субатомных частиц низкой массы, которые способны проникать сквозь планеты, как пули сквозь туалетную бумагу. Теория утверждает, что на ранней стадии взрыва единственное его свидетельство — поток таких частиц, а через несколько часов наступает настоящий ад в видимом спектре. Ученые предсказывали, что если поблизости образуется сверхновая звезда, то примерно за три часа до ее появления в видимом спектре будет зафиксирован поток нейтрино.

Экспериментально проверить связь между нейтрино и видимым излучением можно, сравнив время их разделяющее. Проблема в том, что нужно наблюдать за правильной частью неба. Благодаря сферической форме детектор в Камиоканде фиксирует нейтрино, проникающие сквозь Землю, независимо от их источника. Однако чтобы зафиксировать видимое излучение, телескоп должен быть направлен в точно определенное время в определенную область небосвода. Не стоит и говорить, что небо велико...

В мире недостаточно профессиональных астрономов, которые наблюдали бы за небом так, чтобы у них был шанс зафиксировать подобное событие. Однако тысячи астрономов-любителей были рады провести наблюдения самостоятельно. Вооруженные управляемыми компьютерами, телескопами с оптикой Добсона, апертура которой может достигать 25 см, и датчиками, способными улавливать больше света, чем человеческий глаз, современные астрономы-любители способны фотографировать небосвод лучше, чем астрономы с огромными телескопами всего столетие назад.

Первым увидевшим сверхновую 1987А был наблюдатель, который по статусу находился между любителями и профессионалами. Канадец Йен Шелтон (Ian Shelton), бросивший университет, обслуживал обсерваторию в Чилийских Андах в обмен за возможность использования 24-дюймового телескопа, когда им не пользовались ученые. Ветреной ночью 23 февраля телескоп был свободен. В этот день Шелтон решил провести трехчасовое наблюдение Большого Магелланова облака.

Так вышло, что ровно за 168 тыс. лет до этого, на расстоянии 168 тыс. световых лет, на окраине туманности Тарантул взорвалась звезда. С Земли все выглядело так, будто она взорвалась именно в тот момент: на окраине облака, там, где раньше не было ничего, внезапно появилась вспышка света. Шелтон 20 минут рассматривал фотоснимки, прежде чем вышел на улицу, чтобы увидеть все собственными глазами. Там он увидел первую видимую невооруженным глазом сверхновую звезду 1604 года.

Между наблюдениями Шелтона и обсерватории «Камиоканде II» прослеживается временная связь. Обсерватория зафиксировала поток нейтрино в 7.35 по Гринвичу. Шелтон заметил первую вспышку около 10.00 по Гринвичу — чуть менее трех часов после потока нейтрино. Не могло ли быть так, что вспышка появилась раньше, когда Шелтон не смотрел в небо?

К счастью, этой же самой ночью еще два непрофессиональных астронома наблюдали за небом, используя небольшие любительские телескопы. В Новой Зеландии Альберт Джоунз (Albert Jones) наблюдал за туманностью Тарантул в 9.30 и не заметил ничего необычного. Роберт Макнот (Robert McNaught), еще один любитель, снял взрыв на фото в Австралии в 10.30, подтвердив данные Шелтона. Итак, свет появился где-то между 9.30 и 10.00.

Так состоялось одно из величайших астрономических открытий XX века. Ключевое положение теории, объясняющей строение вселенной, было подтверждено благодаря любителям из Новой Зеландии и Австралии, любителю из Чили, стремящемуся стать профессионалом, и профессиональными физиками в Соединенных Штатах и Японии. Когда была опубликована статья об этом открытии, все они стали ее соавторами.

В 2004 году Demos, британская исследовательская компания, назвала это «эрой любителей», временем, когда любители и профессионалы работают вместе: «Раньше астрономией занимались в "больших" институтах, теперь — в сотрудничестве с любителями. Многие любители продолжают работать самостоятельно, многие профессионалы не выходят за рамки институтов. Однако появились глобальные исследовательские сети, связывающие любителей и профессионалов, интересующихся яркими звездами, кометами и астероидами».

Тимоти Феррис (Timothy Ferris) в книге «Вглядываясь во тьму» (*Seeing in the Dark*), истории современной любительской астрономии, пишет: «Если бы было необходимо определить день, когда астрономия перешла из эпохи одиноких профессионалов в эпоху всемирных сетей, связывающих профессионалов и любителей... скорее всего, это было бы 23 февраля 1987 года». Demos заключает: «Астрономия быстро превращается в науку, которой движет широкая сеть любителей вместе со значительно меньшим количеством профессиональных астрономов и астрофизиков».

Движение любителей возникло благодаря телескопам Добсона, высокочувствительным датчикам и Интернету, позволившему свободно обмениваться информацией. Эти инструменты многократно увеличили число астрономов-любителей и повысили их влияние. За последние два десятилетия астрономия стала одной из самых демократичных наук, в основном потому, что роль любителей здесь столь очевидна.

NASA часто просит любителей наблюдать за астероидами, которые, возможно, направляются к Земле. Эти наблюдения координируются через электронную рассылку «Minor Planet Mailing List», поддержку которой обеспечивает Ричард Ковальски (Richard Kowalski), в обычное время работающий грузчиком в компании US Airways во Флориде, а по ночам занимающийся астрономией. Некоторые из восьми сотен подписчиков ведут наблюдения, потому что им просто интересно; другие надеются обесмертить свое имя важным открытием, которое будет названо в их честь. Однако никто из них не ведет наблюдения ради денег.

Астрономия предоставляет возможность для добровольной работы. Как уже отмечалось, небо велико, а чтобы заметить наиболее интересные явления, такие как асте-

роиды и эволюция звезд, необходимо смотреть в нужное место в нужное время. Вопрос не в величине телескопа, а в том, сколько глаз в каждый отдельно взятый момент наблюдают за небом. Любители многократно увеличивают количество астрономов, и не только наблюдая за звездами.

Проект SETI@home («Поиск внеземного разума дома») стремится использовать свободное машинное время более чем миллиона домашних компьютеров. Записав часы «белого шума» из космоса, проект распределяет данные по компьютерам добровольцев. Когда они не пользуются компьютером, срабатывает особая заставка. Она не только показывает космические картины, но и исследует биты данных в надежде обнаружить то, что, возможно, является сигналами внеземного разума. Распределяя данные между добровольцами, проект может обработать значительно больше информации. Все, что нужно сделать для участия, — просто загрузить специальную программу.

Другой проект посвящен исследованию снимков поверхности Марса. NASA предоставила фотографии десятилетней давности, сделанные зондами «Викинг», и попросила посетителей сайта классифицировать видные кратеры как свежие, старые или «фантомные». Обычно такое скучное занятие может занять у ученых и аспирантов годы, однако всего за три месяца любители идентифицировали более 200 тыс. кратеров. В среднем коллектив любителей оказался столь же точным в своих заключениях, что и профессиональные геологи.

В программном обеспечении с открытым исходным кодом, где каждый может принять участие в проекте, принято считать, что «все ошибки тривиальны, если их отслеживает много глаз». Так и в астрономии: множество наблюдателей могут сделать открытие, недоступное отдельным профессионалам.

Конечно, у сотрудничества профессионалов и любителей есть ограничения. Любители, в основном, занимаются сбором информации, а не разрабатывают новые теории. Иногда они не в состоянии правильно анализировать собранные данные. Тем не менее они занимают прочное место в науке. В журнале *Sty & Telescope*, излюбленном издании американских астрономов-любителей, Джон Лэнкфорд (John Lankford), специалист по истории науки, отметил: «Всегда останется место для сотрудничества между профессионалами и любителями. Однако в будущем, возможно, будет сложнее отличить одну группу от другой».

Демократизация средств производства

Сама концепция не нова, новым является только ее воплощение. Возможно, Карл Маркс был первым пророком экономики любителей. Demos отмечает: «В "Немецкой идеологии", написанной между 1845 и 1847 годами, Маркс утверждал, что труд — по принуждению и за заработную плату — превратится в самостоятельную деятельность». Маркс надеялся, что, в конце концов, наступит время, когда «материальное производство даст каждому человеку свободное время для занятий другими делами». Маркс призывал к коммунистическому обществу, в котором «...никто не занимается только одним видом деятельности, но каждый может выразить себя в любой области... охотиться утром, ловить рыбу после обеда, вечером пасти скот, критиковать после ужина, как я, не становясь при этом ни охотником, ни рыбаком, ни пастухом, ни критиком».

Если использовать терминологию Маркса, то любители возникают под воздействием первого аспекта «длинного хвоста» — демократизации средств производства.

Тот же эффект, который мы наблюдаем в астрономии, проявляется и во множестве других областей. Электрогитары и гаражи демократизировали создание поп-музыки сорок лет назад, сейчас компьютерное программное обеспечение демократизирует процесс звукозаписи. Программа GarageBand компании Apple, которая бесплатно поставляется с каждым «Макинтошем», приветствует пользователя надписью «Запиши свой собственный хит» и предоставляет для этого все инструменты. Цифровые видеокамеры и редакторы видео (бесплатно прилагаются к каждой копии Windows и «Макинтошу») дают любителям средства, которые раньше были доступны только профессионалам кино.

Письменная речь всегда оставалась авангардом в области равноправия. Хотя ксероксы и изменили общую ситуацию, именно блоги ознаменовали ренессанс любительских публикаций. Сегодня миллионы людей пишут для аудитории, которая, в совокупности, превышает аудиторию любого из обычных СМИ. Блоги тоже появились благодаря демократизации инструментов: появлению простого, дешевого программного обеспечения и услуг, которые сделали публикацию в Сети настолько легкой, что каждый смог этим заняться.

Это применимо и к редактированию фотографий и печати, видеоиграм, которые дают пользователям возможность разрабатывать альтернативные уровни и обмениваться ими, публикации книг на заказ. Несколько десятилетий назад большинство из нас не снимало популярные фильмы по двум причинам: 1) у нас не было доступа к необходимым инструментам, и 2) не было таланта. Сегодня причина только одна, и она не настолько важна, как раньше. Голливуд, несмотря на всю его эффективность, не может найти каждого потенциально великого кинорежиссера на планете. Технология, дешевая и распространенная, справляется с этим значительно лучше. Было время, когда таланты пробивались к средствам производства, сейчас все наоборот.

Из пассивных потребителей мы превращаемся в активных производителей и делаем это из любви к самой деятельности (отсюда слово «любитель»). Это видно повсюду — блоги привлекают внимание наравне с обычными СМИ, небольшие музыкальные группы выпускают музыку в Интернете без участия студий звукозаписи, а потребители, такие же, как мы сами, в основном и оставляют отзывы о продуктах. «Центр тяжести» производства сместился с «докажи, что у тебя есть на это право» на «что тебя останавливает?».

Писатель Док Сирлз (Doc Searls) называет это переходом от «потребительства» к «производительству»:

«Экономика потребителей» — это система, контролируемая производителями, в которой потребители — просто источник энергии, необходимый для переработки «контента» в деньги. Это извращенное последствие абсолютной власти производителей, потому что они победили в индустриальной революции.

Apple дает потребителям инструменты, превращающие их в производителей. Такая практика радикально изменяет и рынки, и экономику.

Я замечаю это в собственных детях, которые, в тот самый момент, когда я пишу эту книгу, увлечены трехмерной анимацией с использованием персонажей компьютерных игр. Используя графические движки таких игр, как «Halo 2» и «The Sims», режиссеру анимации остается только написать сценарий, управлять персонажами и озвучивать. Все остальное — обстановка, камеры, модели персонажей и автомобилей — делает программное обеспечение. Как будто в каждой приставке Xbox и каждом персональном компьютере есть мини-студия Pixar.

Сначала дети смотрели эти анимации для развлечения. Затем их заинтересовало, как их делают. А потом они задались вопросом: могли бы они сами делать такое? (Ответ, конечно, да.) Недостаток голливудского глянца эти анимации компенсируют вдохновением. Растет целое поколение, наблюдающее за тем, как такие же, как они сами, люди занимаются творчеством. Это, безусловно, оказывает глубокое влияние.

Одно дело, когда слушаешь музыку или смотришь фильм и думаешь, что это работа гения — талантливого человека и его команды. Но когда ты знаешь, как все это делается, начинаешь понимать, что на месте «гения» мог бы быть и ты сам. Мы стремимся к творчеству, когда инструменты становятся прозрачными. Если люди понимают, как создаются великие произведения, они с большей вероятностью займутся творчеством.

Сегодня у миллионов самых обычных людей есть инструменты и пример того, как заниматься творчеством. У некоторых из них есть собственное видение и талант. Средства производства распространены столь широко, что талантливые люди, пусть даже их и немного, становятся силой, с которой надо считаться. Не удивляйтесь, если в ближайшее время некоторые из самых талантливых и популярных произведений будут созданы любителями, а не традиционными коммерческими производителями. В результате «длинный хвост» будет расти с невиданной доселе скоростью.

Феномен Википедии

В январе 2001 года богатый трейдер по имени Джимми Уэльс (Jimmy Wales) решил создать сетевую энциклопедию совершенно новым способом, используя знания миллионов экспертов-любителей, знатоков и просто обычных людей, которые что-то знают. Эта энциклопедия должна была быть доступна бесплатно, ее создавали бы не специалисты и редакторы, а все, кто хотел бы участвовать в проекте. Уэльс начал с нескольких десятков заранее написанных статей и программного обеспечения, которое называется «вики» (от гавайского слова, означающего «быстро») и позволяет каждому, у кого есть доступ в Интернет, заходить на сайт, редактировать, удалять и добавлять что-либо к содержанию. Цель: создать хранилище знаний, которое могло бы соперничать с древней Александрийской библиотекой.

Конечно, эта цель была неоднозначна и вызывала споры.

Во-первых, энциклопедии так не составляют. Сбор достоверной информации всегда был делом ученых. Все началось с немногих энциклопедистов. В Древней Греции Аристотель решил самостоятельно собрать все знания того времени. Через четыреста лет римлянин Плиний Старший составил 37-томную энциклопедию современных ему знаний. Китайский ученый Ту Ю составил собственную энциклопедию в IX веке. А в 1700-х годах Дидро и несколько его соратников (включая Вольтера и Руссо) за 29 лет создали «Энциклопедию, или Словарь наук, искусств и ремесел» (*Encyclopédie, ou Dictionnaire Raisonné des Sciences, des Arts et des Métiers*).

Индивидуальная работа постепенно превращалась в работу коллективов, особенно после индустриальной революции. В конце XVIII века несколько шотландцев решили применить индустриальные методы для создания энциклопедии, равной которой еще не было. Третье издание Британской энциклопедии (*Encyclopaedia Britannica*), вышедшее в 1788–1797 годы, состояло из 18 томов и двухтомного приложения, содержащих в целом 16 тыс. страниц. Нанятые группы экспертов писали статьи под надзором руководителя, их работа была тщательно организована.

Теперь Уэльс предложил еще одну модель: открытый коллектив. Вместо одного или нескольких экспертов Википедия использует знания десятков тысяч людей — от настоящих специалистов до заинтересованных любителей.

Множество добровольцев отслеживают прогресс отдельных статей и их качество. В энциклопедии Уэльса 50 тыс. участников Википедии равны одному Плинию Старшему.

Писатель Дэниел Пинк (Daniel Pink) говорит: «Вместо четко установленных авторитетов Википедия основана на радикальной децентрализации и самоорганизации. Это открытый исходный код в чистом виде. Большинство энциклопедий начинают устаревать в момент публикации. Однако добавьте "вики" и добровольцев и получите нечто, что само себя исправляет, — оно кажется живым. Иной метод производства создает изменяющийся, быстрый, самоорганизующийся и бесплатный продукт».

В 2001 году идея казалась бессмысленной. Однако к 2005 году это некоммерческое предприятие стало самой крупной энциклопедией на планете. В Википедии содержится более 1 млн статей на английском языке (сравните с 80 тыс. в *Britannica* и 4,5 тыс. в *Encarta*), написанных более чем 20 тыс. участников. Существуют версии на 75 других языках, включая эсперанто и курдский. Общее количество статей в Википедии превышает 3,5 млн.

Чтобы участвовать в Википедии, нужен только доступ в Интернет. В каждой статье присутствует кнопка «отредактировать», которой может воспользоваться каждый. Каждый из нас в чем-то эксперт. Вся прелесть Википедии в том, что нет ни одной темы настолько узкой, чтобы по ней не было статьи. Сравните с Britannica. Если вы не нашли в последней энциклопедии нужной статьи, или статья слишком мала, то вам ничего больше не остается, кроме как написать письмо редактору (и не ждать ответа). В Википедии вы сами вносите исправления или пишете новые статьи. Такой переход от пассивного восприятия к активному участию очень важен. Все жалуются на энциклопедию, но теперь вы влияете на процесс их создания.

Логика больших чисел

Много говорят о том, что статьи в Википедии «не заслуживают доверия», то есть они не всегда точны. Конечно, это неизбежно, если писать может каждый. В отличие от Britannica, где каждая статья редактируется, перепроверяется и шлифуется ответственными профессионалами, статьи в Википедии возникают из небытия при помощи кнопки «отредактировать».

В конце 2005 года Джон Сейгенталер (John Seigenthaler, Sr.) написал в журнале *USA Today* о статье в Википедии, посвященной ему самому. Статья начиналась так:

Джон Сейгенталер был ассистентом генерального прокурора Роберта Кеннеди в начале 60-х годов. Некоторое время считалось, что он замешан в убийствах Кеннеди, как Джона, так и его брата, Бобби. Это не было доказано.

За исключением того, что он был ассистентом Роберта Кеннеди в 60-х годах, все остальное было бесстыдной ложью. Сейгенталер позвонил Уэльсу и заставил его удалить статью (хотя с легкостью мог сделать это сам). После этого он написал о случившемся, что инициировало до сих пор не прекращающуюся дискуссию о том, насколько можно доверять Википедии.

На этот вопрос нет однозначного ответа, потому что сама природа созданного пользователями контента такова, что на микроуровне он неаккуратен (а на этом уровне мы обычно с ним и сталкиваемся), в то время как на макроуровне он удивительно точен. Надо просто понимать его природу.

Википедия, Google и совокупное знание миллионов, пишущих в блоги, управляется чуждой логикой вероятностной статистики — вероятностью, а не уверенностью. Мы хотим знать, ошибочна статья в энциклопедии или нет. Мы хотим быть уверены, что чья-то мудрая рука (желательно человеческая) направляет результаты поиска в Google. Мы хотим верить тому, что читаем.

Когда делом занимаются профессионалы — редакторы, ученые, журналисты — мы, по крайней мере, знаем, что кто-то следит за точностью сведений. Однако сейчас мы все больше зависим от системы, где нет «главного»; знания просто «возникают», то есть появляются спонтанно по закону больших чисел. Вероятностные системы не совершенны, однако статистически они хорошо справляются со своей задачей на больших промежутках времени и объемах. Они рассчитаны на «масштаб» и улучшаются с его увеличением. Небольшая погрешность на микроуровне — это цена эффективности на макроуровне.

Но как такая, кажущаяся неправильной, вещь может работать?

Вот камень преткновения... Людям сложно понять логику системы. Именно поэтому мы до сих пор спорим о Дарвине. Мы помним о великом шотландце Адаме Смите и о его «невидимой руке», и Джеймс Суrowецки написал о нем прекрасную книгу «Мудрость толпы» (*The Wisdom of the Crowds*), рассказывающую о том, как многие могут быть умнее нескольких. Рыночная экономика и эволюция — вероятностные системы, которые кажутся нелепыми мозгу млекопитающих. То, что несколько умных людей додумались до этого и на таком основании построили современную экономику — от рынка ценных бумаг до Google — только доказывает, что наше коллективное «программное обеспечение» (коллективные знания) развиваются быстрее, чем «железо» (мозг).

Вероятностные системы, если использовать выражение писателя Кевина Келли (Kevin Kelly), «не поддаются контролю». Его книга рассматривает пример за примером, от демократии до собирания птиц в стаи, где порядок возникает из того, что кажется хаосом, и как будто бы обращает энтропию вспять. Его книге более десяти лет, однако и десятилетия спустя его мысли будут казаться удивительными, но верными.

Достойна ли доверия Википедия? Нет. А что достойно? Britannica контролируется небольшим числом людей, у которых в среднем лучше образование. Конечно, в ней меньше (если они там вообще есть) ошибок и подлогов, чем в Википедии. Однако она не безошибочна. Исследование, проведенное в 2005 году научным журналом *Nature*, показало, что в 42 научных областях на статью в Википедии приходится четыре ошибки, а в Britannica — три. Вскоре после публикации исследования ошибки в Википедии были исправлены, а Britannica ожидает следующего переиздания.

Чаще всего Britannica не затрагивает некоторые темы. Ее статьи в некоторых областях недостаточно глубоки, другие устарели. Существуют миллионы статей, которых в ней просто нет и не может быть, учитывая сам процесс ее составления. А Википедия *может* включать в себя все и многое другое. Кроме того, она постоянно обновляется.

Преимущество вероятностных систем в том, что они используют совокупные знания толпы и могут одинаково успешно расти вширь и в глубину. Однако на микроуровне к их результатам следует относиться с некоторым скептицизмом. Википедия должна быть первым из источников информации, а не последним. Она должна быть точкой начала исследования, а не собранием непреложных фактов.

То же верно и в отношении блогов, ни один из которых не заслуживает полного доверия. Блоги — «длинный хвост», а делать обобщения о качестве контента в «длинном хвосте» нельзя, потому что он по определению изменчив и разнообразен. Однако в совокупности блоги более чем сопоставимы с обычными СМИ. Перед тем как принять решение, нужно просто прочесть несколько блогов.

То же и Google, который кажется всезнающим и никогда не ошибающимся. Он видит взаимосвязь там, где я или вы можете ее не заметить, потому что работает в масштабе, который мы не можем осознать. Возможно, Google — первая компания, генетически завязанная на чуждую логику больших чисел Сети. Поэтому он настолько успешен и кажется непобедим.

Писатель Пол Грэхем (Paul Graham) говорит:

У Сети есть собственная структура, и Google ей соответствует. Кажется, что они ничего не делают для достижения успеха. Они плывут по ветру, вместо того, чтобы молиться о даровании очередной бизнес-модели, как печатные СМИ, или

судиться с собственными потребителями, как Microsoft и звукозаписывающие компании. Google не старается изменить положение вещей, а старается понять, что происходит, чтобы оказаться в самом центре.

Сеть — всеобъемлющий рынок идей, управляемый законами больших чисел. Структура, которую видит Грэхем, — это сеть статистических волн, единственная логика, которую понимают большие системы. Возможно, наступит день, когда и мы сможем ее понять.

Мощь сотрудничества

В целом Википедия — лучшая энциклопедия в мире. Она больше, современнее и во многих случаях глубже, чем даже Britannica. На уровне отдельных статей качество варьируется. Бок о бок со статьями, наполненными эрудицией и знаниями, содержится много «заглушек» (ненаписанных статей) и даже автоматически сгенерированного спама.

В популярных статьях, за которыми следит множество глаз, Википедия демонстрирует замечательную устойчивость к вандализму и идеологическим различиям. Одно из исследований IBM показало, что время исправления ошибки в одной из «высокопрофильных» статей, таких как «Ислам», — менее четырех минут. Это не действия профессиональной «полиции». Так самостоятельно поступают самоназначенные кураторы статей. Вопреки ожиданиям, система работает прекрасно. Википедия растет, и ее способность к исправлениям распространяется на все большее число статей.

Дело не в том, что каждая статья Википедии имеет вероятностный характер, — вся энциклопедия ведет себя таким образом. Даже если не каждая статья находится на должном уровне, вы все равно с высокой долей вероятности сможете получить качественную информацию по любому предмету.

Скажем, качество статей в Britannica варьируется от 5 до 9,7 в среднем. В Википедии качество варьируется от 0 до 10, в среднем — 5. Однако, учитывая, что в Википедии в 10 раз больше статей, чем в Britannica, ваши шансы найти качественную статью в Википедии на самом деле выше.

Самое замечательное в Википедии — это то, что со временем она улучшается, исцеляет себя, как будто огромная армия ее участников — это иммунная система, мгновенно реагирующая на то, что угрожает организму. Подобно биологической системе она развивается, приобретая свойства, которые помогают ей избегать хищников и бороться с патогенами.

Традиционный процесс создания энциклопедии — с участием профессиональных редакторов, ученых, с проверками — стремится к совершенству. Совершенство здесь достигается редко, однако стремление к точности и ясности приводит к труду, на который можно положиться, но процесс отнимает много времени и денег, как и вся продукция издательской индустрии. Люди ожидают, что, например, слова в книге будут напечатаны на обеих сторонах страницы, как принято, и в целом будут соблюдены правила орфографии. Есть уровень качества, ниже которого продукт не опускается.

В вероятностных системах присутствует только статистический уровень качества, то есть некоторые вещи будут хороши, другие выйдут средними, а третьи окажутся мусором. Так работает система. Ошибка критиков в том, что они ждут другого. Вики-

педия — вид, совершенно отличный от Britannica. Это живое сообщество, а не статистический справочник.

Истинное чудо Википедии в том, что эта открытая система с участием любителей не превращается в анархию. Наоборот, она каким-то образом самоорганизовалась в самую всеобъемлющую энциклопедию в истории. Обращая энтропию вспять, зародыш, созданный Джимми Уэльсом (несколько статей, способ редактировать их и добавлять новые), возродил порядок из хаоса.

В результате получилась особенная энциклопедия, не ограниченная пространством и издержками производства. В ней присутствуют все разделы, которые есть в любой энциклопедии мирового уровня, и сотни тысяч совершенно неожиданных — от статей, на уровне учебника объясняющих квантовую механику, до биографий персонажей комиксов. Другими словами, в ней есть все хиты и огромное количество ниш.

Классическая модель энциклопедии основана на культурной грамотности, на том, что признано. Потом размер статей уменьшается, пока жрецы энциклопедии Britannica не решают, что нечто «недостойно»... Это конец классической энциклопедии. Википедия, наоборот, *продолжает расти*.

В некотором роде Википедия подобна Rhapsody, музыкальному сайту. Есть тысяча самых популярных статей, которые можно найти в любой энциклопедии: Юлий Цезарь, Вторая мировая война, статистика и т. д. Это — хиты. Данными статьями Википедия конкурирует с профессионалами, которые способны написать хорошие материалы, основанные на глубоком знании предмета. Основное преимущество Википедии — способность быстро обновляться, неограниченный размер статьи и возможность использования визуальных материалов (фотографий и рисунков), включение множества ссылок на источники и, возможно, способность лучше отражать альтернативные взгляды.

В середине кривой, от тысячной статьи до 80-тысячной, где заканчивается Britannica, находятся более узкие темы: кесарево сечение, Окинава, регрессионный анализ и т. д. Здесь Википедия начинает выигрывать у профессиональных конкурентов. Неограниченное пространство означает, что статьи в Википедии часто длиннее и детальнее. Средний размер статьи в Britannica — 678 слов. Более 200 тыс. статей в Википедии длиннее (в два раза больше, чем в Britannica). Наконец, ссылки и обновляемая информация — это ключевое преимущество. Википедия становится исходной точкой исследований.

Потом идет «хвост», от 80 тыс. до 1 млн. Это статьи Википедии, которые ни одна другая энциклопедия даже не пытается включить. Статьи на такие темы, как шифр Цезаря, консервированная ветчина «SPAM», коэффициент ранговой корреляции Спирмана, по качеству варьируются от лучших в Википедии (написанных признанными экспертами) до худших (самореклама, сведение счетов и розыгрыши). Хотя многие критики и концентрируют внимание на худшем, важное в «хвосте» Википедии то, что такого больше *нигде* нет. От фундаментальной науки до современной политики — Википедия делает то, что ни одна другая энциклопедия, ограниченная бумагой или объемом DVD, сделать не может.

В энциклопедии Britannica (пока) нет статьи об эффекте «длинного хвоста», а статья в Википедии не только хорошо написана, но и состоит из полутора тысяч слов (причем я не написал ни одного из них!).

Авторы Википедии — это, как правило, энтузиасты, мотивируемые возможностью поделиться знаниями о предмете, который они любят. Их количество за пять лет выросло в тысячу раз. И все благодаря использованию простых, демократичных инструментов создания энциклопедии: браузера и Интернета.

Это мир сотрудничества, массового добровольного участия и любительской активности, ставшей возможной благодаря Интернету. Мы находимся в начале эпохи, когда большинству производителей в любой области ничего не платят, а основное отличие между ними и профессиональными конкурентами в (уменьшающейся) разнице в количестве доступных ресурсов для осуществления своих амбиций. Когда средства производства доступны каждому — каждый становится производителем.

Экономика репутаций

Зачем люди это делают? Зачем делать нечто ценное (от написания статьи в энциклопедию до астрономических наблюдений), если нет надежды на оплату труда? Это ключевой вопрос для понимания «длинного хвоста», отчасти потому, что большинство из того, что в нем содержится, возникает с некоммерческими целями. Вопрос важен и потому, что это еще один пример того, в чем необходимо пересмотреть наши представления о рынке. В начале кривой мотивация творчества иная, чем в «хвосте». Нет единой экономической модели, которая подходит всем. Можно представить, что «длинный хвост» берет начало в традиционной денежной экономике и заканчивается в неденежной. Между этими крайностями находится нечто среднее.

В самом начале, где продукты используют преимущества массовой дистрибуции, важны деловые мотивы. Это область профессионалов. Им может нравиться то, что они делают, но это их работа. Стоимость производства и дистрибуции слишком высока, чтобы экономика уступила место творчеству. Процессом управляют деньги.

Ниже, в «хвосте», где стоимость производства и дистрибуции низкая (благодаря демократизирующему эффекту цифровых технологий), деловые мотивы часто вторичны. Люди творят по другим причинам — ради самовыражения, веселья, экспериментирования и т. д. Экономической эту деятельность можно назвать лишь потому, что есть монета, которая в данной области может мотивировать так же сильно, как и деньги, — *репутация*. Измеряемая в количестве внимания, привлеченного продуктом, репутация может конвертироваться в другие ценные вещи: работу, аудитории и разнообразные привлекательные предложения.

Тим Ву (Tim Wu), профессор права в Колумбийском университете, называет это явление «культурой выставок». Используя блоги в качестве примера, он пишет:

Культура выставок отражает идеологию Сети, в которой внимание — все. Сетевые авторы ссылаются друг на друга, цитируют, иногда комментируют целые статьи. Пересылка ссылок на любимые статьи по электронной почте стала такой же частью американской культуры труда, как и кулер для воды. Страшный грех в культуре выставок — не копирование, а упоминание авторства. В центре этой культуры — всемогущая система поиска. Если ваш сайт легко найти в Google, то вы не обижаетесь в суд, а радуетесь.

Как только вы понимаете, что кривая населена творцами с самыми разными мотивами, становится ясно, что и отношение к интеллектуальной собственности у них раз-

ное. Disney и Metallica могут из всех сил стараться расширить область действия авторского права, но есть множество артистов, которые рассматривают обмен файлами как недорогой маркетинг. Для музыкантов это может означать привлечение аудитории на выступления. Для независимых кинематографистов — это вид резюме. Ученые рассматривают бесплатную загрузку работ как путь к усилению собственного влияния и расширению аудитории.

В каждом из этих случаев меняется отношение творца к авторскому праву. В начале кривой киностудии крупные звукозаписывающие компании и издательства яростно защищают свои права. В середине — независимые студии и научные издательства — «серая» область. Еще дальше, в некоммерческой зоне, все большее число творцов явным образом отказывается от некоторых прав. С 2002 года общественная организация Creative Commons предлагает одноименные лицензии, которые позволяют творческим людям более гибко использовать произведения, защищенные авторским правом, позволяя свободное распространение, совмещение и другие виды использования ради распространения идей, отстаивания интересов и получения известности. (Я и сам так поступал со своим блогом.)

Одни творцы беспокоятся об авторских правах, другие не беспокоятся. Однако закон не делает между ними различий: авторское право возникает автоматически и попадает под защиту, если автор явно от него не отказывается. В результате к «бесплатному» примешивается страх пиратства, на него часто смотрят с подозрением еще и потому, что чувствуют некоторую связь с идеологией коммунизма и хиппи.

В любом случае отношение к авторскому праву меняется по мере того, как сила «экономики даров» становится явной — от блогов до программ с открытым исходным кодом. Часть моей профессиональной жизни (журнал, выходящий тиражом 600 тыс. экземпляров, который я редактирую) проходит в начале кривой, другая (блог с 5 тыс. читателей) — в «хвосте». В каждом случае я по-разному отношусь к интеллектуальной собственности. Надеюсь, что достаточно скоро рынки и законодательство будут лучше соответствовать новой реальности.

Бесстыдная самопубликация

Мы смотрим на книги через коммерческую призму, предполагая, что каждый автор хочет написать бестселлер и стать богатым. На самом деле большинство авторов не только не напишут бестселлер, но и не пытаются написать сверхпопулярную книгу. Ежегодно на английском языке публикуется почти 200 тыс. книг. В среднем в магазин попадет менее 20 тыс. изданий. Большинство не будет продаваться.

В 2004 году из 1,2 млн книг, попавших в исследование Nielsen BookScan, 950 тыс. продались в количестве менее 99 экземпляров. Другие 200 тыс. были проданы в количестве меньше 1 тыс. экземпляров. Только 25 тыс. продались в количестве больше 5 тыс. экземпляров. В среднем в Америке книга продается в объеме 500 экземпляров. Другими словами, около 98 % книг — некоммерческие, независимо от намерений издателя.

Стремление на массовый рынок требует компромиссов — выбора тем, интересующих широкие круги населения, разговорного, а не научного стиля. Большинство писателей этого не могут, а многие другие не будут этого делать. Подавляющее большинство авторов предпочитает следовать своим предпочтениям, не предполагая зарабатывать на этом деньги. Некоторым нужно только, чтобы их читали немногие — от товарищей до единомышленников.

Бесприбыльные публикации могут быть привлекательными. Книга из ценного продукта превращается в рекламу продукта — самого автора. Многие из таких некоммерческих книг — инструменты, направленные на улучшение научной репутации автора, маркетинга услуг, получения приглашений выступить или просто оставить след в мире. С этой точки зрения, самопубликация — это не способ сделать деньги, а инструмент для распространения идей.

Давайте посмотрим на Lulu.com — издательство нового типа «сделай сам». Менее чем за 200 долларов Lulu не только выпустит книгу в мягкой или твердой обложке и присвоит ей номер ISBN, но и поместит ее в списки сетевых розничных продавцов. Как только книга появляется в списках, она становится доступной миллионной аудитории, и потенциально рекомендации могут вывести ее на один уровень с «Гарри Поттером». В Lulu книги выходят тиражами в несколько десятков, а дополнительные копии печатаются по запросу. Это большой шаг вперед по сравнению с публикацией «из тщеславия», которая процветала еще несколько лет назад. Тысячи авторов сегодня выбирают этот способ.

Когда я пишу эти строки, на Lulu лучше всех продаются следующие пять книг.

1. *Raw Foods for Busy People: Simple and Machine-Free Recipes for Every Day* («Рецепты приготовления пищи из сырых продуктов для занятых людей»).
2. *The Havanese (The quintessential handbook for Havanese dog owners, breeders and fanciers)* («Книга для владельцев, заводчиков и поклонников гаванских собак»).
3. *Investigating Biology — A Laboratory Manual for BIO 100, 12th Edition* («Биология, руководство по лабораторным работам для первого курса»).
4. *Maximum SAT* («Как получить максимальный балл SAT14»).
5. *How to Start a Wedding Planning Business* («Как открыть собственное дело по организации свадебных церемоний»).

Все эти книги проданы в количестве от 5 до 50 тыс. экземпляров, что совсем неплохой результат. 80 % дохода от продаж идет автору, сравните с 15 % у обычных издателей. Теперь уже не кажется, что самопубликация — занятие для неудачников.

Тем не менее большинство авторов выбирают самопубликацию не для того, чтобы заработать деньги, и не ждут, что книга станет популярной. Большинство из нескольких тысяч клиентов Lulu публикуются, понимая, что книга не будет достаточно популярной, чтобы искать коммерческого издателя. Это не значит, что у них нет потенциальных читателей, их просто мало...

Несколько лет назад большинство из этих авторов не публиковались бы вообще: чтобы передумать писать книгу, достаточно было недолгого размышления. Сегодня экономика издательского дела такова, что публиковаться может почти каждый. Люди могут писать книги по любой причине, и они более не зависят от издателя, который решает, достойно ли их творение публикации.

Последствия этого сказались на всей отрасли, включая гигантов. В 2005 году Barnes & Noble продал на 20 % уникальных наименований больше, чем в 2004 году. Генеральный директор Стив Риджио (Steve Riggio) приписывает это трем тенденциям: 1) эффективность печати на заказ, что позволяет публиковать больше книг; 2) увеличение числа небольших и независимых издателей; 3) самопубликация.

Он говорит: «В ближайшие несколько лет само понятие "опубликованная книга" потеряет смысл. Люди все чаще будут использовать Интернет для публикаций — книг, рассказов, незаконченных материалов и статей. Лучшие работы будут выходить в бумажном виде. Я оптимистично смотрю на будущее отрасли, потому что сегодня развивается новый и эффективный метод первоначальной публикации».

Одно из больших различий между производителями в начале и «хвосте» кривой в том, что чем дальше от ее начала вы находитесь, тем больше вероятность, что у вас есть и обычная работа. Это нормально. Разница между «профессионалами» и «любителями» размывается и может в итоге потерять всякий смысл. Мы делаем не только то, за что нам платят, но и то, что нам *хочется* делать. Оба вида деятельности ценны.

Другой пример — «гражданская журналистика» в Южной Корее, явление, созданное в 2000 году компанией OhmyNews. В OhmyNews около 50 профессиональных репортеров и редакторов просматривают, редактируют и дополняют материалы, подготовленные более 40 тыс. любителей, от школьников до профессоров. Добровольцы передают от 150 до 200 статей в день, что составляет более 60 % информации в OhmyNews. Авторы получают поощрение: если статья попадает на первую страницу (а таких очень мало), то автору выплачивается 20 долларов. Зачем они это делают? О Ён Хо (Oh Yeon Ho), основатель сайта, говорит: «Люди пишут, чтобы изменить мир, а не заработать деньги».

Самые разные производители в «хвосте» — от кинематографистов до блоггеров, — не ждущие коммерческого успеха, могут позволить себе попробовать. Они готовы больше рисковать, потому что теперь им меньше терять. Нет необходимости в разрешении, бизнес-плане и даже начальном капитале. Инструменты для творчества дешевы, а талантов больше, чем кажется. С этой точки зрения «длинный хвост» обещает стать вершиной креативности, местом, где будут зарождаться и развиваться идеи, прежде чем они смогут трансформироваться в коммерческую форму.

Пример: Lonely Island

Не всем подходит одна и та же мотивация. Люди творят по многим причинам — от необходимости самовыражения до желания приобрести репутацию. Важно то, что положение в «длинном хвосте» с легкостью меняется. На цифровом рынке, от iTunes до самой «паутины», то, что начинает внизу, может быстро попасть наверх, если задевает за живое. Понимание различных видов мотивации становится ключом к поиску и поощрению талантов.

Выступая на конференции в середине 2005 года, Барри Диллер (Barry Diller), медиамагнат, председатель IAC/InterActiveCorp, признал, что любительское творчество интересно, но отверг идею, что это сила, способная противостоять Голливуду. Он уверенно предсказал: «18 миллионов людей, делающих то, что им нравится, не смогут заменить несколько талантливых профессионалов».

Насколько он прав? Если считать «талантами» тех, кто доказал свою способность добиваться успеха на массовых рынках, то Диллер, может быть, и прав. Однако творчество — это не только голливудские хиты; люди, которые способны задеть за живое, могут появиться отовсюду.

Вот Акива Шаффер (Akiva Schaffer), Джорма Такконе (Jorma Taccone) и Энди Самберг (Andy Samberg). До последнего времени они принадлежали к категории людей, которую «машина талантов» Диллера эффективно отфильтровывала.

После школы три друга вместе переехали в Голливуд. Они поселились в большом дешевом доме на Олимпийском бульваре и назвали его «The Lonely Island» (Одинокий остров). Затем они стали думать о том, как попасть в индустрию развлечений в качестве комиков.

Комику, даже в качестве писателя, сложно попасть на телевидение, тем более — целой группе. Эти трое быстро столкнулись со всеми барьерами на пути к работе, какие только есть в Голливуде. Однако вместо того, чтобы продолжать выслушивать бесконечные отказы, друзья решили поместить свои работы — названные в честь их дома — в Сети. Они взяли займы примитивное видеоборудование и начали снимать короткие комедийные видео. Младший брат Шаффера, Мика, — технический консультант и агитатор «за Интернет» — быстро сделал сайт thelonelyisland.com в 2001 году.

Участники группы начали с «белого» рэпа с характерным юмором. Одно из первых видео было о том, что «круто», а что нет. Как и все «однодневки», видео быстро распространилось в Интернете. Потом один голландский диджей сделал «мешап» (совместил его с другим видео), что только увеличило популярность.

Вскоре последовали новые видео и «мешапы», которые группа поощряла, выпуская свои работы под лицензией Creative Commons, явно разрешающей создание производных работ. Всего через несколько лет Lonely Island стали «известны в Интернете», то есть популярны среди тех, кто поменял телевидение на Сеть.

Используя сетевую известность, парни (как их называют поклонники) смогли получить заказы на сценарии и выступления. Однако их основное шоу оставалось в Интернете. Первый эпизод «серии Интернет-прайм-тайм» назывался «'Бу». На сайте thelonelyisland.com написано: «Молодые, сексуальные люди, которые живут в Малибу, называют его 'Бу, потому что пока скажешь все слово целиком, постареешь».

Популярность группы росла, слухи дошли до Тины Фэй (Tina Fey), звезды шоу «Saturday Night Live», и его автора Лорны Майклз (Lorne Michaels). В середине 2005

года троица посетила Манхэттен для прослушиваний с самыми популярными комиками. Вскоре все «Парни» были приняты на работу.

В декабре 2005 года Lonely Island сделали еще одно рэп-видео в шоу «Saturday Night Live». Основанная на «Хрониках Нарнии» композиция была, как и ожидалось, совершенно необычной и очень смешной. Теперь, когда команда работала на телевидении, сюжет пошел в эфир, где его посмотрела обычная аудитория, посмеялась и забыла.

Однако некоторые записали видео, поняли, что оно сделано блестяще, и выложили его в Интернет. После того как оно начало распространяться в Интернете обычным способом, NBC поместила его на официальный сайт шоу и даже на iTunes. Вновь сработал вирусный эффект.

Джефф Джарвис (Jeff Jarvis), медиакомментатор, описывает феномен так: «Я уж давно не слышал, чтобы кто-нибудь упоминал, рекомендовал посмотреть или признавался в том, что смотрит "Saturday Night Live". Вдруг все о нем заговорили. И не потому, что когда шоу снова стало смешным, его стали смотреть миллионы. Нет, о нем заговорили из-за действительно смешной композиции, связанной с "Хрониками Нарнии". Она была помещена в Интернете, и люди ссылались на нее. NBC учится использовать силу Сети, которая не принадлежит никому».

За две недели с момента циркуляции видео количество ссылок на сайт «Saturday Night Live» увеличилось в двести раз.

История Lonely Island замкнула круг. Те, кого индустрия развлечений отвергает, идут в Сеть и становятся популярными. Индустрия просыпается и, чтобы привлечь влиятельную аудиторию в возрасте старше 20 лет, берет «неудачников» на работу. Однако влиятельная аудитория не смотрит телевизор, поэтому выступление не становится популярным, пока *снова* не попадает в Интернет. Так шоу «Saturday Night Live», над которым в Сети смеялись, снова стало «крутым», потому что прикоснулось к реальной сетевой культуре. Когда-то шоу искало таланты в региональных театрах и комедийных труппах. Теперь оно ищет их и в Сети.

Какова же мораль этой истории? С одной стороны, существующие в индустрии развлечения фильтры все-таки смогли увидеть привлекательность группы Lonely Island и нашли способ использовать его. В этом смысле система, возможно, работает. Однако если три парня с видеокамерой, исполняющие дурацкий рэп и выкладывающие видео в Интернет, это не «18 миллионов людей, делающих то, что им нравится», то я не вполне понимаю, что имел в виду Диллер.

Истина в том, что следующее поколение талантов скорее всего придет из этих самых «18 миллионов»: это те люди, которые смогут спасти Голливуд и всю индустрию. Возможно, Диллер прав. Вероятно, очень немногие способны на творчество. Но представьте, сколько людей может создать то, что заденет сетевую аудиторию за живое, а Интернет — это место, где правят ниши, а не сети. Подумайте о том, сколько потенциальных талантов теперь могут обрести аудиторию благодаря демократизации дистрибуции в Интернете.

Может быть, до сих пор требуется вся мощь Голливуда, чтобы снять сериал высокого качества на несколько сезонов. В это же самое время сотни любительских видео могут совокупно привлечь аудиторию такого же размера. Может показаться, что мы сравниваем яблоки и апельсины — старые коммерческие бренды и преходящие любительские развлечения, но они конкурируют за время аудитории, которая находится в

Интернете. Если они смотрят одно, то игнорируют другое.

Диллер отказывается замечать, что сегодня спрос на блокбастеры не так высок, как спрос на нишевое искусство, которое *не для всех*. Аудитория все дальше уходит от хитпарадов и блокбастеров, растет спрос на менее известных артистов, которые искренни в общении. Есть ли проблема в том, что 99 % блогов никогда не привлекут более нескольких десятков читателей? Тот процент, который окажется популярен, привлечет тысячи. Этот 1 % может привлечь больше внимания, чем обычные СМИ. Типичное «вирусное видео» смотрят несколько миллионов человек, что можно сказать только о самых популярных телепрограммах.

Как и авторам, издающим книги на Lulu, эти продукты обычно не приносят денег, но дело не в этом... Дело в том, что продукт существует и привлекает аудиторию. Он не создан традиционной коммерческой индустрией, а конкурирует с ней. Сегодня количество талантливых людей, которые творят, значительно больше, чем могут «обработать» традиционные медиа. Средства производства полностью демократизировались, количество производителей растет экспоненциально, и нет никакой возможности помешать творить тем, у кого есть желание и навык.

Архитектура участия

Подобное случалось и раньше. В конце 70-х и начале 80-х годов комбинация электрогитар, дешевых магнитофонов и прекрасный пример Sex Pistols позволили целому поколению подростков без музыкального образования, явного таланта и разрешения создавать группы и записывать музыку. Когда на сцену вышел панк-рок, это стало шокирующим откровением для подростков в зале. Увидев сверстника, прыгающего по сцене и плохо играющего на трех аккордах, каждый подумал: «Уж *это* и я могу».

Сначала, чтобы стать музыкантом, надо было учиться на примере мастеров. Вы учились читать ноты и, возможно, посещали музыкальную школу. Это считалось правильным: следуй правилам, играй то, что принято, потому что это нравится людям (а твои отвратительные сочинения никому не нужны...). *Делай все правильно.*

Панк-рок все изменил. «Гитара есть, но *не обязательно делать* все правильно. Можно и неправильно! Неважно, умеешь ли ты играть, важно, есть ли у тебя что сказать!».

Благодаря панк-року мы увидели множество новых голосов, звуков, жизненной силы, которые могли появиться только из-за пределов системы. Вдохновляло, что люди, у которых таланта не больше, чем у тебя, наслаждаются, что ими восхищаются, что они делают что-то новое. Говоря экономическим языком, панк-рок снизил барьер входа на рынок творчества.

Традиционное различие между производителями и потребителями размылось. Потребители тоже создавали. Некоторые с нуля, другие изменяли существующие работы, буквально или метафорически делая ремиксы. В мире блогов есть понятие «бывшая аудитория»: читатели, которые от пассивного потребления перешли к производству, комментируя и оставляя отзывы. Есть люди, которые не приносят ничего, кроме распространения слухов по Сети, делают то, чем раньше занимались радиовещатели, обозреватели музыкальных журналов и маркетологи.

В результате возникает то, что Тим О'Рейлли, издатель и визионер эпохи «сделай сам», называет «новой архитектурой участия».

Команда из Калифорнийского университета в Беркли проиллюстрировала эту идею «картой креативности» (рис. 10).

Как показано на рисунке, некогда монолитная структура индустрии, в которой производители *производили*, а потребители — *потребляли*, сегодня превратилась в двусторонний рынок, где каждый в любое время может находиться в любой позиции. Это лишь намек на то, какие глубокие изменения может вызвать демократизация средств производства и дистрибуции.

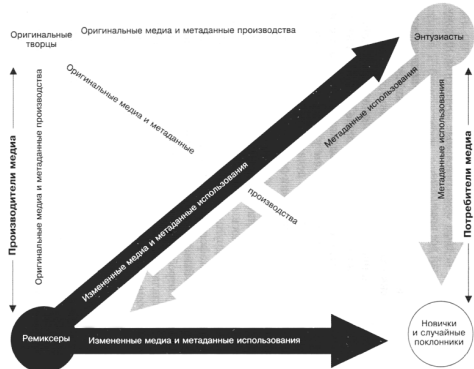


Рис. 10. Архитектура участия

6. Новые рынки

Как создать канал поставок, охватывающий кривую спроса от начала до «хвоста»

В 1982 году торговец книгами по имени Ричард Уэзерфорд (Richard Weatherford) понял, что только-только появившиеся персональные компьютеры могут полностью изменить отрасль. В стране тысячи книжных магазинов, ассортимент в каждом из них разный. Практически любая книга где-то продается, но попробуйте ее найти... Уэзерфорд решил, что это проблема обмена информацией, которую компьютеры смогут эффективно решать, и разработал бизнес-план компании, ставящей своей целью создать базу данных магазинов, торгующих поддержанными книгами. Он назвал компанию Interloc, сокращение от «interlocutor», *посредник*.

Уэзерфорд опередил современников на несколько десятилетий и не смог получить финансирование. Однако в 1991 году его приняла на работу компания Faxon, оказывающая услуги издателям книг и журналов, чтобы спасти BookQuest, который пытался сделать то же, что и Interloc. Система не работала — должно было пройти еще 10 лет, однако появились первые инвестиции. Получив от других книготорговцев 50 тыс. долларов, Уэзерфорд основал Interloc в 1993 году, до начала эры Интернета. Это была закрытая сеть, позволяющая торговцам книгами узнавать, что есть в наличии в других магазинах, чтобы найти издания, интересующие потребителей. Был разработан стандарт обмена данными (который используется до сих пор) и программное обеспечение, которое дало возможность торговцам обмениваться списками имеющихся в наличии книг по модему. В 1996 году система вышла в Интернет.

В 1997 году Марти Мэнли (Marty Manley), бывший профсоюзный лидер, консультант компании McKinsey и советник в администрации Билла Клинтона, искал книгу, которая больше не издавалась. Он обнаружил Interloc и моментально осознал весь потенциал наличия богатой базы данных на фрагментированном книжном рынке. Он связался с Уэзерфордом и предложил объединить Interloc с новой компанией, нацеленной на оказание услуг как книготорговцам, так и покупателям. Позже в том же году они основали компанию Alibris в родном городе Мэнли, Беркли.

Давайте отвлечемся на минуту и рассмотрим рынок поддержанных книг. В последние несколько десятков лет было, по существу, два разных рынка. Две трети — процветающий рынок поддержанных учебников, сконцентрированный вокруг университетов. Оставшаяся треть — сравнительно вялая торговля в примерно 12 тыс. букинистических магазинов, разбросанных по всей стране.

Поддержанные учебники — пример эффективного рынка. Каждый год миллионы студентов покупают, а потом перепродают дорогие учебники, которые нужны им только в течение одного семестра. Наименования книг, которые имеют ценность на вторичном рынке, определяются опубликованным списком курсов; цена устанавливается в результате конкуренции между местными магазинами; запасы пополняются дважды в год.

Издатели учебников не особенно возражают: если покупатели уверены в том, что учебник можно перепродать, то за новые экземпляры можно требовать большую сум-

му. Экономическая модель здесь напоминает не покупку, а, скорее, аренду. Обычно магазины приобретают книги за 50 % от установленной цены, а продают за 75 %. В зависимости от того, покупает студент новую или поддержанную книгу, «плата за аренду» составляет от половины до четверти стоимости книги. Такой подход работает настолько хорошо, что рынок поддержанных книг в Соединенных Штатах сегодня составляет 1,7 млрд. долларов, примерно 16 % всех продаж, совершаемых в университетских магазинах.

Издатели следят за тем, чтобы книги не перепродавались вечно, что повлияло бы на продажи новых тиражей, выпуская новые издания, отличающиеся номерами страниц (так что старые уже нельзя использовать). Так рынок время от времени избавляется от устаревших продуктов.

В случае обычных поддержанных книг рынок не настолько эффективен. Доступ букинистического магазина к поддержанным книгам зависит от того, кто живет по соседству и продает книги из собственной коллекции. Ассортимент в таких магазинах произвольный, отражающий скорее личные вкусы продавца и то, что удалось получить, а не часть общего рынка книг. Непредсказуемость, отчасти, и привлекает покупателей в эти магазины, потому что дает им возможность почувствовать себя исследователями залежей книг. Однако если вам нужна конкретная книга, ее поиск в магазине на полках может ни к чему не привести.

С экономической точки зрения, книжный рынок работает благодаря его ликвидности. Продавцов и покупателей небольшого количества товаров так много, что вы, скорее всего, найдете то, что ищете, по разумной цене. Рынок букинистических книг, наоборот, страдает от неликвидности — недостаточно продавцов и покупателей *неограниченного* количества товаров. Поскольку продуктов много, а игроков мало, вероятность обнаружения искомого мала. Большинство покупателей, ищущих конкретную книгу, даже и не вспоминают о букинистическом магазине.

Уэзерфорд понял, что хотя каждый из магазинов поддержанных книг по отдельности не очень эффективен с экономической точки зрения, их совокупная доля (если все магазины объединены или связаны) *огромна*. Совокупный ассортимент 12 тыс. магазинов может поспорить с лучшими библиотеками мира. Владельцы магазинов загружали информацию о книгах, а Alibris собирала ее и следила за тем, чтобы поддержанные книги продавались торговцами в Интернете, пользующимися услугами Alibris, бок о бок с новыми.

База данных стала доступна таким крупным розничным торговцам, как Amazon.com и bn.com, которые продают одновременно новые и поддержанные книги, превратив само понятие «вышедший из печати» в курьез и предлагая альтернативу новым книгам по сниженным ценам. На рынок букинистических книг были привлечены миллионы новых потребителей, что стало еще одной причиной компьютеризации в магазинах и, в свою очередь, еще больше увеличило ассортимент, предлагаемый Alibris и ее сетевыми партнерами. Это классический пример положительной обратной связи, который оживил рынок поддержанных книг. После десятилетий застоя, по данным Группы по исследованиям книжной индустрии (Book Industry Study Group), рынок размером 2,2 млрд долларов растет небывалыми темпами, и этот рост возникает за счет 600-миллионного рынка в Интернете, объем которого увеличивается на 30 % в год.

Агрегаторы

Alibris — пример «агрегатора» в «длинном хвосте», компании или поставщика услуг, которая объединяет огромное количество товаров и предлагает их обычно в одном месте с возможностью легкого поиска. Собрав информацию об ассортименте тысяч букинистических магазинов, она создала ликвидный рынок там, где он раньше был неликвидным. Набрав критическую массу наименований товаров и потребителей, компания смогла обнаружить скрытый потенциал рынка. Она добилась этого за лишь малую долю стоимости, которая бы потребовалась, чтобы собрать такой ассортимент «с чистого листа», передав большую часть по созданию каталогов отдельным торговцам, которые самостоятельно составляют списки и предоставляют их в общее пользование.

Вот в чем основа арифметики «длинного хвоста»: чем меньше издержки продаж, тем больше можно продать. Агрегаторы — проявление второго аспекта, демократизации инструментов дистрибуции. Все они снижают барьер выхода на рынок, позволяя все большему количеству товаров преодолеть его и найти свою аудиторию.

Известны буквально тысячи других примеров. Здесь я приведу лишь несколько. Google собирает «длинный хвост» рекламы (рекламодатели и издатели малого и среднего размера). Rhapsody и iTunes — агрегаторы «длинного хвоста» музыки. Netflix занимается тем же самым в отношении кино. eBay агрегирует «длинный хвост» физических товаров и их продавцов, позволяя миллионам обычных людей избавиться от лишних вещей.

Вовлечена не только торговля. Программное обеспечение, например Bloglines, которое позволяет собирать «обновления» сетевого контента, используя стандарт RSS, тоже называют «агрегатором», и не зря — оно объединяет «длинный хвост» сетевого контента, включая миллионы и миллионы блогов. Википедия — агрегатор «длинного хвоста» знаний и тех, кто ими обладает. Список примеров может продолжаться бесконечно и включать агрегаторов идей и людей.

В этой главе я уделю особое внимание бизнес-агрегаторам. Их можно разделить на пять категорий:

- физические товары (например, Amazon, eBay);
- цифровые товары (например, iTunes, iFilm);
- реклама и услуги (Google, Craigslist);
- информация (Google, Wikipedia);
- сообщества, создаваемый пользователями контент (MySpace, Bloglines).

В каждой из этих категорий могут действовать как крупные компании, так и небольшие фирмы, управляемые одним человеком. Блог, собирающий всю информацию по определенной теме, например, о шитье, — агрегатор, так же как и Yahoo! Некоторые агрегаторы стремятся включить в себя целую категорию, как Netflix (кино) или iTunes (музыка), в то время как другие концентрируются на нишах — сервисы, собирающие биржевую информацию или музыку в стиле «техно».

Многие агрегаторы распространяются на несколько категорий. Amazon объединяет как физические товары (от электроники до кухонной посуды), так и цифровые (электронные книги и программное обеспечение). Google агрегирует информацию, рекламу и цифровые товары (Google Video). MySpace, популярная среди музыкантов и

их поклонников социальная сеть, агрегирует и контент (миллионы песен), и людей, слушающих его, и генерирует больше контента о группах в виде обзоров, новостей и других продуктов деятельности поклонников.

Гибридные и чисто цифровые агрегаторы

Давайте начнем со сравнения первой категории сетевых агрегаторов, продающих товары в Интернете, со второй, продающей цифровые товары. Обе категории принадлежат «длинному хвосту», но вторая может продвинуться по нему вправо дальше, чем первая.

Интернет-торговцы физическими продуктами, начиная от выбора видеокамер в BestBuy.com до библиотеки DVD в Netflix, могут предложить ассортимент, в сотни раз превышающий возможности физических розничных продавцов, однако и у них есть ограничения. Компании, продающие цифровые товары, — от альбомов и отдельных песен на iTunes до любительского видео на Google Video, — наоборот, не имеют теоретических ограничений и способны расширять ассортимент до бесконечности. (Три других типа агрегаторов — сервисы, созданные пользователями контент и сетевые сообщества — в целом основаны на цифровых данных и обладают теми же качествами.)

Первый вид агрегаторов называется *гибридными продавцами*: они представляют собой пересечение экономики заказов по почте (физическое) и Интернета (цифровое). В этом случае товары доставляются при помощи почты или курьерской службы FedEx, а эффективность проявляется как в снижении издержек на осуществление поставок благодаря применению централизованных складов, так и в возможности предлагать неограниченный по размеру каталог, использующий преимущества поиска в Интернете.

Рассмотрим продажи дисков в Amazon. В списке содержится чуть менее полумиллиона наименований. Общее число, учитывая ассортимент, предлагаемый третьими лицами-партнерами, возможно, приближается к 800 тыс. Это число постоянно растет, и вполне может оказаться, что через несколько лет будет продаваться более миллиона наименований. Однако у этого каталога есть свои ограничения.

Диски — физические объекты, их необходимо где-то хранить до момента продажи. С каждой позицией в каталоге Amazon связан определенный риск — некоторые диски могут вообще не продаваться. Есть издержки на доставку продуктов, и на практике цена никогда не опускается ниже 3 долларов. Более того, отдельные песни на диске не могут быть проданы по отдельности: или диск целиком, или ничего.

Конечно, эффективность продаж дисков в Amazon значительно выше, чем в обычном музыкальном магазине, именно поэтому он может предлагать в сотни раз больший выбор. Amazon занимает большую часть «хвоста», но не «хвост» целиком. По данным SNOCAP, компании, отслеживающей лицензирование цифровых записей и использование файлообменных сетей, в Интернете циркулирует по меньшей мере 9 млн композиций. Это около 1 млн альбомов (а сюда даже не включена музыка, появившаяся до возникновения цифровых дисков, которая в итоге также появляется в цифровой форме). Существует и множество любительских групп и композиторов, которые создают музыку, но никогда не выпускали дисков. Эта музыка в совокупности может составить еще примерно 1 млн альбомов. Amazon, несмотря на все свои преимущества, способна охватить лишь около четверти «длинного хвоста» музыки.

Единственный способ охватить все целиком — от крупнейших хитов до прошлых и будущих любителей — это применение цифровых технологий везде, от начала и до

конца. Издержки на дистрибуцию превращаются в мегабайты сетевого трафика, цены на который падают и который используется только в том случае, если происходит продажа. Полностью цифровые торговцы могут выбирать между продажей отдельных продуктов (99 % продаж на iTunes) или товаров в виде услуги (подписка на неограниченный доступ к музыке в Rhapsody).

У коммерческих цифровых сервисов присутствуют все преимущества каталога дисков Amazon и дополнительное преимущество, заключающееся в доставке продукта по Сети практически бесплатно. Так можно приблизиться к мечте розничных торговцев — практически нулевым расходам на производство и дистрибуцию. Дополнительная запись в базе данных и несколько мегабайтов на диске практически ничего не стоят, и у цифровых продавцов нет причин не включать в свой ассортимент все возможные позиции. Так и будет, когда удастся разрешить такие сложные вопросы, как заключение соглашений и управление авторскими правами.

С этой точки зрения нельзя провести четкое различие между традиционными продавцами и теми, кто работает в «длинном хвосте». Это плавный переход от экономики атомов к гибридной экономике атомов и битов в идеальную область чистой информации. Цифровые каталоги физических товаров снижают издержки на дистрибуцию настолько, чтобы стало возможным охватить часть потенциального «хвоста»; остальное доступно лишь более эффективной экономике чисто цифровой дистрибуции. Оба — «длинные хвосты», но один из них потенциально длиннее другого (рис. 11).

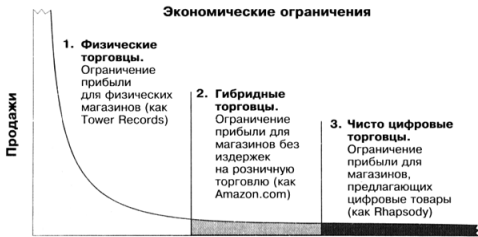


Рис. 11. Три шага к неограниченному выбору

Ниже по «хвосту»

Давайте рассмотрим на примере Amazon, как все это происходит на практике. Amazon воплощает как гибридную, так и цифровую модели, которые возникли в ответ на стремление к снижению издержек и охвату большей части «хвоста».

Первый шаг, как мы уже видели, — это изначальная идея Безоса: интернет-продавец может пользоваться преимуществами торговли по почте, используя централизованные склады, и преимуществами прямых продаж по каталогам, не неся расходов на печать и дистрибуцию миллионов каталогов. Это Amazon версии 1.0 (1994–1996 годы).

Следующий шаг — снижение рисков хранения товаров на складе, при отсутствии необходимости платить даже за те товары, которые там находятся. Amazon добилась этого при помощи специальной программы. Началось все с книг. Программа Amazon Advantage предлагала авторам то, что кажется невыгодным для них: вы платите 29,95 долларов в год, отправляете книги в Amazon, а когда они продаются, компания оставляет себе 55 % дохода. Зачем это авторам? Программа позволила немного отойти от задержек и неопределенности, связанных со специальными заказами. Так обеспечивалась доступность книги автора на складе, для ее получения не надо было обращаться к издателю.

Третий шаг к еще большему снижению издержек — расширение модели виртуального склада путем привлечения других крупных розничных продавцов и их связей с производителями и дистрибьюторами. Предложив свою детально разработанную систему электронной коммерции таким крупным торговцам, как Toys «R» Us и Target, Amazon сделала только витрину, оставив их заниматься хранением товаров *самостоятельно*. С привлечением каждого нового партнера реальный ассортимент, предлагаемый Amazon, увеличивался на миллионы наименований.

Конечно, не все крупные торговцы были готовы доверить свое цифровое будущее Amazon, а те, кто доверил, часто требовали эксклюзивного присутствия в своей области. В принципе это ограничивало возможности Amazon по расширению ассортимента, однако позволило воспользоваться преимуществами поставщика услуг. Как может засвидетельствовать eBay, сдача в аренду собственного программного обеспечения и серверов позволяет получать максимальную прибыль.

Однако основной рост модели виртуального склада в привлечении не крупных поставщиков, а мелких. В 1999 году Amazon начала программу Marketplace, заступив на территорию eBay и предложив свои услуги всем торговцам. Продавцы и дистрибьюторы любого масштаба — от специализированных магазинов до отдельных людей — могли поместить свои продукты в каталог Amazon, а покупатели с такой же легкостью могли их приобрести. К концу 2004 года в программе участвовало более 100 тыс. торговцев, и эти сторонние продавцы составили почти 40 % общего объема продаж компании.

Возникновение модели виртуальных продаж перевернуло традиционную проблему складских помещений с ног на голову. Допустим, такая сеть, как BestBuy должна распределять доступные цифровые камеры по всем своим магазинам, стараясь угадать, где на них будет спрос и сколько будет продано. И люди, и продукты должны быть в одном и том же месте — спрос и предложение встречаются в магазине. Однако время от времени продавцы ошибаются. В некоторых магазинах товары будут заканчиваться, а в других — занимать место на складе и падать в цене.

В программе Amazon Marketplace товары так и находятся на полках магазинов по всей стране, но объединены в единый каталог и доступны в одном месте — на сайте Amazon. Когда люди заказывают, товар упаковывается и отсылается напрямую покупателю самими продавцами, у которых товар хранился. Как и традиционные розничные сети, Amazon соединяет предложения с разбросанным по стране спросом; гениальность системы в том, что магазину и покупателю не нужно находиться географически в одном месте. Странно, но благодаря этому вероятность «встречи» спроса и предложения *возрастает*. Если товар не продается, он так и лежит невостребованным на складе третьей компании — Amazon ничего не теряет.

Программа продолжает расширяться, а Amazon приближается к тому, чтобы полностью освободиться от тирании физических складов. Ей не нужно заранее предполагать, где возникнет спрос, не приходится прогнозировать объем продаж. Все риски в рамках программы Marketplace перенесены на небольших торговцев, которые самостоятельно принимают решения. (О тирании складских пространств мы более подробно поговорим в главе, посвященной началу кривой спроса.)

Товары на заказ

Виртуальные и распределенные склады позволяют охватить большую часть «хвоста», однако избавление от складов вообще позволяет охватить его целиком. Своим следующим шагом Amazon попыталась приблизиться к этой экономической nirване, храня товары в виде битов до момента отправки.

Многие из книг продаются всего по одному-двум экземплярам в год. В таком случае даже заказ 10 экземпляров — вместо 100 или 1000 — может оказаться неоправданным. Даже если предпродажное хранение книги обходится в один доллар, продавец обязательно усомнится в том, что книгу нужно заказывать, если она так плохо продается. Розничным продавцам необходим экономически эффективный способ продажи книг, которые покупают всего один раз в год. Это значит практические нулевые издержки на хранение.

Решение Amazon — *печать на заказ*. В идеальной форме книги пребывают в виде битов информации, пока их не приобретут, тогда их распечатывают на лазерных принтерах — получается книга, неотличимая от обычного издания в мягкой обложке. Поскольку биты превращаются в атомы только с поступлением заказа, издержки растут одновременно с доходом. Другими словами, стоимость производства и хранения «книги на заказ», которую никогда не приобретут, нулевая. Это настолько эффективно, что в потенциале может сделать возможным продажу всех когда-либо изданных книг. Если вы торгуете книгами, вам не нужно решать, что печатать на заказ, а что нет, — ошибка ничего не стоит.

Это в идеале. В настоящее время печать на заказ применяется для доиздания книг, изначально выпущенных малым тиражом (несколько сотен). Падение стоимости технологий приближает идеал — один экземпляр.

Amazon начала с установки промышленных принтеров на собственных складах. Затем, в середине 2005 года, она расширила свои возможности, купив компанию BookSurge, ведущего издателя книг по заказу. Через несколько месяцев она приобрела CustomFlix, компанию, изготавливающую DVD на заказ. Теперь Amazon может хранить товар, который не занимает места и ничего не стоит. И книги, и фильмы остаются файлами в базе данных, пока их не закажут.

Конечно, Amazon не изобрела печать на заказ, однако до последнего времени у этой технологии были серьезные технические и экономические ограничения. Собственно, сама печать хорошо выглядящей книги в мягкой обложке — не проблема. Если вы не знаете, на что обращать внимание (в основном, на качество иллюстраций на внутренних страницах), нельзя определить, была ли книга напечатана Amazon в одном экземпляре или издана тиражом 50 тыс.

Несмотря на все экономические преимущества, издательская индустрия далека от перехода на печать по заказу. При больших тиражах традиционная печать значительно дешевле. Превращение рукописи в отформатированный файл, готовый к печати, — дорогостоящий процесс. Сегодня печать на заказ ограничена определенными форматами; это значит, что книги с меньшими или большими страницами требуют переформатирования. Наконец, есть вопрос авторских прав. Чтобы сделать книгу доступной для печати на заказ, нужно разрешение автора. Многие авторы боятся, что более высокая стоимость такой печати (еще несколько долларов) приведет к падению продаж, и сопротивляются.

Однако потенциал печати на заказ огромен, и не только для книг, продающихся мизерными тиражами. Наибольшие расходы издателей — возврат книг от продавцов. Издатели принимают книги, потому что так принято в индустрии. Продавцы заказывают больше, чтобы быть уверенными в том, что книги не закончатся в промежутке между переизданиями. Поскольку все издержки ложатся на издателя, то продавец ничем не рискует. Если бы продавцы знали, что спрос можно удовлетворить при помощи печати на заказ, то, возможно, не делали бы таких больших заказов, потенциально снизив объем возвратов.

Печать на заказ повысила бы экономическую эффективность не только в «хвосте», но и в начале кривой, где на кону стоит значительно больше денег. Это, безусловно, привлекательно и приведет к более быстрому принятию технологии.

Конец физических товаров

Окончательное снижение издержек — полное избавление от атомов и превращение их в биты. Чисто цифровые агрегаторы хранят товары на жестких дисках и распространяют их по Интернету. Стоимость изготовления, хранения и дистрибуции близка к нулю, а выплаты происходят только в случае продаж. Это рынок товаров на заказ: если товары цифровые, их можно копировать и доставлять неограниченное количество раз — от нуля до миллиардов. Бестселлер и неизвестная книга — только записи в базе данных, они равны с точки зрения техники и стоимости хранения.

Сегодня эта модель наглядно демонстрируется iTunes, Rhapsody и другими цифровыми музыкальными сервисами. Однако возможности модели не ограничиваются музыкой. Сегодняшняя тенденция — поиск способов превращения физических продуктов в информацию и доставка этой информации на дом.

Для видео цифровые рынки варьируются от коммерческого видео на заказ, которое предоставляют некоторые кабельные компании, до интернет-агрегаторов, таких как Google Video. Технологии обмена данными, как BitTorrent, — это основа сотен некоммерческих рынков видео, а iTunes предлагает загрузку видео для iPod'a за деньги. Иногда это телепрограммы, и интернет-агрегаторы превращаются в вездесущий аналог TiVo. Другие агрегаторы предлагают фильмы, а это тот рынок, который однажды сделает всю коллекцию Netflix моментально доступной (скорее всего, первый шаг будет сделан самой Netflix).

Видеоигры, которые раньше поставлялись на картриджах, а потом на DVD, теперь все чаще передаются по сети прямо на игровую приставку. Так возникает новый рынок всего — от старых игр и нишевых продуктов до дополнений, таких как новые персонажи и уровни. Nintendo основывает свою следующую приставку, проект которой называется Revolution15, именно на этих технологиях, сделав ее совместимой со всеми старыми играми, превратив обширный каталог игр в «длинный хвост» — радость или ностальгию, которую можно загрузить за небольшую плату.

Электронные книги, аудиокниги, сетевые газеты и журналы, программное обеспечение — все они раньше доставлялись на бумаге или в пластике, принося с собой издержки физического хранения и распространения. Сегодня все они имеют цифровые версии. Конечно, они отличаются, и многие потребители до сих пор предпочитают бумажные книги и журналы. Однако разница в функциональности уменьшается, а преимущества цифровой дистрибуции неоспоримы.

7. Новые законодатели вкусов

У муравьев есть мегафоны. Что они говорят?

Было такое время, когда хит можно было создать только одним способом: при помощи радио. Ничто больше не могло охватить большое количество людей с такой же легкостью. Попасть на радио было сложно (особенно после введения законодательного запрета на платное размещение песен), однако как только песня попадала в ротацию, вероятность ее продаж повышалась. Затем, в 1980-х годах, появилось MTV, которое стало вторым инструментом изготовления хитов. Способность к трансляции новой музыки у MTV еще более ограничена, но его влияние на целое поколение не имеет аналогов. Это было замечательное время для звукозаписывающих компаний. Конкуренция была жестокой, но они знали свое дело. Они понимали правила игры и, следуя им, могли зарабатывать себе на хлеб.

Однако теперь музыкальное радио при смерти, а MTV уже не показывает столько видеоклипов. Как продвигать музыку на рынок? Компании знают, что ответ — Интернет, использование силы слухов и отзывов, которые заменяют традиционный маркетинг при формировании спроса, но до сих пор пытаются понять, как это лучше делать.

Наступает эпоха радикальных перемен для маркетологов. Вера в рекламу и компании, которые за нее платят, пропадает, возникает вера в отдельных людей. Люди доверяют людям своего круга. Коммуникация идет не сверху вниз, а снизу вверх. Компания Dell ежегодно тратит сотни миллионов долларов на рекламу качества своих товаров и службы поддержки, однако попробуйте набрать в Google «dell hell» и получите 55 тысяч страниц результатов. Даже само слово «dell» уже на второй странице результатов возвращает жалобы потребителей. Такое перераспределение власти изменяет маркетинг товаров и людей. Коммуникацией управляет коллектив.

Для поколения потребителей, привыкших искать товары и услуги в Интернете при помощи поисковых систем, бренд компании — это не то, что она сама о нем говорит, а то, что утверждает Google. Мы — новые законодатели вкусов. Частные рекомендации превратились в публичные выступления в комментариях к блогам, обзорах потребителей, которые объединяются и тщательно сравниваются. Теперь у муравьев есть мегафоны.

Ключевой вопрос в том, как в этой ситуации привлекать спрос, и в этой главе я опишу некоторые из приемов, которые работают лучше всего. Начнем с музыки, основы взрывного роста «длинного хвоста». Три группы демонстрируют, что наступило время, когда власть ушла из рук руководителей звукозаписывающих компаний в руки поклонников, к большому разочарованию менеджеров всех уровней. Результаты различны: в одном случае это разочарование, в другом — успех, в третьем — отрезвляющая история о том, что вскоре музыкальным группам, возможно, совсем не будут нужны звукозаписывающие компании. Вместе эти три истории хорошо иллюстрируют трудности продаж в эпоху потребителей, облеченных властью.

Bonnie McKee

В сентябре 2004 года компания Reprise (подразделение Warner) выпустила дебютный альбом 19-летней певицы Бонни Макки. Старт был неудачным. Запись проводилась дважды и была отложена на год, пока компания пыталась решить, что делать и с альбомом, и с певицей. У молодой Макки был зрелый, глубокий голос, она сама писала песни, ее подростковый период был сложным и включал в себя наркотики и сексуальные эксперименты. Она вышла замуж в 18 лет, но открыто встречалась с другими мужчинами, иногда вдвое старше ее. Ее героиней была небезызвестная Фиона Эппл (Fiona Apple), которую звукозаписывающие компании тоже не могли отнести к определенной категории.

Приняв во внимание трудное детство и сложный характер, Reprise решила, что Макки входит в категорию таких рок-певиц и композиторов, как Шерил Кроу. Альбом назвали «Trouble» («Проблема») и составили маркетинговый план, направленный на продвижение ее на так называемые «радиостанции, передающие современную музыку для взрослых», которые в основном слушают женщины в возрасте от 25 до 35 лет.

Пытаться угадать всегда рискованно, даже звукозаписывающие компании не могут предсказать, кому понравится музыка, а для новичка без истории предыдущих выступлений вариантов вообще немного. Но сегодня новых музыкантов можно продвигать не только при помощи радио. Пока шла подготовка к выходу на радио, Reprise выпустила несколько треков на интернет-сайты, включая Yahoo! где есть бесплатный радиосервис LAUNCHcast. Одна из особенностей LAUNCHcast — возможность выбрать те группы и жанры, которые нравятся, а потом слушать только их и похожие на них. Reprise решила попробовать определить целевую аудиторию Макки при помощи интернет-аудитории.

LAUNCHcast построен на «адаптивной» системе рекомендаций, которая на основе ваших предпочтений решает, что еще могло бы вам понравиться. Во время воспроизведения можно оценить песню, исполнителя и альбом по пятибалльной шкале: от «никогда больше не ставьте» до «не могу наслушаться». По мере прослушивания и оценки музыки программное обеспечение Yahoo! лучше узнает вас и соответствующим образом меняет программу «трансляции».

LAUNCHcast также использует мнения и рекомендации других слушателей. У этого сервиса миллионы слушателей, и ежегодно Yahoo! обрабатывает миллионы предпочтений, определяя вкусы слушателей с замечательной точностью. Эта информация говорит не только о каждом отдельном слушателе и о том, как дать ему музыку, которая понравится, но и о самой музыке. LAUNCHcast — это не только бесплатная радиостанция, но и удивительно точная машина для проведения опросов. В переносном смысле она держит руку на пульсе культуры, при помощи нажатий миллионов поклонников определяя место музыкантов.

Если достаточно много людей говорят, что им нравятся группы «Groove Armada» и «The Crystal Method», то, возможно, они стилистически близки, хотя одна относится к «медленной музыке», а другая к «биту». Такая информация подсказывает Yahoo! чаще совмещать обе группы в рамках одного списка воспроизведения, а если оценка продолжает оставаться положительной, то связь подтверждается еще раз.

Для каждого слушателя составляется индивидуальный список воспроизведения. Иногда в него «вбрасываются» новые музыканты, чтобы проверить, нравятся ли они. Так делают и радиостанции, но, как правило, только для музыкантов с хорошей репу-

тацией и после продолжительного маркетинга со стороны звукозаписывающей компании. Разница в том, что у Yahoo! буквально миллионы радиостанций, своя для каждого пользователя. У нее неограниченные возможности вещания и, как и магазин с неограниченной складской площадью, она может позволить себе многое. Так в списке ежегодно проникает больше новых артистов и альбомов — тысячи песен, подавляющее большинство которых не будут переданы по радио.

Если новая песня получает высокую оценку, то Yahoo! добавляет ее к большому количеству списков воспроизведения. В отличие от обычной радиостанции, Yahoo! многое знает о тех, кому песня понравилась: пол, возраст, почтовый индекс и музыкальные предпочтения на основе предыдущих оценок. Эта информация при правильном использовании может привести к более эффективному маркетингу музыки — мнения слушателей, усиленные адаптирующимися рекомендациями.

Именно это и привлекло Reprise. Пытаясь найти место для талантливой Макки, Reprise использовала возможности Yahoo! по тестированию новых музыкантов и заплатила за включение первого сингла, «Somebody», в списки воспроизведения для «взрослой» аудитории, надеясь, что оценки подтвердят раннее предположение. Действительно, через несколько недель Yahoo! дала ответ. Песня была популярна, но не среди всех возрастных групп — удивительно, что она не нравилась женщинам в возрасте 25–35 лет, на которых рассчитывала Reprise.

Отчет LAUNCHcast показал следующее распределение между слушателями Макки.

Состав аудитории

Женщины 13–17 — 29,9 %

Женщины до 13 — 17,2 %

Женщины 18–24 — 15,9 %

Мужчины 13–17 — 8,0 %

Мужчины 18–24 — 6,4 %

Мужчины до 13 — 4,4 %

Женщины старше 25 — 11 %

Мужчины старше 25 — 7,2 %

Урок понятен. Reprise не угадала. Вместо женщин 25–35 лет Бонни понравилась значительно более молодой аудитории, почти половине ее слушателей было меньше семнадцати.

Вместо связи с такими музыкантами, как Шерил Кроу, слушатели одновременно с Бонни искали Аврил Лавинь, Бритни Спирс и Гвен Стефани. Оказалось, что многие девочки-подростки узнают себя в песнях Макки.

К середине ноября 2004 года песня «Somebody» стала десятой из наиболее проигрываемых на LAUNCHcast. Наконец, в результате рекламной кампании имя Бонни Макки вошло в 50 наиболее часто используемых для поиска слов.

На основе полученной информации руководители компании радикально изменили маркетинговый подход к Бонни Макки. Они подчеркнули ее проблемную сторону, сделали ее похожей на Лолиту, которая плохо себя ведет. Было решено, что она — не Шерил Кроу, не Бритни Спирс, а непокорная бунтовщица, которая нравится более агрессивной части молодых девушек-подростков.

Это был разумный ход, но он не сработал. Было продано менее 17 тыс. экземпляров альбома. Несмотря на информацию о наиболее благодарной аудитории Бонни Макки, ее практически не транслировали по радио. Робин Бектель (Robin Bechtel), которая вела маркетинговую кампанию, говорит: «Мы поняли, что если группа сначала завоевывает поклонников в Интернете, то у нее больший шанс на продажи дисков, когда песня выходит на радио или MTV. Те, кто не завоевывает поклонников, — или проваливаются на радио, или люди загружают только хиты и не покупают альбом целиком. Кажется, что поклонники не интересуются музыкантом, а только песней».

Она предполагает, что спрос на песню Макки был практически удовлетворен возможностью бесплатного прослушивания в Интернете. Очевидно, она была не настолько привлекательна, чтобы люди, услышавшие песню в Сети, захотели большего. Проблема была не в маркетинге или позиционировании, а в отсутствии реальной поддержки со стороны потребителей. Чтобы потребители в Интернете заплатили за музыку, нужен не только запоминающийся сингл — необходимо сообщество поклонников, которое, в идеале, делится своими вкусами с другими.

My Chemical Romance

Пример необходимого коллектива поклонников Reprise могла изучить, посмотрев на группу из Нью-Джерси, состоящую из пяти человек и исполняющую панк-поп, My Chemical Romance. Хотя альбом группы «Three Cheers for Sweet Revenge» вышел примерно в одно время с альбомом Макки, это был их второй альбом. Первый, изданный независимой студией звукозаписи, продан в количестве 10 тыс. экземпляров, что подразумевало небольшую, но преданную группу поклонников. За пять месяцев до выхода второго альбома в мае 2004 года Reprise начала распространять композиции на специальных сайтах, таких как Shoutweb.com и AbsolutePunk.net, чтобы инициировать «брожение» среди заинтересованных лиц в надежде, что интерес затронет и другие группы любителей музыки.

Затем компания продвигала группу на сайтах PureVolume.com и MySpace.com, двух сравнительно новых в то время социальных сетях, ориентированных на музыку, чья аудитория постоянно росла. Эксклюзивные треки были переданы PureVolume, показан видеоклип «только для Интернета» на песню «I'm Not Okay (I Promise)».

Как только треки вышли в сеть, Reprise стала наблюдать за их судьбой. На основе информации BigChampagne об обмене файлами можно было заметить растущий интерес в «Not Okay», который сопровождался интересом к треку «Helena». Так «Helena» стала следующим синглом и при поддержке поклонников группы получила время на радио. К концу лета «Helena» стала самым популярным синглом группы, транслируемым на радио.

С началом концертного тура, в сентябре, Reprise усилило продвижение через Yahoo! и AOL, включая аудио, видео и выступление в Yahoo! Studios. Поклонники в это время следили за сайтом группы и ее страницей в MySpace. Сейчас у My Chemical Romance самый большой электронный список рассылки в компании Warner.

Альбом был продан в количестве 1,4 млн копий, превратившись в один из крупнейших хитов года. Основные продажи начались после того, как радио и MTV запустили трансляцию песен группы, но началось все в Интернете, где и зародилась основная аудитория группы.

В чем же разница между Бонни Макки и My Chemical Romance? Если не учитывать талант, то у My Chemical Romance уже существовала группа преданных поклонников,

которые купили первый альбом и посещали выступления. Тысячи людей с нетерпением ждали новых работ группы, а когда студия звукозаписи дала им то, что они хотели, — заранее выпущенные песни в Интернете, — поклонники распространили информацию среди своих знакомых и требовали эфира на радио. Полученное эфирное время, в свою очередь, еще более увеличило популярность группы, позволило ей приобрести еще большее количество поклонников.

Макки же была относительно неизвестным музыкантом и редко выступала. Людям нравилось то, что они слышали на Yahoo! но этого было недостаточно для привлечения настоящих поклонников. Люди не покупали альбом и не стремились услышать больше. На сайте MySpace у группы My Chemical Romance почти 450 тыс. «друзей»; у Макки — всего 9 тыс. Эта разница — заслуга общения поклонников.

Birdmonster

Последний пример значительно менее масштабен. Я знаю о нем, потому что в него вовлечен мой бывший коллега. Проводя исследования для книги, я решил отслеживать развитие Birdmonster, новой группы в Сан-Франциско, возглавляемой Питером Аркуни (Peter Arcuni), помощником редактора журнала *Wired*. Этот опыт многому меня научил.

Birdmonster — основной пример того, как три аспекта «длинного хвоста» опрокидывают музыкальную индустрию. Как и все новые группы, Birdmonster стремилась выступать в клубах. Однако вместо того, чтобы упрашивать владельцев клубов, члены группы поняли, что есть более разумный способ. При составлении расписаний в клубах, как правило, первыми утверждаются выступления популярных исполнителей. Затем, как только даты выступлений утверждены, клубы ищут группы для «разогрева» публики. Практически все расписания выступлений в клубах сейчас доступны в Интернете, найти открытые позиции для «разогрева» можно, просто поискав по слову «ТВА» и некоторым другим ключевым словам, чтобы ограничить поиск местными клубами. Потом нужно связаться с клубом и предложить заполнить пробел в расписании.

Недостаточно привлечь внимание владельца клуба: он должен быть уверен в том, что вы привлечете аудиторию. Для этого Birdmonster применила маркетинг в Интернете. Она инициировала сетевой список рассылки и приглашала поклонников зарегистрироваться в качестве «друзей» на странице в MySpace. На странице было размещено несколько песен и расписание выступлений, а также фотографии. Заинтересованные лица могли послушать песни, познакомиться с группой, увидеть фотографии с прошлых выступлений и прочесть восторженные отзывы существующих поклонников.

Birdmonster также работала с радиостанциями в Интернете, потому что у последних нет ограничений, присущих традиционным вещателям. Именно некий «Тед», владелец BagelRadio.com, убедил первого владельца клуба дать Birdmonster возможность впервые выступить «на разогреве» «Clap Your Hands Say Yeah». Затем после конкурентной борьбы последовал «разогрев» для White Stripes, бывшей в то время лидером независимого рока. Так появился Birdmonster.

Пришло время идти дальше. Группа записала три трека на местной независимой студии и опубликовала их виде мини-альбома, отправленного в музыкальную компанию CD Baby, которая за небольшую плату принимает альбомы и продает их в Интернете. CD Baby в свою очередь передала треки в iTunes и другим цифровым торговцам,

и их можно было приобрести и послушать так же легко, как и самые популярные хиты.

Затем группа отослала композиции в мр3-блоги, получив положительные отзывы (например, на Music for Robots) и привлекая еще большее внимание. Страницу группы в MySpace заполнили поклонники, и скоро менеджеры музыкальной индустрии стали предлагать совместные проекты.

А потом случилось неожиданное. Birdmonster отказалась от предложений. Аркуни говорит: «Мы, в принципе, не против звукозаписывающих компаний, но соотношение риска и компенсации было не самым удачным».

Звукозаписывающая компания имеет четыре основные функции: 1) поиск талантов; 2) финансирование (деньги, которые группы получают на оплату записи, похожи на инвестиции венчурных капиталистов); 3) дистрибуция; и 4) маркетинг.

С точки зрения Birdmonster, для этого им не нужна была компания. Количество поклонников росло, усиливаясь присутствием в Интернете, талант уже был обнаружен. Совершенствование цифровых технологий звукозаписи сделало студийное время дешевым — можно записывать треки на студии, а микширование и дополнительную обработку производить дома на персональных компьютерах. Стоимость записи целого альбома оказалась менее 15 тыс. долларов, которые были обеспечены кредитными картами и сбережениями. CD Baby и подобная ей компания Cinderblock поддерживали дистрибуцию, обеспечив доступ на iTunes, Rhapsody и другие ведущие музыкальные сервисы. Мр3-блоги и MySpace провели бесплатный маркетинг.

Они решили, что нет смысла подчиняться компании, если можно самостоятельно записывать и распространять музыку, сохраняя независимость. Если первый, выпущенный самостоятельно, альбом оказался бы успешным, это только усилило бы позиции группы во время переговоров с компаниями для продаж альбома в магазинах или, как в случае с My Chemical Romance, дало бы большую свободу при подготовке второго альбома. Если нет, то оставались выступления и туры — самое приятное, что можно получить, играя в группе. Итак, Аркуни стал профессиональным музыкантом эпохи «сделай сам», в которую баланс сил сместился от звукозаписывающих компаний к музыкантам.

Сила коллективного разума

Рейтинги музыки в Yahoo! Google PageRank, «друзья» в MySpace, отзывы пользователей Netflix — все это проявления коллективного разума. Миллионы обычных людей стали новыми законодателями вкусов. Некоторые из них действуют сами по себе, другие являются частью группы, основанной на общих интересах и предпочтениях, остальные — просто толпы потребителей, привлеченные программным обеспечением, отслеживающим каждый их шаг.

Впервые в истории стало возможно отследить шаблоны потребления и вкусы всего рынка в реальном времени и так же быстро перестроить рынок, чтобы соответствовать реальности. Новые законодатели вкусов — не суперэлита, превосходящая нас, они и *есть* мы.

Frog Desing, компания, занимающаяся мониторингом тенденций рынка, считает, что пришла новая эра:

Мы покидаем век информации и вступаем в век рекомендаций. Сегодня исключительно легко найти информацию — она фактически сама находит вас. Уже нет проблемы сбора информации — теперь главная задача в том, чтобы принимать разумные решения на ее основе... Рекомендации помогают разобратся в обилии информации (подобно тому, как виноторговцы сами сообщают, какие из французских вин подходят к пасте).

Распространение информации между потребителями — проявление третьего аспекта «длинного хвоста»: использование чувств потребителей, чтобы объединить предложение и спрос. Первый аспект, демократизация средств производства, создает «хвост». Второй аспект, демократизация инструментов дистрибуции, делает его доступным людям. Однако этих двух аспектов недостаточно. В тот момент, когда начинает действовать третий аспект, позволяющий людям найти нужное в суперизобилии доступной информации, «длинный хвост» проявляется во всей своей красе.

Новые законодатели вкусов — это просто люди, чье мнение уважается. Они оказывают влияние на поведение других, часто поощряя их попробовать то, о чем они раньше и не догадывались. Некоторые из новых законодателей вкусов — традиционные профессионалы: музыкальные обозреватели и кинокритики, редакторы. Разнообразие возрастает, за ним следуют наши интересы, и спрос на авторитетное мнение присутствует в самых малых из ниш. Такие компании, как Weblogs, построили свою бизнес-модель на том, чтобы открывать блоги, посвященные самым узким темам, от подводного плавания и стандартов беспроводной связи WiMax до медицинской информатики.

Другие законодатели вкусов — знаменитости, которым тоже доверяют и чье влияние на потребление продолжает расти. Начиная от размещения товаров в телевизионных программах до успеха журнала *InStyle* (он не обрезал фотографии на уровне коленей и показывал обувь), сила знаменитости измеряется ее способностью продавать товар. Нравится вам это или нет, но Джессика Симпсон — законодатель вкусов.

Не все знаменитости — звезды Голливуда. Наша культура фрагментируется на миллион микрокультур, возникает соответствующее количество микрознаменитостей. В мире технологий это уважаемые авторы блогов, как команды, пишущие на

DailyCandy, блоге, посвященном моде, или BoingBoing, блоге, сконцентрированном на технологии и субкультуре, который в настоящее время является самым популярным блогом в мире. BoingBoing способен обнаружить занятую игрушку, например игру «20 вопросов», построенную на основе нейронной сети, которая «обучается» в Интернете, и привлечь достаточно потребителей, чтобы все запасы были распроданы за день. Другие микрознаменитости еще меньше: от людей, делящихся списками воспроизведения на iTunes, до людей, стоящих за популярными блогами, посвященными популярной музыке, например, Pitchfork Media.

Существует и стадный инстинкт, который можно рассматривать как вид коллективного разума. Например, люди, которые навешивают ярлыки на фотографии на Flickr, сайте для обмена фотографиями, поощряющем создание новых категорий (возможно, глядя на фото Пэрис Хилтон, вы обращаете внимание на ее лицо, но для меня важен только ее телефон, и я помещаю эту фотографию в категорию, связанную с его моделью), и те, кто выкладывает в Интернете списки ссылок на сайты, к которым они хотели бы вернуться.

Люди, которые являются частью такой толпы, могут и не воспринимать себя в качестве советчиков. Они занимаются собственным делом по причинам, которые важны для них. Однако с каждым днем увеличивается количество программного обеспечения, отслеживающего их действия и делающего на их основе выводы. Поисковые машины привели к бурному развитию Силиконовой долины именно потому, что сегодня мы начали понимать ценность измерения и анализа действий миллионов людей.

Фильтры управляют всем

Основа рекомендаций и других инструментов, позволяющих найти высококачественный контент в «длинном хвосте», — *фильтры*. Эти технологии и сервисы обрабатывают обширное разнообразие и предлагают выбор, который наиболее точно соответствует вашим предпочтениям. Именно так поступает Google при составлении рейтинга результатов: он фильтрует Сеть, чтобы показать те страницы, которые наиболее связаны с вашим запросом. Этим же занимается и раздел «Самые популярные композиции» в разделе «acid jazz» на Rhapsody.

Фильтры стали тем, что Роб Рейд (Rob Reid), один из основателей Listen.com, называет «навигационным слоем» «длинного хвоста». Это явление не уникально для Интернета и, как он отмечает, не ново:

Интересно, что важность и влияние навигационного слоя не уникальны для Интернета. Уже в течение многих лет American Airlines зарабатывала больше денег на электронной системе заказа билетов Sabre (которая представляет собой общий навигационный слой индустрии путешествий, позволяющий разобратся в тарифах и маршрутах 70-80-х годов), чем все авиакомпании, продающие билеты индивидуальным потребителям. Время от времени местные телефонные компании за счет телефонной книги привлекали большую прибыль (пока не появился Интернет), чем устоявшие корпорации-монополисты. На пике популярности TV Guide могла поспорить в доходности с телевизионными сетями. В мире неограниченного выбора всем управляет не контент, а контекст.

На современных рынках «длинного хвоста» фильтры, в основном, позволяют людям перейти из знакомого мира (хиты) в мир незнакомый (ниши) по пути, который и удобен, и отвечает их предпочтениям. Хорошие фильтры привлекают спрос дальше по «хвосту», показывая товары и услуги, которые более привлекательны, чем массовые продукты, навязываемые неэффективными каналами массовой дистрибуции.

Рид Хастингс, генеральный директор Netflix, описывает влияние фильтров (в данном случае это сложные алгоритмы рекомендаций и ранжирования) на привлечение спроса в «хвост» DVD на сайте:

Blockbuster обычно утверждал, что 90 % арендуемых фильмов — это новые релизы. В Интернете ниш больше: примерно 70 % — массовые продукты, а 30 % — нишевые. В случае Netflix это неверно. 30 % выдаваемых нами фильмов — это массовые релизы, а 70 % — нишевые фильмы. У нас те же самые потребители. Просто мы сами создаем спрос и помогаем найти прекрасные фильмы, которые вам понравятся. Для этого мы применяем алгоритмы, построенные на рейтингах и рекомендациях.

Хастингс считает, что рекомендации и другие фильтры — одно из основных преимуществ Netflix, особенно для непопулярных фильмов. Рекомендации создают спрос столь же эффективно, как реклама, но практически ничего не стоят. Предложение Netflix, основанное на знании ваших вкусов и предпочтений, а также отзывов других зрителей, может оказать большее влияние, чем рекламный плакат, нацеленный на «среднего» человека. Рекомендации естественным образом возникают из информации Netflix о потребителях, а количество «плакатов» ничем не ограничено (для каждого посетителя сайта формируется особая страница).

Реклама и другие расходы на маркетинг могут составлять до половины обычного голливудского блокбастера. Мелкие фирмы не могут играть в эту игру. Рекомендации Netflix уравнивают всех в правах, обеспечивая бесплатный маркетинг фильмам, которые не могут его себе позволить, и более ровно распределяя спрос между хитами и нишевыми продуктами. Netflix — удивительная демократическая сила в известной своим отсутствием демократизма индустрии.

Не всем нужны одинаковые фильтры

Чтобы понять, как работают фильтры, следует рассмотреть несколько их видов. Начнем с музыки. Вот, например, несколько фильтров, с которыми может столкнуться обычный пользователь Rhapsody, ищущий новую музыку. На начальной странице есть выбор категорий в виде *многоуровневой таксономии*.

Предположим, вы начинаете с жанра «альтернативный/ панк», затем выбираете поджанр «Punk Funk». В этой категории есть *список бестселлеров*, в момент написания этой книги возглавляемый группой Bloc Party. Если нажать на Bloc Party, то вам будет предложено несколько похожих на них музыкантов, включая Gang of Four. Нажатие на последнюю ссылку открывает список «последователей» (группа Gang of Four в начальном составе и создала подкатегорию «Punk Funk» в начале 80-х годов), это форма рекомендаций редактора.

Среди последователей группы Gang of Four есть Rapture. Кликаем на нее и, если понравилось, создаем радиостанцию с репертуаром, построенным на основе этой группы, которая будет передавать песни Rapture и песни, понравившиеся поклонникам Rapture. Это вид *коллективного фильтра*. Во время прослушивания станции вы можете обнаружить, что больше всего вам нравится группа LCD Soundsystem. Нажмите на нее, немного послушайте, а если захочется чего-то нового, попробуйте *список воспроизведения*, в который включена данная группа. Это, в свою очередь, познакомит вас с творчеством Zero 7, которую вы, возможно, тоже захотите какое-то время послушать.

Полдюжины рекомендаций переместили вас от стиля «панк» до стиля «соул», от середины «головы» кривой к концу «хвоста», и каждый шаг в этой последовательности имел смысл.

Хотя в наше время рекомендации и хороши, они не совершенны. Если вы углубляетесь в нишу, рекомендации быстро заканчиваются: там не особенно много людей, чьи предпочтения можно измерить и анализировать. Другая проблема в том, что, хотя сервис и поощряет вас слушать новое, рекомендации остаются теми же самыми. Прослушайте все рекомендации и вернитесь через месяц, — скорее всего, они не изменятся.

Еще одно ограничение: некоторые рекомендации больше подходят для отдельных жанров. Рок-рекомендации не вполне применимы к классической музыке, и наоборот. В старой модели, основанной на хитах, одно и то же предлагалось всем. В новой модели, поощряющей развитие ниш и субниш, необходима специализация. Посмотрите на iTunes, который, несмотря на всю полезность, имеет склонность к поп-музыке, что мешает его использованию в других жанрах.

В iTunes и подобных ему сервисах разные жанры — рок, джаз и классическая музыка — отображаются одинаково и классифицируются по «музыканту». Однако кто «музыкант» в случае классической музыки — композитор, оркестр или дирижер? Имеет ли значение тридцать второй пример концерта? В случае джаза вас могут интересовать отдельные исполнители, а не группы, а исполнители могли играть вместе только в одном альбоме. Возможно, вас интересует конкретный год, и вы хотели бы познакомиться с другой музыкой, появившейся в это время. Что ж, в таком случае вам не повезло. Программа iTunes не позволит вам выбирать по этим критериям.

Это недостатки агрегаторов и фильтров, стремящихся обслуживать массы. iTunes, возможно, и охватывает «хвост», но его концентрация на простоте и метаданных, по-

нятных всем, превращает его в стандартный сервис, который не может эффективно обслуживать все жанры и, вследствие этого, всех потребителей. Проблема не только в iTunes — этим страдают практически все существующие сервисы.

Нет такого фильтра, который устраивал бы всех, и пользователи применяют несколько из них. Вы начинаете поиск новой музыки со следования рекомендации и, как только жанр вам понравился, можете переместиться на его уровень, чтобы узнать, какие композиции популярны. Выяснив, что конкретно вам нравится, можно начать искать похожих музыкантов, используя коллективные фильтры. Если вы возвращаетесь через неделю, и ничего не изменилось, вы используете другой фильтр, чтобы найти новое. Это может быть список воспроизведения (следование предпочтениям других людей), что может открыть для вас новый жанр, где вы, наконец, остановитесь, а потом снова начнете искать.

Не все «горячие десятки» одинаковы

Еще недавно было немного способов поиска музыки. Если не считать личных рекомендаций, были обзоры в журналах, советы продавцов в магазинах и, самое главное, трансляции по радио. Сегодня ротация на радио — самый известный пример фильтра, фильтра популярности. Лучшие 10, 40, 100 наименований — основа вселенной хитов, от исследований компании Nielsen до списка бестселлеров газеты *New York Times*. В «длинном хвосте», где доступно множество других фильтров, слабые стороны «горячей десятки» становятся очевидны.

Нет ничего плохого в ранжированию по популярности — это еще один пример «мудрости толп», однако зачастую таким образом совмещаются ниши, жанры, поджанры и категории.

Например, блоги. В момент работы над этой книгой сайт Technorati называет 10 самых популярных блогов.

1. BoingBoing: A Directory of Wonderful Things.
2. Daily Kos: State of the Nation.
3. Drew Curtis' FARK.com.
4. Gizmodo: The Gadgets Weblog.
5. Instapundit.com.
6. Engadget.
7. PostSecret.
8. Talking Points Memo: by Joshua Micah Marshall.
9. Davenetics Politics Media Musings.
10. Dooce.

Ну, и что мы узнали? Не очень много. Пара блогов в списке посвящена портативным устройствам, два или три политических блога, несколько — не поддающихся категоризации (BoingBoing, FARK, PostSecret) и личный блог (dooce).

Иными словами, такие списки — это почти случайные собрания несвязанных между собой вещей.

Если бы мы составили такой список для товаров, продающихся в супермаркете, он выглядел бы примерно так.

1. Двухпроцентное молоко с витамином D.
2. Зерновой хлеб.
3. Бананы, в связках.
4. Кукурузные хлопья в больших упаковках.
5. DietWhoopsy в банках, упаковки по 12 штук.

И так далее...

В этом нет никакого смысла. Никому нет дела до того, что бананов продается больше, чем безалкогольных напитков.

Важно, какие напитки продаются больше по сравнению с *другими*. Списки имеют смысл только в контексте, сравниваемые в рамках одной категории.

Я считаю, что это еще один пример того, что к нишам надо относиться как к нишам. Если смотреть на огромный трехмерный рынок через одномерную призму, можно увидеть только бессмыслицу. Это список, не имеющий смысла. Смысл имеет рейтинг *внутри* жанра (или поджанра), а не *совокупный* рейтинг.

Вернемся к музыке. В момент написания этой книги на Rhapsody признаны самыми популярными 10 следующих музыкантов.

1. Jack Johnson.
2. Eminem.
3. Coldplay.
4. Fall Out Boy.
5. Johnny Cash.
6. Nickelback.
7. James Blunt.
8. Green Day.
9. Death Cab for Cutie.
10. Kelly Clarkson.

Это, как мне кажется, такие жанры: двое музыкантов работают в «альтернативном для взрослых», и по одному — в «хип-хопе», «брит-роке», «эмо», «уголовном кантри», «пост-гранже», «панк-попе», «независимом роке» и «подростковом бите». Кому-нибудь интересно, что на этой неделе кантри продается лучше, чем подростковый бит или наоборот? Помогает ли этот список тем, кому нравится один из жанров, найти больше такой музыки? «Горячая десятка» (или 40, или 100) — это призма, через которую мы смотрели на музыку в течение полувека. Она почти не имеет смысла, но у нас не было ничего другого.

Давайте посмотрим на другую «горячую десятку», в поджанре «афро-кубинский джаз»:

1. Tito Puente.
2. Buena Vista Social Club.
3. Cal Tjader.
4. Arturo Sandoval.
5. Poncho Sanchez.

6. Dizzy Gillespie.
7. Perez Prado.
8. Ibrahim Ferrer.
9. Eddie Palmieri.
10. Michael Camilo.

Вот *это* настоящая «горячая десятка». Она сравнивает подобное и полезна от начала до конца. Такие списки стали возможны благодаря наличию обширной информации о предпочтениях потребителей и неограниченному пространству для хранения бесчисленного числа рейтингов — одного здесь недостаточно. В данном случае Тито Пуэнте идет под номером один в нишевой категории — «большая рыба в маленьком пруду». Для тех, кому нравится жанр, это важно. Для остальных — он просто неизвестный музыкант, которого можно не замечать. Альбомы Тито Пуэнте не входят в хитпарады, это не блокбастеры. Однако они доминируют в своей категории, являясь тем, что Эрик Шонфельд (Erick Schonfeld) называет «нишбастерами» («Nichebusters»). На этом уровне фильтры и рекомендации работают наилучшим образом, перенося массовые технологии маркетинга на микрорынки.

Много ли мусора в «длинном хвосте»?

Почему в «длинном хвосте» так важны фильтры? Потому что без них он превращается в шум.

«Теория информации» возникла вокруг проблемы получения связанных сигналов из случайного шума, сначала в радиовещании, а потом в любых других электронных передачах. Понятие «сигнал-шум» сейчас применяется в более широком смысле, в отношении к любой ситуации, в которой сложно вычленив необходимую информацию. В традиционных рынках начала кривой спроса это не проблема: все, находящееся на полках магазинов, уже было отфильтровано, и продукты, слишком далеко отстоящие от массового спроса, удалены. Однако в рынке «длинного хвоста», который включает в себя буквально все, шум может стать серьезной проблемой. Если оставить ситуацию неизменной, то шум — случайные или низкокачественные продукты — может погубить рынок. Если шума слишком много, люди ничего не покупают.

Задача фильтров — избавление от шума. Фильтр должен найти немногие продукты, подходящие конкретному потребителю, и подавить остальной шум. Сейчас я объясню это подробнее на примере широко распространенного заблуждения.

Одна из наиболее частых ошибок в отношении «длинного хвоста» состоит в том, что люди считают вещи, плохо продающиеся, «не настолько хорошими», как те, что продаются хорошо. Другими словами, они считают, что в «длинном хвосте» много мусора. Если бы альбом/фильм/книга или что угодно было хорошим, то стало бы хитом, правильно? Нет.

Экономика ниш отличается от экономики массового рынка. Именно поэтому природе «длинного хвоста» сложно осознать, особенно если мы пользуемся традиционным, «дефицитным», мышлением.

Сначала признаем: *в «длинном хвосте» действительно много мусора.*

Однако в нем есть и немало глубоких, талантливых работ, и много продуктов среднего качества. То же можно сказать и о самой Сети. Десять лет назад люди жаловались, что в Интернете много мусора, что было легко заметить, просто зайдя в Сеть. Затем появились поисковые машины, которые помогали вычленив сигнал из шума, и,

наконец, Google, опирающийся на коллективный разум толпы и превращающий шум в то, что более всего напоминает оракула.

Такая ситуация характерна не только для Интернета, она наблюдается везде. Закон Стерджена (по имени писателя-фантаста Теодора Стерджена, Theodore Sturgeon) гласит: «90 % всего — мусор». Посмотрите на искусство не в художественной галерее, а на гаражной распродаже. По меньшей мере 90 % — мусор. Это применимо к музыке, книгам и ко всему остальному. Мы не замечаем этого, потому что, как правило, большинство мусора уже отфильтровано «дефицитными» каналами поставок.

При недостатке места для хранения или низкой пропускной способности канала соотношение плохого к хорошему важно, поскольку место *ограничено*. Если оно занято одним продуктом, то другим места не остается. Продвижение одного оставляет другое позади. Если на одну хорошую игрушку в магазине приходится десять плохих, то ничего хорошего вы о таком магазине не подумаете... Неинтересно и перебирать корзины с дисками, если вам неизвестен ни один исполнитель.

Однако когда пространство не ограничено, *все меняется*. Миллиарды плохих страниц в Интернете не представляют собой такой проблемы, как миллиарды плохих дисков в магазине Tower Records. В Интернете товары не вытесняют друг друга, соотношение плохого и хорошего превращается в проблему фильтрации шума, которая решается при помощи информационных технологий. В принципе это вообще не проблема — просто нужны качественные фильтры. Шум остается там, где был, но Google позволяет вам эффективно его игнорировать. Фильтры управляют всем!

В этом еще одно ключевое отличие «длинных хвостов». Их содержимое не отфильтровано узкими каналами поставок и всем тем, что они предполагают (редакторы, руководители студий, охотники за талантами, менеджеры по закупкам). В результате содержание «длинного хвоста», как и все остальное в мире, сильно варьируется в качестве.

Используя термин теории информации, можно сказать, что в «длинных хвостах» *широкий динамический диапазон* качества. В обычном магазине, наоборот, узкий: от среднего до хорошего. (Есть действительно исключительные вещи, но большинство из них слишком дороги для среднего магазина: ниши существуют на обоих концах диапазона качества.)

Итак, в «хвосте» широкий динамический диапазон, а в «голове» — узкий. Графически это можно представить следующим образом (рис. 12).

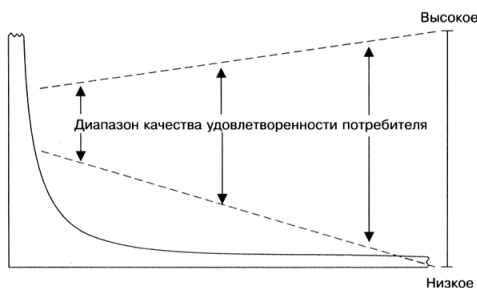


Рис. 12. Качество

Важно понимать, что в любой части кривой находятся высококачественные продукты. Да, в «хвосте» больше низкокачественной продукции, и средний уровень при движении по «хвосту» снижается. Однако если использовать хорошие фильтры, это неважно: бриллианты можно обнаружить везде.

Приведу несколько критериев, которые могут использоваться людьми для оценки продукта.

«Высокое качество»	«Низкое качество»
Соответствует моим интересам	Не для меня
Хорошо изготовлен	Плохо сделан
Свежий	Устаревший
Глубокий	Поверхностный
Привлекательный	Скучный

Очевидно, что термины «высокое» и «низкое» качество субъективны. Нет никаких абсолютных критериев качества контента. То, что «хорошо» для одного, может быть «плохим» для другого. Обычно так и бывает.

Этим ниши и отличаются. То, что одному представляется *шумом*, является *сигналом* для другого. Если производитель ориентирован на конкретную аудиторию, то, по определению, другая аудитория откажется это потреблять. Компромиссы, необходимые для того, чтобы что-то стало привлекательным для всех, приводят к тому, что продукт неизбежно не будет очень привлекательным: это *наименьший общий знаменатель*.

Удивительно, но приведенный выше график означает, что для большинства людей лучшее — в «хвосте». Если вас интересует высококачественное музыкальное оборудование, то вряд ли вы найдете его среди бестселлеров в BestBuy. Оно слишком дорогое, сложное, его трудно продать среднему потребителю. Это оборудование доступно в специализированных магазинах, а общий объем продаж будет находиться в «хвосте». Оно подходит аудиофилам и, возможно, не нужно людям с другими интересами. Нишевые продукты, по определению, — не для всех.

Внизу кривой, среди плохо продающихся продуктов, есть и низкокачественные. Задача фильтров — отделить одно от другого. Если вам помогают (вы пользуетесь поисковыми машинами, рекомендациями и другими фильтрами), то вероятность нахождения нужного вам в «хвосте» *выше*. Бестселлеры, хотя бы внешне, привлекательны для широкой аудитории, нишевые продукты — для узкой. Поэтому столь важна фильтрация.

Фильтры не только привлекают спрос в «хвост», но и увеличивают удовлетворенность потребителей, предлагая *более* подходящие продукты, чем тем, что находятся в «голове».

«Хвост», который машет всем остальным

Ситуацию можно рассмотреть и при помощи следующего графика. Когда «хвост» удлиняется, отношение «сигнал-шум» ухудшается. Единственным способом постоянно получать хороший сигнал — увеличение мощности фильтров (рис. 13).

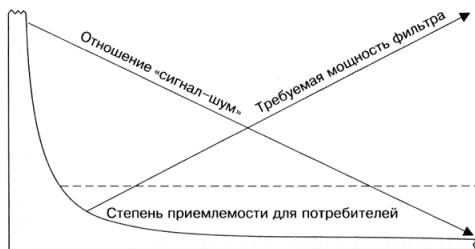


Рис. 13. Выделение сигнала из шума

Почему отношение «сигнал-шум» падает при движении по «хвосту»? Там слишком много всего, и то, что вы ищете, теряется среди того, что вам не нужно. В «хвосте» находится подавляющее большинство существующих продуктов в мире.

Живя в культуре, основанной на хитах, мы предполагаем, что хиты занимают большую долю рынка, чем это происходит в действительности. Они — редкое исключение. Нассим Талеб (Nassim Taleb) называет это «проблемой черного лебедя».

Выражение принадлежит Дэвиду Юму, шотландскому философу XVIII века, который привел его в качестве примера трудностей, которые возникают при формулировании общих правил на основе наблюдений. В «задаче индукции Юма» он спрашивает, сколько белых лебедей нужно наблюдать, чтобы сделать вывод, что все лебеди — белые, а черных не существует. Сотни? Тысячи? Неизвестно. («Черный лебедь» — это не просто метафора. До открытия *Cygnus atratus* в Австралии считалось, что все лебеди — белые.)

Нам сложно рассматривать редкие события в контексте. Среди населения любого региона будет группа чрезвычайно богатых людей. Некоторые из них умны, некоторым повезло. В действительности, мы не можем определить, кто из них кто. В книге «Одураченные случайностью» (*Fooled by Randomness*) Талеб высмеивает бестселлер «Миллионер по соседству» (*Millionaire Next Door*), посвященный описанию инвестиционных стратегий и приемов работы миллионеров, чтобы дать читателю возможность перенять их и самому стать богатым. Талеб отмечает, что случайные факторы с такой же долей вероятности ответственны за миллионы вашего соседа, как и инвестиционные стратегии.

Он определяет «черного лебедя» так:

Случайное событие, удовлетворяющее трем следующим критериям: глубокое влияние, невычислимая вероятность, эффект неожиданности. Во-первых, такое событие оказывает диспропорционально глубокое воздействие. Во-вторых, вероятность такого события мала и невычислима на основе доступной информации до его наступления. В-третьих, коварство «черного лебедя» в эффекте неожиданности: наблюдая,

нельзя предположить повышение вероятности его наступления.

Очень похоже на описание хита.

Реальность такова, что подавляющее большинство контента (от музыки до фильмов) — не хиты. Большинство произведений настолько далеки от хитов, насколько возможно, их аудитория исчисляется сотнями, а не миллионами. Иногда это происходит по причине низкого качества. Иногда виноват плохой маркетинг или отсутствие нужных связей. А иногда — причина в некоем случайном событии, которое помешало. Вероятность такого события такая же, что и случайного события, превратившего в блокбастер что-нибудь из самых неубедительных произведений (сразу вспоминается «Who Let the Dogs Out»).

Это естественное следствие экспоненциального распределения, кривой, на которой небольшое число событий происходит с высокой амплитудой (то есть продажи), а большое число — с невысокой амплитудой. Мало продуктов продается хорошо, и много продуктов — плохо. (Кривая имеет форму графика функции $f(x)=1/x$, что равнозначно x^{-1} .)

Поскольку большинство продуктов продается плохо, то объем доступного материала и, естественно, объем того, чего вы не хотите, растет по мере падения «длинного хвоста». Вот информация по книгам, показывающая количество наименований в каждой из категорий в 2004 году.

Продажи книг в 2004 г.		
Количество продаж	Наименования	Объем (экземпляры)
1 млн и выше	10	17 396 510
От 500 тыс. до 999 999	22	13 798 299
От 250 тыс. до 499 999	64	22 252 491
От 100 тыс. до 249 999	324	46 932 031
От 50 тыс. до 99 999	767	51 858 835
От 5 тыс. до 49 999	23 047	280 000 591
От 1 тыс. до 4 999	67 008	149 093 614
100—999	202 938	69 548 499
Продано 99 или меньше	948 005	14 346 417
Итого	1,2 млн	665 + млн

Итак, что бы вы ни искали, того, что вам *не нужно*, всегда больше, чем дальше вы идете по «хвосту». Именно поэтому отношение «сигнал-шум» падает, несмотря на то, что часто вам с большей долей вероятности (применяя поиск и хорошие фильтры) удастся найти искомое в «хвосте». Звучит как парадокс, но не является им: это проблема, которую решают фильтры.

Фильтры «до» и «после»

Мир наполнен самыми разнообразными фильтрами. На дефицитных рынках ограниченного пространства, экранах и каналах поставок, с которыми мы жили большую часть прошлого века, возникли целые отрасли, чьей задачей был поиск и продвижение качественных продуктов. Этим занимаются охотники за талантами студий звукозаписи, руководители голливудских компаний и менеджеры по закупкам в магазинах. Отделы по исследованию рынков стараются прогнозировать, что будет хорошо продаваться и поэтому достойно ценного места на полке магазина, на экране или бумажной странице... и что, вероятно, продаваться не будет и не заслуживает места.

Ключевое слово в предыдущем абзаце — «прогнозирование». Разница между этими фильтрами и теми, о которых я говорил раньше, в том, что первые фильтруют *до* выхода на рынок. Они решают, что выйдет на рынок, а что нет. Я их называю фильтры типа «до».

Рекомендации и технологии поиска, наоборот, — фильтры типа «после». Они лучше справляются с поиском того, что уже есть на рынке, вычлняя хорошее (релевантное, интересное, оригинальное) и скрывая, игнорируя плохое. Когда я говорю о том, чтобы выбросить все на рынок и дать ему решить самому, то именно эти фильтры и становятся голосом рынка. Они направляют и поощряют поведение потребителей, вместо того, чтобы его прогнозировать.

В следующей таблице приводится несколько примеров каждого типа фильтров.

До	После
Редакторы	Блоги
Охотники за талантами	Списки воспроизведения
Руководители студий	Отзывы
Менеджеры по закупкам в магазинах	Потребители
Маркетологи	Рекомендации
Специалисты по рекламе	Потребители

Важно то, что фильтры, действующие после выхода на рынок, не прогнозируют, а направляют поведение. На рынках в начале кривой спроса, с дорогостоящей дистрибуцией и высокой стоимостью физического пространства, приходится внимательно следить за тем, что туда попадает. Производители, ритейлеры и маркетологи разработали целую научную дисциплину, посвященную прогнозированию спроса, чтобы повысить вероятность вывода на рынок успешных продуктов. Конечно, прогнозы не всегда оправдываются. Есть множество вещей, достойных выхода на рынок, которых просто не заметили или заметили, но рынок их проигнорировал. Выжившие на рынке обретают репутацию, основанную на какой-то мистической способности заглядывать в душу потребителей.

На рынках «длинного хвоста», где дистрибуция ничего не стоит и отсутствует ограничение физического пространства, можно смело предположить, что со временем *все* станет доступным.

Сегодня роль фильтров в рекомендациях, а не в надзоре за доступом. Такие фильтры, как Google, не *прогнозируют* вкусы, а *измеряют* их. Они не разбивают потребителей на жестко заданные категории, а, подобно рекомендациям Netflix, относятся к

ним как к личностям, предпочтения которых отражаются на поведении. Музыкальные блоги не удерживают продукты вне рынка, а *создают* рынки, привлекая потребителей к уже существующим продуктам и стимулируя спрос на них. Джефф Джарвис называет это отличие рынками «от первого и третьего лица».

Блоги становятся источником влиятельных рекомендаций. Существуют независимые блоги, такие как PVRblog и Horticultural, коммерческие блоги Gizmodo и Joystiq, сотни случайных рекомендаций в любом из блогов, который вы по какой-то причине читаете. (Можно заметить некоторую связь между теми, кто много знает, и блогами.) Возможно, им не хватает глянца и кругозора, но *достоверность* информации все компенсирует. Читатели знают, что блог ведется реальным человеком, которому можно доверять.

Конечно, фильтры типа «после» — как и охотники за талантами, не всегда выбирающие музыкантов, создающих хиты, — иногда ошибаются. Они управляются любителями, и здесь чаще проявляется зависимость в суждениях и злонамеренность. Более того, проблема таких фильтров в том, что обратная связь возникает *после* публикации, а не до нее. Появляются ошибки, которые мог бы отловить редактор и другие специалисты, и, хотя коллективный разум может их в итоге исправить, некоторые остаются незамеченными.

Интересно, что сам я выступаю в обеих ролях. Редактируя физический журнал с ограниченным числом страниц, я фильтрую до выхода на рынок. Я пытаюсь определить, какие статьи публиковать. Однако журнал *Wired* публикует много обзоров и в этом случае выступает фильтром другого рода. Мы смотрим на то, что уже есть на рынке, и привлекаем внимание читателей к лучшему.

Пока существует рынок заранее отфильтрованных материалов, публикуемых на глянцевой бумаге, думаю, останется спрос на таких специалистов, как я. Однако время, когда люди, подобные мне, решают, что выпускать на рынок, скоро кончится. Вскоре все будет появляться на рынке и подвергаться последующей фильтрации.

8. Экономика «длинного хвоста»

Дефицит, изобилие и конец «правила 20/80»

Летом 1897 года итальянский эрудит по имени Вильфредо Парето работал в одном швейцарском университете, изучая движение богатства и прибыли в Англии XIX века. Это была эпоха Маркса, и вопрос распределения богатства волновал многих. Парето обнаружил, что в Англии богатство и в самом деле было распределено неравномерно. Когда он подсчитал точное соотношение, то выяснилось, что 20 % населения обладали 80 % богатств. Более того, после сравнения с другими странами и регионами, соотношение осталось тем же самым.

Открытие Парето — предсказуемое математическое описание шаблонов распределения и богатства, которое он назвал «законом жизнеспособного меньшинства». В его время закон оставался неизменным во всех странах. Парето — прекрасный экономист, но объяснял он плохо, и лишь немногие осознали важность открытия. Он писал невнятные социологические трактаты об элитах, которые, к сожалению, к моменту его смерти были переняты Муссолини. Однако теория неравномерного распределения зажила своей жизнью. Сегодня открытие Парето известно под названием «правило 20/80».

В 1949 году Джордж Ципф, лингвист из Гарварда, обнаружил похожую картину при исследовании языка. Он открыл, что малое число слов используется очень часто, в то время как остальные — редко. Это само по себе не удивительно, но Ципф обнаружил, что отношение предсказуемо и совпадает с кривой богатства Парето. Частота использования слова была пропорциональна единице, деленной на ранг слова среди остальных. Это значит, что второе слово применяется в 1/2 раза чаще, чем первое, третье — в 1/3 раза и так далее. Сегодня это называют законом Ципфа.

Как обнаружил Ципф, то же отношение применимо и к другим явлениям, от статистики роста населения до производственных процессов. Он исследовал свидетельства о браке в Филадельфии в районе 20 кварталов и обнаружил, что 70 % браков заключаются между людьми, которые живут друг от друга не дальше, чем 30 % от этого общего расстояния.

С того времени различные исследователи расширили область применения правила на все — от атомов в плазме до размера городов. В основе всех этих наблюдений — распространенность экспоненциальных кривых, $1/x$, которую Парето впервые заметил в распределении богатств.

Экспоненциальные кривые можно обнаружить практически везде — от биологии до данных по продажам книг. «Длинный хвост» — закон экспоненциального распределения, который не обрывается из-за физических ограничений и неэффективности каналов поставок. Поскольку значение функции приближается, но никогда не достигает нуля, то кривая, ее иллюстрирующая, называется кривой с «длинным хвостом», откуда я и позаимствовал название для книги.

С точки зрения потребительских рынков, законы экспоненциального роста применимы при следующих трех условиях:

- разнообразие (множество товаров);
- неравноправие (некоторые товары более качественны, чем другие);
- сетевые эффекты (общение потребителей и репутации, которые лишь усиливают различия качества).

Другими словами, экспоненциальное распределение возникает, если товаров много, их качество неодинаково, и есть такие инструменты, как репутация, которые могут помочь отделить качественное от некачественного. В результате возникает то, что Парето называет «предсказуемым дисбалансом» рынков, культур и общества. Успех приводит к успеху. Эти силы описывают значительную часть мира, описывающего нас.

Как «узкие места» каналов дистрибуции искажают рынки

Давайте рассмотрим кассовые сборы голливудских фильмов, чтобы понять, как экспоненциальное распределение ведет себя в реальном мире. Если построить обычный график, его форма окажется знакомой: немногие блокбастеры доминируют наверху слева, а большое количество остальных фильмов (не-хиты, если использовать наименее оскорбительный термин) заселяет низкую, левую часть кривой.

При таком отображении все экспоненты похожи, и часто имеет смысл использовать шкалу, которая лучше отражает различия между ними. Можно изобразить их на логарифмической шкале, где каждое деление в десять раз больше предыдущего: 10, 100, 1000 и т. д. (Распространенные примеры логарифмических шкал: шкала Рихтера в случае землетрясений и шкала децибелов, применяемая для измерения громкости звука.)

Если нарисовать экспоненциальную кривую, используя логарифмическую шкалу на обеих осях, должна получиться прямая линия, которая уходит влево вниз. Точный угол наклона меняется в зависимости от рынка. Однако будь это продажа супа или распространение публичных компаний в зависимости от рыночной капитализации, форма рынка — всегда наклонная прямая.

В реальном мире все часто выглядит совсем не так. Вместо этого кривая начинается как прямая линия, а потом просто пропадает. Посмотрите на следующий график (рис. 14), отражающий кассовые сборы Голливуда.

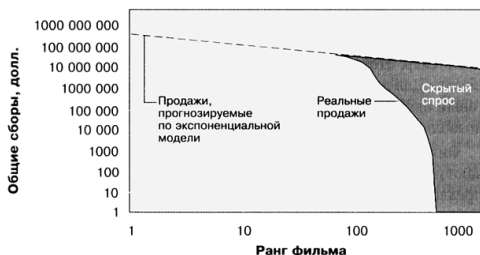


Рис. 14. Кассовые сборы Голливуда, 2005 г.

Обратите внимание, что происходит после рейтинга 100. Доход от кассовых сборов резко падает вниз, достигая нуля в районе 500. (Самые низкие зарегистрированные сборы — 423 доллара — принадлежат фильму «The Dark Hours», канадскому фильму ужасов с низким бюджетом и неизвестными актерами. Те, кто фильм видел, говорят, что он совсем неплох.)

Что случилось? Что, фильмы внезапно становятся значительно хуже после 100? А после первых 500 их совсем перестали снимать? Может быть, это ужасное падение — просто ошибка измерений?

К сожалению, это не ошибка измерений. Качество фильмов не падает после 100 (многие, наоборот, скажут, что оно растет), и после первых 500 фильмов никто не перестал снимать кино. По различным оценкам, на кинофестивалях в Соединенных Штатах ежегодно демонстрируются примерно 13 тыс. художественных фильмов, что не включает в себя десятки тысяч иностранных фильмов, которые в США не показывают.

Просто вышло так, что фильмы, чей рейтинг ниже 100, не смогли добиться показов в кинотеатрах. Иными словами, все кинотеатры США способны показывать примерно 100 фильмов в год. Экономика кинотеатров жестока и ничего не прощает. Недостаточно, чтобы фильм был популярным в Бомбее. Он должен быть достаточно популярен в Стэмфорде, штат Коннектикут, или где там еще находится конкретный кинотеатр, чтобы привлечь пару тысяч людей в течение двух недель. Для достижения этого необходим большой маркетинговый бюджет и одна или две звезды (если вы можете их себе позволить).

Фильмы, не удовлетворяющие этим требованиям, не получают проката в крупных сетях кинотеатров. Эти сети обрывают предложение в тот момент, когда оно становится невыгодным. Кривая просто обрывается! Кинематографисты, конечно, не перестают создавать фильмы; фантомная линия продолжается и после точки реального обрыва, означая кассовые сборы, которые эти фильмы могли бы собрать, если бы получили дистрибуцию. Однако в «реальном мире» все эти фильмы пропадают с массового рынка. Они не могут «пробиться». То, что должно быть «длинным хвостом», выглядит следующим образом (рис. 15).

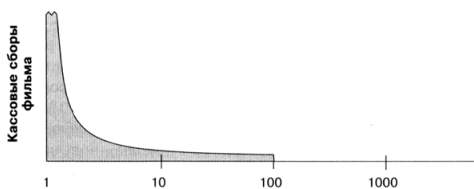


Рис. 15. Обрванная кривая спроса

Вообще-то, все не так плохо, как я здесь описываю. Если фильму повезет, он может собрать большую аудиторию на одном из популярных кинофестивалей и будет показан в небольших университетских кинотеатрах. Эта группа, скорее всего, относится к рангу 100–500 на первом графике, фильмам, сборы которых низкие, но не нулевые. А остальные — от 500 до почти 13 тыс.? Увы, большинство из них вообще не показываются в кинотеатрах. Если их нет в кинотеатрах, нет и цифры кассовых сборов. С точки

зрения предыдущего графика, их просто нет.

Но они, конечно, существуют. Однако их не видно в диаграммах индустрии, которая измеряет успех по размеру кассовых сборов. Куда же пропадают эти фильмы? Большинство из них можно увидеть только на фестивалях и частных показах. Некоторые попадают на телевидение или DVD, если создатели могут договориться о правах на музыку и получить остальные необходимые разрешения. Некоторые бесплатно доступны в Интернете.

Все это не очень обнадеживает. Однако некоторые из каналов дистрибуции, не связанные с кинотеатрами, — DVD и Интернет, — сами превращаются в крупные рынки. Записи телепрограмм на DVD — самый быстрорастущий сектор рынка DVD. Рынок доставки видео через Интернет только формируется, но имеет все возможности для того, чтобы стать большим. С падением кассовых сборов и ростом розничных продаж на DVD прокат в кинотеатрах перестает быть единственным экономически обоснованным путем распространения фильмов.

Здесь нужно понять, что кажущееся естественным резкое падение спроса на фильмы по достижении некоторой точки — это следствие традиционных расходов на обеспечение предложения. Если дать людям неограниченный выбор и обеспечить легкодоступность, то становится видно, что спрос проникает в такие ниши, о которых никто никогда не задумывался, — учебные видео, караоке, турецкое телевидение, что угодно... Netflix изменила экономику ниш и таким образом изменила наше понимание того, что именно люди хотят смотреть.

То же происходит и на всех остальных рынках. На рынке книг Barnes & Nobles обратила внимание на то, что наименее популярные из 1,2 млн книг приносят всего 1,7 % продаж в магазинах, в то время как в Интернете (bn.com) целых 10 %. PRX, обладающая правами на огромную библиотеку публичных радиопрограмм, отмечает, что 80 % менее популярных программ отвечает за половину продаж. В Индии, rediff.com, один из крупнейших интернет-порталов и поставщиков рингтонов, обратил внимание на то, что спрос на рингтоны сместился от «горячей двадцатки», которая публиковалась в газетах, до поиска в Сети. Двадцать наиболее популярных рингтонов, которые ранее приносили 80 % продаж, во время рекламы в газетах, сейчас приносят всего 40 %, потому что пользователи могут выбирать из каталога размером более 20 тыс. песен.

В музыке эффект наиболее заметен. В традиционной рознице продажи новых альбомов в 2005 году принесли 63 % продаж; согласно данным Nielsen SoundScan, остальные — это старые, «каталожные», альбомы. В Интернете ситуация совершенно иная. Новые альбомы отвечают за одну треть продаж, а старая музыка — за две трети.

«Правило 20/80»

Самое известное проявление распределений Парето-Ципфа — это «правило 20/80», которое часто привлекается для объяснения того, чтобы объяснить, почему 20 % продуктов приносят 80 % прибыли, или 20 % времени отвечают за 80 % производительности, или сколько угодно других сравнений, в которых диспропорционально малое число оказывает большое влияние.

«Правило 20/80» постоянно неправильно понимают по трем причинам. Во-первых, соотношение практически никогда не равно 20/80. Большинство крупных рынков, которые я изучал, соответствуют соотношению 10/80 или даже меньше (не более 10 % продуктов приносят 80 % продаж).

Если вы заметили, что 80/10 в сумме не составляют 100, то вот вам еще одна особенность правила. 80 и 20 относятся к *разным вещам* и не должны в сумме составлять 100. Одно число — процент от числа продуктов, другое — процент продаж. Более того, нет никакого согласия о том, как выражать отношение между двумя числами и какое из них должно считаться константой. Сказать, что рынок соответствует 10/80 (10 % продуктов отвечают за 80 % продаж), — то же самое, что сказать 20/95 (20 % — 95 % продаж).

Наконец, правило понимают неверно, потому что используют его для описания различных явлений. Классическое определение говорит о продуктах и доходе, однако с таким же успехом его можно применить к продуктам и *прибыли*.

Одной из наиболее опасных ошибочных интерпретаций является мнение, что «правило 20/80» предлагает продавать *только* те 20 %, которые принесут большинство продаж. Мнение основано на том, что правило поощряет проведение различий между товарами: если угадать правильно, продукты могут оказать на весь бизнес диспропорционально большой эффект.

Именно поэтому я назвал «длинный хвост» концом «правила 20/80», хотя он не имеет к этому никакого отношения. На самом деле данное правило указывает на то, что присутствует распределение Парето, некоторые вещи продаются лучше других, а это верно как для традиционных рынков, так и для рынков «длинного хвоста».

«Длинный хвост» советует не позволять правилу доминировать. Даже если 20 % продуктов приносят 80 % дохода — это не повод не торговать оставшимися 80 %. На рынках «длинного хвоста», где стоимость хранения ассортимента мала, лучше предлагать все, независимо от объема продаж. Кто знает, с применением хороших алгоритмов поиска и рекомендаций продукт из нижних 80 % может стать одним из верхних 20 %...

Традиционные, физические розничные торговцы несут высокие расходы за хранение товара, поэтому непопулярные продукты становятся неприбыльными. В этом случае действительно практически всю прибыль приносят 20 % хорошо продающихся товаров. Следующая диаграмма показывает идеального гипотетического физического розничного торговца (рис. 16).

С точки зрения торговца, в Интернете все выглядит иначе. Во-первых, предположим, что его ассортимент в 10 раз больше, чем у обычного продавца, так что гипотетические 20 % превращаются в 2 % ассортимента сетевого продавца, как показано на диаграмме.



Рис. 16. Эволюция «правила 20/80»

Размер прибыли — типичный пример экспоненциального распределения. 2 % продуктов все равно отвечают за диспропорционально большую часть продаж, в данном случае — за 50 %. Следующие 8 % продуктов приносят еще 25 % продаж. Оставшиеся 90 % продуктов отвечают за 25 % продаж. (Хотя это гипотетический пример, данные очень близки к реальной ситуации в Rhapsody и Netflix.)

Эффект «длинного хвоста» лучше всего заметен в доходах. Стоимость хранения товаров низка, и прибыль от продажи нехитов может быть выше, чем в традиционной рознице.

Давайте рассмотрим это явление на примере DVD. Приведенный ниже график грубо описывает экономику продаж DVD крупным розничным торговцем, таким как Wal-Mart (рис. 17).

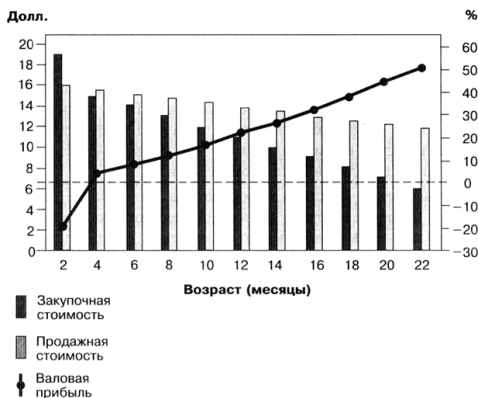


Рис. 17. Розничные продажи DVD

Видно, что сегодняшняя ситуация с новой продукцией просто ужасна... Киностудии требуют 17–19 долларов за один DVD, а в течение первых двух недель в рознице (Wal-Mart, BestBuy) они продаются по 15–17 долларов. Средние потери составляют 2 доллара. (Это если не считать нераспроданные остатки, реальные потери гораздо выше.)

Через месяц оптовая цена (требуемая дистрибьюторами) снижается быстрее, чем розничная (та, что платим мы), и DVD начинают постепенно приносить прибыль. Однако почти 80 % продаж DVD в розницу происходит в течение двух первых месяцев с момента их выпуска, раньше, чем они начинают приносить значительную прибыль. Почему новые альбомы продаются так дешево? Потому что, по крайней мере, в круп-

ной рознице, это ожидаемо убыточная область продаж, которая должна привлечь внимание покупателей к прибыльным наименованиям или в другие отделы магазина. Дистрибьюторы DVD поощряют такую практику, принимая нераспроданные запасы обратно, снижая риски продавцов.

Хотя такая ситуация и приемлема в крупной рознице, где торгуют множеством других товаров, цена едина для всех, включая специализированные магазины DVD, такие как Blockbuster. Крупные розничные торговцы резко снизили прибыльность новых альбомов, и неудивительно, что Blockbuster находится в сложной ситуации.

Однако если сместить спрос вправо по «хвосту», создав рынок, который не очень зависит от новинок, можно значительно повысить прибыльность. Как видно из предыдущего графика, чем старше DVD, тем он прибыльнее. Именно поэтому у розницы в «длинном хвосте» имеется преимущество — они в состоянии предлагать покупателям старые диски. Поощряя покупателей смещаться от хитов (высокая закупочная цена) к нишам (низкая закупочная цена), разумные торговцы могут значительно улучшить ситуацию в рознице. (Именно так, кстати, и поступает Netflix: она всегда закупает мало новых фильмов, хотя это увеличивает задержки и вызывает недовольство некоторых потребителей, и так сохраняет прибыльность.)

Это объясняет, почему распределение прибыли в «длинном хвосте» более равномерно, чем распределение дохода. Продукты в «длинном хвосте» не приводят к множеству продаж, но часто их закупочная стоимость ниже, и они могут стать очень прибыльными, если расходы на хранение близки к нулю. В рынках «длинного хвоста» «правило 20/80» преобразуется следующим образом.

- Можно предложить *значительно* больше продуктов.
- Эти продукты очень легко найти (благодаря фильтрам и рекомендациям), и продажи более равномерно распределяются между хитами и нишами.
- Экономика ниш похожа на экономику хитов, и *все* уровни популярности прибыльны.

Хотя «правило 20/80» до сих пор живо, «длинный хвост» вырвался из его пасти.

Если «хвост» длиннее, то короче ли «голова»?

Следующим вопросом, который заинтересовал меня, когда я углубился в исследования «длинного хвоста», был вопрос о том, какое влияние оказывает увеличение ассортимента на форму кривой спроса. Агрегаторы способны предлагать все больше и больше продуктов, удлиняя «хвост», будет ли небольшое количество хитов в «голове» продаваться менее успешно? Успешнее или нет?

Три аспекта «длинного хвоста» смещают спрос от начала кривой спроса к нишам. Первый аспект — доступность большего разнообразия товаров. Если предложить на выбор десять товаров, потребитель выберет один из них. Если предложить тысячу, то он уже не будет уделять столько внимания первым десяти.

Второй аспект — снижение издержек на поиск того, что вам нужно, чему способствует широкий диапазон инструментов от рекомендаций до фильтров. Наконец, есть и возможность «попробовать» — от прослушивания 30-ти секунд песни до прочтения части книги в Интернете. Это снижает риски при осуществлении покупок и еще сильнее поощряет потребителей исследовать то, что ранее было им неизвестно.

Эти аспекты можно выразить в реальных данных несколькими способами. Можно сравнить рынки, предлагающие небольшой ассортимент продуктов с тем, которые предлагают значительно больший ассортимент продуктов той же категории. Можно в течение некоторого времени следить за деятельностью агрегатора в «длинном хвосте», наблюдая за тем, что происходит, когда растет ассортимент. Можно также отследить влияние снижения издержек на поиск продукта, сравнив издержки в Интернете с издержками в традиционной рознице.

Исследование, проведенное в 2005 году командой ученых Массачусетского технологического института, возглавляемой Эриком Бринйолфссоном, который провел несколько ранних исследований о «длинном хвосте» Amazon, рассмотрело влияние этих аспектов на розничных торговцев женской одеждой. Компания осуществляла продажи по каталогу и продажи в Интернете, предлагая одинаковый ассортимент и цены. Разница состояла в том, что в Интернете имелась возможность поиска, можно было увидеть как сами продукты, так и их варианты, а также сортировать предложения на основе «рейтинговых» фильтров.

В результате потребители — даже те, которые пользовались и традиционными магазинами, и Интернетом, — в Интернете сдвигались дальше по «хвосту». Нижние 80 % продуктов приносили 15,7 % продаж по каталогу и 28,8 % продаж в Интернете. Если применить «правило 20/80», то продажи по каталогу соответствовали 20/84, а продажи в Интернете — 20/74.

Это результат снижения издержек на поиск в рамках того же ассортимента. Для сравнения воздействия на торговцев с разным ассортиментом (один значительно больше, чем другой) мы провели сравнение традиционного розничного продавца с ограниченным торговым пространством с торговцем в Интернете, предлагающем те же самые вещи в продажу или аренду. Мы обратились к области развлечений, потому что в этой отрасли сетевые рынки уже вполне зрелые, их можно достаточно точно измерять, а информация доступна.

Вместо того чтобы выделить отдельного традиционного продавца, мы использовали данные по всей отрасли, предоставленные подразделениями Nielsen — SoundScan для музыки и DVDScan для фильмов. Эти данные мы сравнили соответственно с Rhapsody и Netflix.

(Для проведения корректного сравнения пришлось внести в предоставленные данные некоторые изменения. В музыке приходилось сравнивать традиционные продажи альбомов с продажами отдельных треков в Интернете, и не только отдельные продажи, но и потоковый звук по подписке. В случае DVD пришлось сравнивать продажи и прокат отдельных копий DVD в традиционной рознице с прокатом в Интернете. Здесь мы не будем обсуждать методику сравнения, однако эти подходы были основаны на наборах разнородных данных и направлены на то, чтобы «откалибровать» критерии и по возможности избавиться от традиционных ошибок.)

После внесения исправления результаты были очевидны. Кривая спроса в Интернете значительно более гладкая. Обычный нишевый альбом — то есть ниже 1 тыс. самых популярных — в Интернете продавался примерно в два раза лучше, чем в традиционной рознице. А обычный нишевый DVD (опять же за пределами 1 тыс. самых популярных) был в Интернете в *три* раза популярнее.

Видно, что хиты оказывают значительно меньшее влияние на рынок в Интернете. Вот пример. В традиционной рознице 1 тыс. самых популярных альбомов составляет примерно 80 % всего рынка. (В среднем розничном магазине, который предлагает лишь часть доступных дисков, 100 самых популярных альбомов могут привлекать более 90 % продаж.) Наоборот, в Интернете те же самые альбомы составляют менее трети рынка. Можно сказать, что половина рынка в Сети представлена альбомами, *менее* популярными, чем первые 5 тыс.

Увеличивает ли «длинный хвост» спрос или просто перераспределяет его?

Увеличивает ли «длинный хвост» общий «пирог» или просто иначе нарезает его? Начинают ли люди покупать больше с ростом ассортимента продуктов и исчезновением физических ограничений, или они просто покупают менее популярное? Ответ зависит от отрасли. В некоторых случаях открываются огромные возможности для роста, когда ниши становятся легкодоступны. В других отраслях таких возможностей нет.

Объем человеческого внимания и количество средств ограничены, можно получить больше за то же самое время и деньги. Некоторые виды развлечений, например, музыка, не «конкурируют» за ваше внимание, то есть их можно потреблять, занимаясь чем-нибудь еще. Некоторые объяснения того, что увеличилось количество просмотра телевидения в 70-х и 80-х, говорят, что выросло целое поколение, для которого телевизор был привычным фоном. Проходило время, новизна телевидения тускнела, и из конкурентного СМИ оно превратилось в неконкурентное, и мы смогли потреблять больше.

Другие виды медиа, такие как текст, нельзя потреблять быстрее, но их можно потреблять эффективнее и с большей степенью удовлетворения, используя лучшие механизмы предварительного отбора. Удивительно, насколько мы расширили способность к потреблению большого количества информации, просматривая страницы результатов в Google и ленты блогов. Возможно, я и не читаю больше, чем раньше, если считать в словах, но эти слова значат для меня больше благодаря лучшим фильтрам (больше соответствуют моим интересам, чем, например, редакторы газет), которые заранее отбирают то, что я хочу прочесть. Слова соответствуют моим предпочтениям, и «пропускная способность» смысла увеличилась. В некотором смысле мне удалось

«сжать» внимание, уделяемое чтению.

Если совместить дефицит доступных средств с дефицитом времени, то отдельные неконкурентные медиа могут превратиться в конкурентные. Люди оставляют телевизор включенным, потому что это ничего не стоит. Однако если вы платите за просмотр каждого видео, то продукт внезапно оказывается в центре вашего внимания. С точки зрения потребителя, здесь преимуществом обладают службы, предлагающие неограниченные услуги по подписке, позволяя не рисковать при смещении ниже по «хвосту». Если вы не платите, то потребляете больше.

Итак, объем внимания может расширяться с большей легкостью, чем объем доступных средств. Основное воздействие «длинного хвоста» — смещение вкусов и предпочтений к нишам. Однако чем больше наша удовлетворенность тем, что мы находим, тем выше вероятность того, что мы будем потреблять больше. Однако за это удовольствие вовсе не обязательно больше платить.

Падают или растут цены в «длинном хвосте»?

Меня часто спрашивают о влиянии «длинного хвоста» на цены. Должны ли цены снижаться вместе с уровнем спроса? Или, наоборот, должны расти, так как специфические, нишевые продукты обладают большей привлекательностью для своей аудитории?

Ответ зависит от продукта. Можно провести различие между рынками «желаний» и «потребностей», каждый из которых предполагает разное ценообразование.

Рынки потребностей — это рынки, на которых потребители знают, что им нужно, но просто не могут нигде найти этого, за исключением Интернета. Для примера рассмотрим некую нехудожественную книгу на тему, которая вам интересна. Найдя ее, вы, скорее всего, не особенно будете обеспокоены ценой. Это хорошо заметно на примере системы скидок в Amazon. Amazon дает на бестселлеры скидку от 30 до 40 %, постепенно снижая ее до нуля для книг за пределами первых сотен тысяч.

С другой стороны, музыка и другие виды развлечений — это, как правило, рынки желаний. Если цена подходящая, вы можете попробовать что-то новое, двигаясь дальше по «хвосту» со снижением денежных рисков. Так, многие студии звукозаписи экспериментировали со скидками на старые записи и неизвестные новые.

В идеальном мире цены на музыку были бы динамическими, автоматически снижающимися с падением популярности. Так поступает Google на автоматических аукционах рекламы по ключевым словам. Это же видно на аукционах eBay для всех остальных продуктов. Чем больше спрос, тем выше цена.

Самый эффективный рынок ценообразования привел бы к тому, что цена падала бы все медленнее и медленнее с разглаживанием кривой спроса. Однако, по крайней мере, в музыке, принятие такой модели противоречит преимуществам «единой цены» (как фиксированная цена в 99 центов в iTunes) и может привести к ужасам «конфликта каналов» с продавцами дисков, которые не могут так же легко изменять цены. Степень отчаяния музыкальной индустрии растет, возможно, она начнет более смело искать новую бизнес-модель, и у нас появится информация, чтобы ответить на этот вопрос.

«Микроструктуры» в «длинном хвосте»

Одна из особенностей экспонент — их «фрактальность», то есть они выглядят как экспоненты независимо от масштаба. Математики называют это «самоподобием во множественном масштабе». Это также значит, что «длинный хвост» состоит из множества «мини-хвостов», каждый из которых находится в своем маленьком мире.

Если внимательно рассмотреть данные, можно заметить, что, например, большая экспоненциальная кривая «музыки» — это совокупность экспоненциальных кривых каждого музыкального жанра. Музыка состоит из тысяч нишевых микрорынков, миниатюрных экосистем, которые, если их объединить, выглядят как «длинный хвост». Однако если посмотреть внимательнее, у каждой из них есть свои «голова» и «хвост».

Для примера я разбил «длинный хвост» музыки на Rhapsody по жанрам (на букву «а»), изобразив на графике средний рейтинг каждого жанра. Затем я более детально рассмотрел один из жанров, «афро-кубинский джаз», нарисовав кривую популярности композиций *внутри* жанра (рис. 18).

Видно, что средние данные по жанрам сами по себе образуют «длинный хвост», а внутри каждого жанра есть собственный «хвост», состоящий из треков. Это верно и для всего диапазона музыки, которая выглядит как одна кривая популярности, но в действительности состоит из множества кривых.

Такая ситуация верна и для других рынков, от книг до блогов. Питер Хиршберг (Peter Hirschberg), директор компании Technorati, занимающейся поиском по блогам, описывает возникновение «тематических длинных хвостов», которые компания отслеживала в таких категориях, как блоги о приготовлении пищи и воспитании детей. Он говорит: «Это похоже на разложение света при помощи призмы: в блогосфере существует целый спектр сообществ «длинного хвоста». Рейтинги имеют наибольший смысл *внутри* таких сообществ, а не в совокупности.

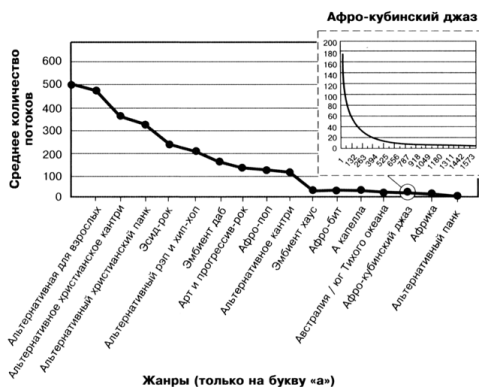


Рис. 18. «Хвосты» внутри «хвостов»

Источник: Rhapsody

Почему это важно? Во-первых, это указывает, что зачастую фильтрация наиболее эффективна на уровне отдельных жанров. Во-вторых, объясняет явный парадокс «длинного хвоста». Характерное резкое падение экспоненциальной кривой популярности происходит в результате обратной связи, основанной на общении, которая уси-

ливают предпочтения потребителей, улучшая уже существующую хорошую репутацию и относительно снижая репутацию всего остального. Успех приводит к успеху, и это явление — прекрасная машина по изготовлению хитов.

Сегодняшние фильтры делают обратную связь еще более влиятельной, измеряя столь многое на столь многих примерах и для огромного количества продуктов. Не должно ли падение экспоненты в таком случае стать более резким, *увеличивая* разницу между хитами и нишами, вместо разглаживания кривой?

Другими словами, почему влияние сетевых рекомендаций, ответственное за сдвиг спроса ниже по «хвосту», не приводит к противоположному эффекту — сдвигу *вверх*, усиливая неравенство хитов и ниш? Именно этого и следует ожидать, однако в реальности рынки «длинного хвоста» разглаживают кривую и *сокращают* разницу между хитами и нишами.

Оказывается, что фильтры и другие системы рекомендаций лучше всего работают на уровне ниш, внутри жанров и поджанров. На *пересечении* жанров их влияние невелико. Есть несколько хитов, которые занимают ведущие места внутри жанра, а потом поднимаются к началу кривой, на вершину общего хит-парада. Однако это — исключения. Чаще встречаются хиты, чья популярность в рамках своего жанра приводит их в середину общих хит-парадов, где они конкурируют с такими же хитами других жанров и, в целом, не поднимаются вверх.

Так, самый популярный музыкант в категории «эмбиент даб» может быть значительно популярнее остальных в той же категории, но это не значит, что он сможет «выбить» группу 5 °Cents из «горячей десятки». Анализ микроструктур показывает, что популярность бывает разного масштаба. Популярность в нише не обязательно приведет вас в каждый дом.

«Длинный хвост» времени

Почему некоторые вещи популярнее других? Мы концентрировались в основном на глубине и ширине привлекательности отдельных продуктов — насколько они массовые или нишевые, высоко или низко их качество. Есть еще один фактор, влияющий на популярность: возраст. Продукты с широким диапазоном привлекательности продаются лучше нишевых, так и новые вещи продаются лучше старых.

Если посмотреть на обычную кривую спроса, то причины популярности потеряны среди совокупных рейтингов. Популярность многомерна. Факторы, определяющие рейтинг музыкального альбома, могут включать в себя не только качество альбома, но и жанр, даты выхода, сходство с другими исполнителями и т. д. Однако все эти факторы объединяются в одномерный список бестселлеров, что скрывает их.

Подумайте: сегодняшний хит завтра станет нишевым продуктом. Продажи почти всех продуктов, включая хиты, со временем падают. Фильм «Twister» в 1996 году занимал второе место по популярности, однако в настоящее время его DVD-версия на Amazon продается в два раза хуже, чем документальный фильм 2005 года о французской революции.

Эйнштейн описывал время как четвертое измерение пространства. Его можно считать и четвертым измерением «длинного хвоста». Продажи хитов и нишевых продуктов со временем замедляются. Хиты могут начинаться выше по кривой, но кончаются в «хвосте». Исследования по этой теме продолжаются, но общая картина такова (рис. 19).

Интересно, что, как кажется, Google меняет правила игры. Для сетевых СМИ, как и для всех остальных, важно только новое. Вчерашние новости никому не нужны: как только информация пропадает с начальной страницы сайта, интерес к ней падает. Однако сегодня все больше посещений сайтов идут с Google, и это правило нарушается.

Google не только ничего не знает о времени, но и измеряет релевантность по числу входящих ссылок, а не по новизне. Скорее всего, вы найдете *лучшую* страницу, а не *самую новую*. У старых страниц было больше времени для привлечения ссылок, и у них иногда есть преимущество перед новыми. В результате обычное падение популярности сообщений в блогах и сетевых новостях уменьшилось благодаря трафику, приходящему с поисковых машин. Google в некотором смысле ведет себя как машина времени, и мы только сейчас начинаем замечать влияние этого на рекламу, публикацию и распределение внимания.

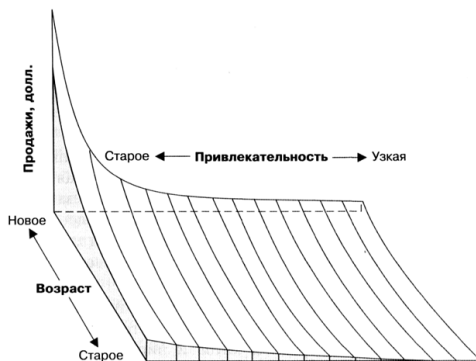


Рис. 19. «Хвосты» времени

Игнорируемая экономика изобилия

В широком смысле, «длинный хвост» — это изобилие. Изобильное торговое пространство, избыточная дистрибуция, избыточный выбор. Даже неудобно, что одно из определений экономики, данное в Википедии, гласит:

Экономика, сущ. Социальная дисциплина, посвященная вопросам выбора в условиях дефицита.

Есть и другие определения («распределение ограниченных ресурсов для удовлетворения неограниченных желаний» и т. д.), но во всех присутствует один элемент: концентрация на дефиците, особенно на распределении ограниченных ресурсов. В эпоху изобилия — от закона Мура (наблюдение, что цена/производительность компьютеров удваивается каждые 18 месяцев) до его эквивалентов в области хранения данных и пропускной способности сетей — это становится проблемой.

Сложно переоценить важность для экономики того факта, что все не может быть бесплатным: эта наука основана на балансе и на том, как его достичь. Адам Смит, например, создал современную экономику, рассматривая баланс времени — или удобства — и денег. Он говорил о том, что человек может жить рядом с городом и платить высокую арендную плату или жить далеко и платить меньше, «выражая платой разницу в удобстве». С этого самого момента вся экономика посвящена тому, как разделить ограниченный пирог.

Все так и есть. Неоклассическая экономика явным образом не занимается изобилием. Она не отрицает, что, когда вы зажигаете огонь, то кислород для вас бесплатен. Она просто не учитывает этого в своих уравнениях. Данная область передана другим дисциплинам, таким как химия.

Однако мы вступаем в эпоху фактически неограниченного торгового пространства. Два «дефицитных» аспекта традиционной экономики — издержки на производство и дистрибуцию — в «длинном хвосте» цифровых товаров, где биты могут копироваться и передаваться практически бесплатно, приближаются к нулю. Может ли экономика что-нибудь сказать об этом?

Ясно, что изобилие (также известное как «множество») вокруг нас. Закон Мура — классический пример. Когда Карвер Мид (Carver Mead), пионер в области исследования полупроводников и профессор Калифорнийского технологического института, в

1970 году призвал своих учеников «тратить транзисторы», он понимал, что транзисторов становится много, и скоро они будут практически бесплатны.

Сдвиг мышления от наиболее эффективного использования ограниченных вычислительных ресурсов до «растраты» процессорного времени, например, отображения на экране окон и значков, привел к «Макинтошу» и революции персональных компьютеров. Не стоит забывать и совсем скандальное расточительство — суперкомпьютер для развлечений! — Xbox 360.

Примерно такие же законы изобилия действуют в области хранения данных, пропускной способности и во всех остальных цифровых технологиях. За пределами технологии «зеленая революция» привела к изобилию в сельском хозяйстве (теперь, чтобы защитить цены, мы платим фермерам, чтобы они ничего не сажали). Что стоит за подъемом Китая и Индии, если не изобилие рабочей силы, которое, в некотором роде, позволяет им «тратить» людей?

Даже количество идей может считаться избыточным, потому что они могут распространяться безгранично благодаря своей «неконкурентной» природе. Томас Джефферсон, отец американской патентной системы, сказал: «Тот, кто берет мою идею, получает знания, не уменьшая моих, как и тот, кто зажигает свою свечу от моей, не лишает меня огня».

Более десяти лет назад Джордж Гилдер (George Gilder), пропагандист изобилия, сказал:

В течение всей человеческой истории люди считали, что экономика — это наука о балансе и компромиссах, что победит дефицит, а не изобилие. Пастор Мальтус известен своей идеей о том, что население возрастает в геометрической прогрессии, а сельскохозяйственное производство — в арифметической. Мальтузианство считает, что недостаток еды остановит рост. Карл Маркс рассматривал экономику как классовую борьбу за ограниченные «средства производства». Концентрация экономистов на дефиците берет свое начало в том, что дефицит можно измерить. Дефицит ограничивает экономические модели и дает возможность получить рассчитываемый результат. Изобилие нельзя подсчитать, у него нет очевидной границы. Хотя изобилие есть везде, как воздух или вода, оно невидимо, выносится за скобки. Тем не менее именно изобилие — движущая сила любого экономического роста и изменений.

Как это совместить с неоклассической экономикой? Гилдер предлагает приветствовать траты:

В каждой индустриальной революции один из ключевых компонентов производства резко дешевеет. По сравнению с прежней ценой, необходимой для достижения того же результата, новый фактор практически бесплатен. Физическая сила стала почти бесплатной по сравнению с расходами, необходимыми на использование мускульной силы животных и людей. Внезапно стало возможным делать то, что раньше было невозможно. Например, фабрика может работать круглые сутки, вы-

пускающая продукцию способом, непредставимым в доиндустриальную эру. Это на самом деле значит, что в некотором роде физическая сила стала почти бесплатной. Вся экономика должна была перестроиться, чтобы ей воспользоваться. Чтобы победить в военное или мирное время, нужно было «тратить» энергию паровой машины.

Так можно увидеть экономический контекст. Если изобилие ресурсов — всего лишь один из факторов системы, все еще ограниченной дефицитом, то это не ставит экономическую ортодоксию под вопрос. Эти факторы похожи на кривые обучения и уменьшенные издержки на транзакции: факторы, увеличивающие эффективность производства, которые уменьшают стоимость и повышают продуктивность труда, но не опровергают законы экономики.

Действительно, несмотря на все влияние, изобилие «длинного хвоста» окружено ограничениями. Хотя количество СМИ почти бесконечно, объем внимания и количество часов в сутках ограничено. Свободные средства ограничены. На определенном уровне размер пирога все еще ограничен. Предложите миллион телевизионных программ, и человек, возможно, не станет смотреть больше, но лишь те программы, которые ему действительно подходят.

Наконец, следует отметить, что экономика, несмотря на свое очарование, не может ответить на все вопросы. Многие явления принадлежат другим дисциплинам, от психологии до физики, или вообще не имеют научного объяснения. Изобилие, как и рост, — это сила, ежедневно изменяющая мир, независимо от нашей способности описать сам процесс.

9. Короткая «голова»

Мир, созданный розницей

Хиты, нравится нам это или нет, никуда не денутся. Как и розничные магазины с ограниченным торговым пространством и сети вещания — то есть все то, что соответствует наименьшему общему знаменателю. Несмотря на рост электронной коммерции, покупки в Интернете до сих пор составляют менее 10 % всей розничной торговли в США. Даже те компании, которые наиболее эффективно развивают электронную торговлю, не ждут, что в ближайшие десятилетия смогут занять более 25 % рынка.

У физических торговцев есть не только то преимущество, что, покупая в них, мгновенно ощущаешь вещь. Мы — стадные животные, и иногда нам *нравится* быть вместе с другими людьми. Большие числа успокаивают, а общий опыт сближает людей.

Именно поэтому невозможно избежать экспоненциальных кривых. На рынках «длинного хвоста» кривая разглаживается, но там тоже присутствуют свои блокбастеры. Хотя мы все отличаемся друг от друга, у нас много общего. Это не только неизбежно, но и помогает начать работу фильтров, которые приводят сетевой рынок в движение.

В этой главе мы вернемся к левой части кривой — к списку товаров категории «А». Посмотрим на преимущества физической торговли и ее издержки, а также на широковебательные технологии и машину по производству хитов Голливуда. Начнем с преимуществ.

Хиты оказывают не настолько большое влияние на общество и торговлю, как в прошлом веке, однако их влияние все равно остается непревзойденным. Они могут служить источником общей культуры, вокруг которой формируются специализированные рынки.

Успешные агрегаторы в «длинном хвосте» должны включать *и* хиты, *и* ниши. Они должны предлагать полный ассортимент продуктов, привлекающих как широкие, так и узкие аудитории, чтобы создать между ними связь, освещающую путь по «длинному хвосту».

Потребители хотят покупать все в одном месте. Они хотят быть уверены в том, что все необходимое находится в одном определенном месте. Магазины, которые смогут вселить в потребителей такую уверенность, преуспеют больше остальных. Осознание абсолютного выбора, понимание того, что фильтры отбирают лучшее из всего доступного (хотя бы в отдельной области), — основа привлекательности агрегаторов в «длинном хвосте».

Если вы предлагаете только продукты из начала кривой, то быстро поймете, что потребители хотят большего. Если вы предлагаете продукты только из «хвоста», то ваши потребители не знают, с чего начать. Они не могут начать движение на рынке, потому что все предлагаемые продукты им незнакомы. Важность предложения и из «головой», и из «хвоста» в том, что можно начать с того, что потребителям уже известно: знакомые продукты, задающие направление.

Хорошим примером может послужить история MP3.com, одного из ранних поставщиков музыки в Интернете. В 1997 году предприниматель Майкл Робертсон (Michael Robertson) начал то, что выглядело классическим бизнесом «длинного хвоста». Сер-

вис предлагал каждому загрузить собственную музыку, которая стала бы доступной всем. Идея была в том, чтобы обойти звукозаписывающие студии и позволить музыкантам напрямую выходить на слушателей. MP3.com собирался зарабатывать на деньгах, которые музыканты платили бы за рекламу на сайте. Тирания звукозаписывающих компаний будет разрушена, и расцветет тысяча цветов.

Хотя MP3.com быстро развивался и вскоре на нем были размещены сотни тысяч треков, музыкальные группы, как правило, не могли найти новую, крупную аудиторию. Независимая музыка не изменилась. MP3.com получил репутацию, которая хорошо отражала его суть: безличная масса в основном плохой музыки, которая заслуживает забвения.

Проблема MP3.com заключалась в том, что у него был только «длинный хвост». Большую часть своей жизни он не имел лицензионных соглашений с компаниями, которые позволили предлагать массовую и коммерческую музыку. У потребителей не было «точки входа», не было известных позиций, с которых можно было бы начать поиск. (В поисках работоспособной бизнес-модели компания позже позволила пользователям загружать купленные ими музыкальные диски, что привело к множеству судебных разбирательств и к закрытию компании.)

Причина, по которой модель MP3.com не привела к успеху, а модель iTunes, менее ориентированная на независимых музыкантов, оказалась успешной, в том, что iTunes начала с заключения соглашений с крупными звукозаписывающими компаниями, которые обладали правами на «критическое» количество широко популярных песен. Затем добавились ниши, когда «агрегаторы прав» предоставляли целые диски, заполненные сотнями тысяч независимых исполнителей. Пользователи iTunes могли выйти на рынок, на котором категории были определены известными коммерческими исполнителями и откуда можно было естественным образом перейти к нишевой музыке.

(Можно также поинтересоваться, почему столь успешна модель MySpace, очень похожая на MP3.com. В настоящий момент кажется, что это изумительно эффективное сочетание сообщества и контента. Сильные социальные связи между десятками миллионов поклонников позволяют находить неизвестную музыку, которая иначе осталась бы незамеченной и которая делает посещение сайта интересным. Это помогает ему избегать «выгорания», которое постигло предыдущие сервисы социальных сетей, строивших связи ради самих связей.)

Городской «хвост»

Другой тип «хитов» — крупные города. Если составить графики населения на планете, мы получим экспоненциальную кривую. В небольшом количестве мест, от Шанхая до Парижа, проживает огромное количество людей, в то время как во всех остальных местах население значительно меньше. В книге «Возникновение креативного класса» (*The Rise of the Creative Class*) Роберт Флорида (Robert Florida) говорит, что мир неоднороден.

Люди собираются в кластеры не только потому, что им нравится быть рядом или жить в космополитических центрах с множеством удобств, хотя это тоже имеет значение. Люди и компании собираются в кластеры, потому что могут получить огромное преимущество в производительности труда, экономике масштаба и обмене знаниями, которые приходят при такой плотности населения. Теперь идеи передвигаются свободнее, привлекают больше внимания, могут быть быстрее реализованы — множество изобретателей, организаторов и финансистов находятся в постоянном контакте друг с другом, как на работе, так и вне ее.

Вершины населения — великие города мира — существуют, потому что культурные и экономические преимущества присутствия множества людей с лихвой компенсируют издержки проживания в городе. Любопытно, что одно из таких преимуществ — огромное разнообразие в каждой из возможных ниш.

В таких городах, как Нью-Йорк, Лондон, Париж и Токио, есть практически все. Хотите этнической еды? Пожалуйста, от эритрейской и бенгальской до монгольской. Есть развлечения всех возможных направлений, услуги, удовлетворяющие все потребности, обилие продуктов может поспорить с ассортиментом Amazon.

Почему? В городах население сконцентрировано так плотно, что обычно распределенный спрос сам становится сконцентрированным. Города можно представить себе как «длинный хвост» городского пространства, как Интернет — «длинный хвост» пространства идей и культур.

Писатель Стивен Джонсон (Steven Johnson) говорит:

Магазин, где не продается ничего, кроме пуговиц, вряд ли имеет смысл в 500-тысячном городе, а в Нью-Йорке есть целый квартал таких магазинов. По этой же причине в больших городах процветают субкультуры: если у вас странные вкусы, то вероятность найти единомышленников в 9-миллионном городе значительно выше.

Джейн Джейкобе (Jane Jacobs) в течение многих лет наблюдала за тем, как крупные города создают окружение, в котором ниши процветают. Она пишет:

Небольшие городки и пригороды... — это естественное место для огромных супермаркетов, небольшого количества продуктовых магазинов и для вполне обычных кинотеатров. Здесь просто недостаточно людей, чтобы поддержать дальнейшее развитие разнообразия, хотя могут быть люди (но слишком мало), которые такого разнообразия желают. Крупные горо-

да, с другой стороны, — это естественное место супермаркетов и обычных кинотеатров плюс магазинов деликатесов, пекарен, иностранных продуктов, авангардных фильмов и т. д. Все это сосуществует, обычное и странное, большое и малое. В популярных и активных частях крупного города малого значительно больше, чем крупного.

В защиту полок

Перед тем как хоронить полки в магазинах, давайте их похвалим. Современные витрины в магазинах — интерфейс к высокоразвитой сети поставок, которая разработана, чтобы наиболее эффективно использовать пространство и время. Высотой два метра, шириной — полтора, в глубину более полуметра — современный стенд в супермаркете вмещает столько же, сколько и небольшой грузовик.

Магазинные полки, набитые сотнями упакованных продуктов, по размерам идеально подходящих для стандартных стенов, стали современным символом изобилия. В среднем супермаркете продается более 30 тыс. различных наименований товаров; все они идеально расположены на витринах так, чтобы привести к максимальным продажам при минимальных издержках. Это — чудо эффективного хранения и тонко настроенной машины продаж.

Магазинные полки — целое искусство в розничной торговле. Продукты на витринах упакованы и расставлены в соответствии с алгоритмами поставок и изменениями эластичных кривых спроса. Оптимальное распределение товаров пересматривается ежедневно в головных отделениях розничных сетей, а сами магазины подстраиваются под него.

Модели, по которым заполняются витрины, созданы такими, чтобы нажать на все «кнопки» потребителя: удовлетворение существующего спроса, стимулирование спроса, максимальные продажи на минимально возможном пространстве.

Витрины магазинов были изучены со всех сторон, проверены на фокус-группах, через скрытые видеокамеры и при помощи радиометок их изучали настоящие антропологи. Витрины магазинов — передний край отрасли, которая сегодня составляет почти 60 % американской экономики и индустрии исследований, которая соответствует ее важности.

Нам известен продажный коэффициент каждой из полок, сверху донизу. Нам известен денежный эквивалент «золотой полки», чуть ниже уровня глаз, для каждой категории продуктов и вида продаж (например, в супермаркетах магическое место в середине способно вызвать в пять раз больше продаж, чем полка в самом низу). Магазины определяют «плату за размещение», которую берут с производителей, чтобы поместить продукты в это волшебное место, увеличивая продажи и прибыль продавца.

Горизонтальное измерение изучается с точки зрения демонстрации брендов. Нам точно известно, насколько широко могут быть расставлены продукты одной компании, чтобы привлечь взгляд покупателя, но не занимать слишком много драгоценного места. Благодаря штрих-кодам и связи кассового программного обеспечения со складом мы можем наполнять витрины товаром в нужное время.

Иными словами, благодаря десятилетиям исследований продаж в супермаркетах мы знаем, как извлечь максимальную прибыль с каждого квадратного сантиметра торгового пространства. Если посмотреть, чего мы достигли — взрыв изобилия и сни-

жение цен благодаря глобальным каналам поставок, — сложно плохо относиться к полкам в магазинах. Они — живое воплощение капитализма.

Аренда по полдню

Однако полки в магазинах очень неэкономны. Начнем с очевидного. Месячная аренда одного уровня стеллажа невероятно высока. Конечно, на каждый квадратный метр пола можно поместить 6 кв. м полок, однако общепринятые правила говорят о том, что на квадратный метр пола, занятый товарами, нужно еще два-три квадратных места для прохода, тележек и свободы перемещения. В зависимости от типа магазина отдельный склад и административные помещения могут добавить к общей площади еще до 25 %. В начале 2005 года место в крупных торговых комплексах в США сдавалось в аренду по 40 долларов за квадратный фут. Так, чистая стоимость каждого квадратного фута на полках может составлять от 26 до 33 долларов в месяц.

Есть и другие издержки: продавцы, амортизация оборудования, электричество и другие коммуникации, воровство и другие виды «пропажи» товаров, возвраты, страхование и расходы на маркетинг. Все вместе эти издержки могут практически сравняться с расходами на аренду, превратив аренду одного квадратного фута места на полках в 50 долларов в месяц. Средняя розничная наценка составляет 40 %. Это, значит, что каждый квадратный фут на полках должен принести от 100 до 150 долларов в месяц в продажах, чтобы просто окупиться.

Поскольку место на стеллажах дорогое, то только самые многообещающие товары, чья популярность или доходность прогнозируема, могут туда попасть. Это жесткое правило, и подавляющее большинство товаров не могут его обойти. Ежегодно супермаркеты рассматривают кандидатуры 15 тыс. новых продуктов. Из тех, кто реально попадает на полки, от 70 до 80 % надолго там не задерживаются (по данным Союза потребителей). Сегодня стоимость хранения одного DVD в пункте проката составляет примерно 22 доллара в год. Только наиболее популярные фильмы сдаются в прокат часто, чтобы окупить свое присутствие (потому пункты проката и называются Blockbuster).

Однако это еще не все. Скрытые издержки традиционной розничной торговли могут быть выше прямых издержек. Это недополученная прибыль за ненайденные продукты или неудовлетворение скрытого спроса из-за недостатка физического места. Эра Google открыла всем глаза на важность того, что легко найти. Мы просто набираем то, что надо (с верной или неверной орфографией), и, в большинстве случаев, искомое тут же появляется. Мы испорчены полезными рекомендациями (уроки, полученные теми, кто пришел до нас), которые знакомят нас с вещами, о которых мы сами никогда бы не подумали и не нашли бы их.

Однако все это не попадает в местные магазины, где продукты разбиты на жесткие категории («консервированные продукты»), шаблоны проведения покупок известны только менеджерам, а единственная поисковая машина — сотрудник, работающий за минимальную зарплату. Это недостаток всех традиционных розничных торговцев. Они обречены жить в негибком мире полок и стеллажей, где продукты должны подчиняться бескомпромиссной физике атомов, а не битов.

Главный недостаток материального мира — невозможность избавиться от ограничений времени и пространства. Очевидно, что предмет может находиться только в одном месте в один момент времени. Например, банка с тунцом не может сразу находиться в нескольких категориях, хотя интересы каждого покупателя могут быть раз-

личны: «рыба», «консервы», «для бутербродов», «с низким содержанием жира», «распродажа», «бестселлер», «как в школе», «стоит меньше 2 долларов» и т. д.

Физический магазин не может мгновенно перестроиться, чтобы соответствовать ожиданиям каждого покупателя. Бутылки с вином не могут перестроиться так, чтобы соответствовать результатам поиска. Они не могут перепрыгнуть на следующую полку, потому что велика вероятность того, что купившие сыр «Гауда» и маслины могут купить и «Пино». Атомы очень упрямы.

Когда вы кладете товар в корзину, магазин ничего об этом не знает, пока вы не подойдете к кассе, а в этот момент уже поздно что-либо предпринимать, разве что предложить вам купон на скидки в будущем. Некоторые ученые мечтают об «умных» корзинах для покупок, которые на основе радиометок определяют собственное содержимое и дают покупателю рекомендации. Однако эти ученые все же не могут телепортировать материю и сделать следование рекомендациям легким для покупателя. В реальном мире движутся покупатели, а не продукты.

Эффект Wal-Mart

Когда мне было чуть больше 20 лет, я, как и многие другие, работал в магазине звукозаписей. Это был довольно большой магазин в деловом районе в центре Вашингтона, часть сети, которая больше не существует.

Магазин был в основном рассчитан на работающих рядом юристов, администраторов и клерков, так что музыка была популярная. Однако я до сих пор помню стенд с импортированной музыкой, в основном, британская «новая волна» (это все же была середина 80-х годов), который тянулся вдоль магазина рядом с моим местом, где я наблюдал за дверью и отвечал на вопросы покупателей. Сзади лежали двенадцатидюймовые синглы (например, популярные тогда Depeche Mode и Billy Idol), а классике было отведено отдельное помещение с прекрасной акустикой.

Я вспомнил это недавно, прогуливаясь по музыкальному отделу магазина Wal-Mart в Окленде, Калифорния. (Интересно, правильно ли говорить «прогуливался» о 15 шагах в одну сторону и обратно?) Wal-Mart отвечает почти за одну пятую продаж музыки в Америке, это самый крупный розничный торговец. Каждую неделю около 138 млн американцев совершают покупки в Wal-Mart, превращая его, возможно, в объединяющую культурную силу страны.

За последние 10 лет эти крупные розничные торговцы, включая и таких, как BestBuy, изменили лицо музыкальной индустрии при помощи непревзойденной экономики масштаба. Сегодня резко упало число независимых магазинов звукозаписей, как тот, в котором я работал. Отдельные комнаты для прослушивания классики на грани вымирания. Не стоит и говорить, что почти не осталось стендов с импортной музыкой.

Вместо зачастую эклектических коллекций специализированных магазинов супермаркеты предлагают относительно небольшой выбор хитов. Удивительно, что такие большие магазины предлагают настолько мало в каждой из категорий, но этого требует экономика крупной розницы. У них замечательные цены и множество покупателей. Триумф оптовых цен и эффективности каналов поставок — крупные розничные магазины сегодня являют собой настоящие произведения искусства.

Вот и «короткая голова».

Насколько она короткая? В среднем магазине Wal-Mart продается 4,5 тыс. уникальных наименований дисков (для сравнения, Amazon продает более 800 тыс.). Да-

вайте отдельно посмотрим на отдел магазина в Окленде, который я посетил. Вот количество записей, обнаруженные мной в каждой из категорий:

Рок/поп/R&B — 1800

Латино — 1500

Христианская музыка/госпел — 360

Кантри — 225

Классическая/расслабляющая — 225

Основных стенов два: «рок/поп/R&B» и «латино». Все остальные категории забиты на небольшие стеноды. Джаз, классика, этническая музыка, расслабляющая и «ню-эйдж» — все это было на *одном* стеноде.

По данным Дэвида Готтлиба (David Gottlieb), бывшего руководителя звукозаписывающей компании, из 30 тыс. альбомов, выпускаемых ежегодно, в магазине Wal-Mart есть только 750. Только 2,5 % новой музыки, выпускаемой в год. 4,5 тыс. наименований на витринах — это менее половины доступных жанров. Целые категории — от танцевальной музыки до записей выступлений — или вообще отсутствуют, или спрятаны во «всеобъемлющих» категориях, как «рок/поп/R&B». Нет ни одного экземпляра альбома «Exile on Main Street» группы Rolling Stones или «Nevermind» группы Nirvana.

Что и требовалось доказать... Дефицит, «узкие места», нарушение естественного хода дистрибуции и тирания физического пространства — все в одном *большом* магазине. Это парадокс: зайдите в магазин, и вы будете подавлены изобилием и выбором. Однако присмотритесь, и изобилие окажется лишь поверхностным. Стеноды в Wal-Mart в милю длиной и метр в глубину. На первый взгляд, кажется, что там есть все. Однако в мире, который значительно больше стеллажа, видимость разнообразия недостаточна.

Библиотека неверно расставленных книг

Одна из наиболее значимых проблем физических товаров — это то, что они навязывают нам грубое разбиение на категории и статическую таксономию, как мы уже могли видеть на примере Wal-Mart. Это значит, что ветровка может быть в разделе «куртки» или «спортивная одежда», но не в категориях «синий» или «нейлоновый». Обычно это не очень серьезная проблема: категории одинаково глупы для всех людей (экономика «под одну гребенку» игнорирует тех, для кого эти категории идеальны).

Если вы управляете магазином, вам придется угадывать, где люди ожидают увидеть ветровку. Построив магазин на основе некоей таксономии, вам не остается ничего, кроме как надеяться, что именно так рассуждает большинство людей. А как же те, кто думает иначе? Будем надеяться, что они попросят помощи.

Эволюция сетевой розничной торговли, однако, показала, что способность изменять категории и «на лету» перемещать продукты открывает реальные возможности для получения прибыли. Прежде всего магазины в Интернете могут помещать продукты в любых категориях и в любом количестве. Это привлекает внимание потенциальных покупателей, которые не нашли продукт в основной категории, и стимулирует спрос среди тех, кто даже и не искал, но оказался заинтересован.

Эффективность и успех сетевой розницы пролили свет на издержки традиционно-го отсутствия гибкости и чрезмерного упрощения в традиционной рознице. Одно дело, если просто высоки цены или выбор ограничен: совсем другое — невозможность помочь людям, когда им это необходимо.

Наука об информации называет вопрос о категоризации вещей «онтологической проблемой». Слово «онтология» в разных науках означает разные вещи, но для библиотекарей и программистов (а также для руководителей магазинов, знают они об этом, или нет) — это способ организации вещей. Десятичная система Дьюи — один из способов категоризации книг; Encyclopaedia Britannica — способ организации информации; периодическая таблица элементов — способ категоризации материи.

Все эти методы успешны. Однако, как показывает эра Google, мы внезапно понимаем, насколько они ограничены в применении к реальному миру.

Начнем с десятичной системы Дьюи, которая делит все знания на 10 основных категорий.

- 000 Компьютеры, информация и общие науки.
- 100 Философия и психология.
- 200 Религия.
- 300 Социальные науки.
- 400 Язык.
- 500 Наука и математика.
- 600 Технология.
- 700 Искусство и отдых.
- 800 Литература.
- 900 История и география.

Пока вроде бы все разумно, так? Рассмотрим следующий уровень, вторую цифру. Вот категория 200 «Религия».

- 200 Религия.
- 210 Философия и теория религии.

- 220 Библия.
- 230 Христианство.
- 240 Христианская мораль и моральная теология.
- 250 Христианские ордена и местные церкви.
- 26 °Социальная и экклесиастическая теология.
- 270 История христианства и христианских сект.
- 280 Христианские деноминации.
- 29 °Сравнительное религиоведение и другие религии.

Видите, в чем проблема? Ислам, иудаизм, индуизм, даосизм и все другие религии мира, к которым принадлежит большинство населения земли, собраны в категории «Другое». Эта таксономия говорит не столько о мире религий, сколько о культуре Америки XIX века, где эта система была разработана (и, возможно, кое-что о самом Мелвиле Дьюи).

Честно говоря, таксономия Дьюи не имеет отношения к миру знаний, она применяется к *книгам*. Клэй Шерки (Clay Shirley), известный специалист по вопросам влияния технологий Интернета на общество и экономику, объясняет:

Так оптимизируется количество книг на полке. Кажется, что основа этой схемы основана на концепциях. Она поделена на непересекающиеся категории, которые детализируются — предполагается, что любая концепция попадет в одну категорию, но не в другие. Однако иногда схема проявляет себя явно. На самом деле система создана для того, чтобы уменьшить время поиска книги на полке.

Конечно, с XIX века прошло много времени. В библиотеках были созданы каталоги, помещающие книги в несколько категорий: названия, авторы, ключевые слова, альтернативные темы. Потом появились цифровые каталоги и поиск по ключевым словам и, наконец, стало возможным находить книги. Тем не менее на полках они были расставлены согласно десятичной системе Дьюи. Вы могли найти книгу, которая вам нужна (если и не поддерживаете викторианские взгляды Мелвила Дьюи), но книги вокруг нее могут быть с ней никак не связаны.

Даже при наличии карточного каталога книги все еще подвержены физике материи. Представим, что ее ставят в неправильное место, бросают в неверную категорию. Она как бы испаряется. Пока на нее кто-нибудь не наткнется и не переставит, эта книга потеряна для мира (хотя она *где-то* и есть). Неудивительно, что семантика полок столь негативна. «Продолжительность жизни на полке» относится к «смертности» пропадающих товаров или в прямом (например, бананы, которые становятся коричневыми), или в переносном (новогодние тарелки в марте) смыслах. В кино и телевидении «на полке» значит отмененный или отложенный. Полки — это место, где вещи умирают.

С другой стороны, посмотрите на мир организации по заказу, определенной тем, что имеет смысл в настоящий момент. Это больше похоже на кипу на столе, а не на аккуратные ряды полок. Кажется, что это беспорядок, но это просто иной тип организации: спонтанный, контекстуальный порядок, который с легкостью преобразуется в другой контекст. Немного похоже на саму Сеть, как ее видит Google: мир бесконечно-го разнообразия и небольшой степени упорядоченности; мир динамических структур,

который для каждого наблюдателя выглядит по-разному.

Недавно я посетил новую публичную библиотеку Сиэтла, здание, разработанное известным архитектором Ремом Коласом (Rem Koolhaas), чтобы стать примером библиотеки XXI века. Ему пришлось совмещать кипы книг с культурой поисковых машин. Понимая, что баланс между компьютерами и книгами меняется и, возможно, продолжит меняться, Рем не делал определенных предположений о том, как должны складываться книги. Он разместил стеллажи на спиральных рельсах, которые можно укорачивать или удлинять в зависимости от потребностей.

Однако даже внутри такой гибкой системы ему нужно было расположить книги в определенном порядке. Библиотечная культура менялась за одно или два столетия, поэтому использовалась уже хорошо известная нам система Дьюи. Однако в библиотеке Сиэтла числа системы Дьюи написаны на резиновых ковриках, вставленных в бетонные ниши. Когда стенды будут двигаться в соответствии с мировыми приоритетами, изменятся и числа на ковриках. А если в один прекрасный день система Дьюи станет неприменима, то коврики можно просто перевернуть и вытирать о них ноги. Библиотека, ориентированная на будущее, не делает никаких предположений о том, как будет выглядеть информационный ландшафт.

Покупки в отделе «мелочи»

То, что верно для библиотек, вдвойне верно для розничных магазинов. По крайней мере в библиотеках есть стандартная схема разбиения на категории — можно искать в каталоге, а сами библиотекари обычно разбираются в своей работе. Однако попробуйте быстро найти нужное в незнакомом супермаркете. В результате неясных таксономий и капризной системы распределения по полкам получаются расстроенные покупатели, непроданные продукты и стремление к хорошо известным брендам, просто потому что их легко найти. Та же ситуация и во всех остальных магазинах — от бытовой техники до одежды.

Вот один пример. Недавно я пошел в местный пункт проката видео Blockbuster за классикой японского аниме «Акира». В какой секции его искать? Фантастика? Анимация? Иностранные фильмы? Боевики? Оказалось, что все это не важно — фильма у них не было. Немедленное тактильное вознаграждение в физическом магазине не имеет никакого значения, если нельзя найти то, что вам нужно.

Однако на Amazon я просто набрал «akira» в поле поиска (обратите внимание, что нет необходимости набирать с большой буквы или даже правильно писать). Фильм появился немедленно, вместе с двумя другими его версиями (включая новые и подержанные копии). Если бы я захотел посмотреть в категориях, то это бы тоже сработало: фильм есть в каждой из них. Была предложена привлекательная скидка при покупке одновременно с «Призраком в доспехе» — преимущество динамического маркетинга и позиционирования. Наконец, Amazon также порекомендовала еще два фильма, которые мне могут понравиться: «Принцесса Мононоке» и «Призрак в доспехе 2». Конечно, и эти наименования имелись в наличии и были дешевле, чем в Blockbuster. Разница при общении с этими двумя магазинами огромна.

Продавец в Интернете по отношению к физическому продавцу — это как Google по отношению к библиотеке. Из-за физических ограничений традиционные торговцы вынуждены создавать таксономии и присваивать категории всему. Страшно даже подумать, к чему относится эта книга в системе Дьюи. Технология? Экономика? Бизнес? Культура? Ни одна из категорий сама по себе не верна.

Google же вообще не присвоит никакой категории. Естественное место (места) книги в мире возникнет спонтанно, после измерения количества входящих ссылок. Мой издатель может назвать ее «книгой о бизнесе», но если все остальные считают, что она о «популярной экономике» и ссылаются на нее в этом контексте, то там она и останется вместе со всеми отзывами, которые могут иметь к ней отношение. В мире Google смысл и онтология зависят от наблюдателя. Одна вещь может означать множество разных вещей для разных людей. Алгоритмы Google просто «измеряют» мудрость толпы, вычисляя наиболее подходящие результаты поиска для введенных ключевых слов.

Amazon начнет с того, что присвоит этой книге пять или шесть категорий. Затем потребители скажут свое слово, ставя «метки», то есть вбивая те слова, которые им кажутся подходящими, и создавая новые категории («Интернет», «блоггер», «прочитать позже», «Парето», «хороший подарок для технаря» и т. д.). Другие покупатели увидят метки, что поможет им понять контекст книги. Процесс нанесения меток — категоризация постфактум, полностью основанная на выборе людей. Интересно, что Amazon придает этим меткам такое значение, что они появляются *перед* заранее заданными категориями.

Однако это лишь начало выбора того, что скрывается в бесконечном книжном магазине. Программное обеспечение Amazon просканирует текст книги и выделит «статистически невероятные фразы», то есть комбинации слов, которые не появляются во многих других книгах. Это похоже на уникальный «отпечаток пальца» моей книги, но эти фразы указывают и на уникальные идеи и области знаний, что само по себе полезно. Программное обеспечение также составит список уникальных слов, написанных с заглавной буквы, помогая увидеть, на чьих работах книга основана. Наконец, Amazon использует свои стандартные инструменты отслеживания и рекомендаций, чтобы найти книги, которые покупатели искали или покупали вместе с моей.

Тирания географии

У полок в магазинах есть еще один недостаток: они ограничены географией. Их содержимое доступно только тем людям, которые находятся рядом. Это и их преимущество: рядом расположенные магазины удобны, и вы можете сразу забрать покупки домой. Сколько бы времени мы ни проводили в Интернете, живем мы все-таки в физическом мире.

Основное ограничение традиционной розницы — необходимость поиска *местной* аудитории. Фильмы, диски или любые другие продукты будут в магазине только в том случае, если смогут окупаться, привлекать интерес (и деньги) ограниченного местного населения.

В Америке 20 % населения проживает на расстоянии более 12 км от ближайшего книжного магазина; 30 % — на расстоянии более 30 км. Цифры для магазинов звукозаписей, кинотеатров, прокатов видео не сильно отличаются. Даже если бы все и хотели так покупать, многие просто не могут.

Помните, что при тирании пространств аудитория, слишком широко распределенная, — то же самое, что отсутствие аудитории. Местный спрос должен быть сконцентрирован, чтобы компенсировать высокие издержки физической дистрибуции. Иными словами, нет спроса — нет магазина.

Это верно для любых товаров. Существует серьезная причина, по которой магазины лыж редко встречаются в теплом климате, а магазины с оборудованием для ныряния — вдали от водоемов (хотя люди используют самолеты, чтобы иметь возможность кататься на лыжах и нырять). Может присутствовать местный спрос, однако основной вопрос для владельца магазина — *достаточно* ли этого спроса. Расчет проходит примерно так:

Продажи =

Процент населения, который может купить,

Минус

Процент, живущий дальше 15 км от магазина,

Минус

Те, кто никогда не заходит,

Минус

Те, кто не заметит товар на полке,

и так далее...

Не обязательно все должно быть именно так. Можно представить себе «длинный хвост» потребителей, как и продуктов. Представьте, что горизонтальная ось — города, а вертикальная — количество потенциальных потребителей в каждом городе. Традиционному торговцу придется сконцентрироваться на начале кривой, где больше всего потребителей. Мы уже знаем, что большинство потребителей — в «хвосте», распределены по небольшим городкам. Это — «грязная» тайна традиционной розницы. Магазины не начинают деятельность просто потому, что не могут себе этого позволить.

Но это прекрасная возможность для розницы в Интернете. Они *могут* достичь потребителей во всех этих небольших городках с такой же эффективностью, что и потребителей в крупных городах, могут использовать «длинный хвост» распределенного спроса. Именно это делали Сирс и Ребак со своим каталогом столетие назад: исполь-

зовали распределенный спрос в центральной части Америки. Сегодня это можно делать быстрее, дешевле и с большим разнообразием.

Дефицит эфира

Появление радио и телевидения должно было всех уравнять. Для массовых рынков экономика вещания привлекательна: она позволяет обратиться к миллионам людей так же дешево, как и к одному. Однако стоимость передатчика и лицензии фиксирована, прибыль от рекламы изменяется. Чем больше аудитория, тем больше денег вы зарабатываете. В «коротком хвосте» хитов все так просто...

После появления технологии радио и теле вещания в середине XX века внезапно появилась возможность показать каждому шоу в его собственном доме и ознакомить с последними новостями. По сравнению с походом в обычный театр или кино, радио и телевидение — демократизирующая сила, расширяющая свою аудиторию вниз по «хвосту» так далеко, как никакая другая технология до них.

Однако не забывайте, что у широковещательных технологий есть собственные ограничения. Это физика: радиоволны могут вместить ограниченное число станций, а кабели — ограниченное число каналов. Очевидно, что для вещания в сутки отводится только двадцать четыре часа.

Если вы управляете радио- или телевизионной станцией, это весьма серьезные ограничения. Каждая длина волны, каждое подключение к кабелю имеет цену. Иногда эти издержки на лицензии и проводку кабеля вменяются в ожидания рекламодателя. В любом случае, способ получения прибыли (или просто окупаемости) один — собрать достаточно большую аудиторию, чтобы извлечь из трансляции максимум.

Традиционное решение — хиты. Они не только эффективно используют ограниченные ресурсы, собирая аудитории, но и имеют преимущество в маркетинге, они «у всех на слуху». Как только они становятся популярны, сами люди принимают участие в дальнейшей популяризации, вплоть до статуса блокбастера.

Однако как создать хит? Есть два основных пути: 1) обширный поиск редко встречающихся, непредсказуемых гениев, или 2) использование наименьшего общего знаменателя, чтобы создать нечто, оптимизированное под продажи. Вы можете сами догадаться, какой метод обычно применяется.

Результат — основанные на хитах СМИ и культура, которые сформировали вторую половину XX века. Они характеризуются:

- отчаянным поиском продуктов, которые подойдут каждому;
- попытками прогнозирования спроса;
- удалением «неудач» с рынка;
- ограниченным выбором.

Умар Ак, который пишет об экономике цифровых медиа, употребляет фразу «внимание потребителей». Телепрограмма, рассчитанная на широкую (но неглубокую) аудиторию, может получить зрителей, которые посмотрят и рекламу. Однако ее будут смотреть, если больше ничего нет, как и на протяжении всей истории телевидения. Это верно также для радио и кино:

Основной принцип экономики развлечений последнего столетия заключался в том, что контент и дистрибуция были

ограничены, а внимание потребителей было избыточно. Не каждый мог создать фильм, транслировать по радио или владеть издательской техникой. Те, кто могли и делали, контролировали средства производства. Это был рынок продавцов, и они могли позволить себе игнорировать внимание потребителей.

Показательная статистика о количестве рекламы на телевидении. После дерегуляции в середине 80-х годов рекламное время на телевидении выросло с 6 минут 48 секунд в час в 1982 году до 12 минут и 4 секунд в 2001 году (более чем на 50 %!). Почему? Потому что американцы продолжали смотреть больше и больше, даже невзирая на рекламу. Если они готовы делиться своим вниманием при уменьшении контента, то почему бы этим и не воспользоваться? С точки зрения сети, говорит Ак, «увеличенное рекламное время — это издержки, которые несла часть игроков на другой стороне двустороннего рынка». Неудивительно, что реклама заполонила все.

Опасности «хитизма»

Потребуется долгое время, чтобы избавиться от дефицитной дистрибуции прошлого века. Однако первое поколение, выросшее с Интернетом, начинает это дело.

В 2001 году достигло совершеннолетия первое поколение «цифровых аборигенов». Дети, которые начали пользоваться Интернетом в возрасте 12 лет в 1995 году, стали совершеннолетними (начало демографической группы от 18 до 34 лет, которую очень ценят рекламодатели). В частности, мужчины этого нового вида смотрели меньше телевидения. Конечно, они выбирали бесконечное разнообразие Интернета и легкость избавления от надоедливой рекламы, а не традиционные телеканалы — впервые за полвека количество телезрителей в возрасте 18–34 лет стало падать.

Этот сдвиг все еще мал, но реален: аудитория перемещается от теле- и радиовещания в Интернет, где главенствует экономика ниш. При наличии выбора они дарят свое внимание тому, что ценят. Оказывается, это не телешоу с множеством рекламы. Используя термин Ака, можно сказать, что они забирают внимание обратно себе или начинают больше его ценить.

Индустрии развлечений должно быть ясно: дайте людям то, что они хотят. Если они хотят нишевый контент, пусть это будет нишевый контент. Мы начинаем сомневаться в целесообразности высоких расходов на хиты и звезд и одновременно с этим понимаем, что природа продуктов на новых рынках и мотивы их участников иные.

Люди стремятся к крайностям, видят белое или черное, хиты или неудачи. Однако мир беспорядочен, в нем множество градаций. Мы забываем, что большинство продуктов — не бестселлеры: те, что мы видим на полках магазинов, действительно продаются в огромных количествах, хотя бы по сравнению с теми, что не попали в магазин. Подавляющее большинство всех продуктов — от музыки до одежды — умеренно популярно. Большинство вещей не становятся хитами, но как-то продолжают существовать. Почему? Потому что экономика блокбастеров — не единственная, которая работает. Блокбастеры — исключение, а не правило, но мы рассматриваем всю индустрию через их призму.

Например, экономика Голливуда совсем не та, что экономика видео в Интернете. Финансовые ожидания Мадонны совсем не те, что у группы «Clap Your Hands Say Yeah». Когда Конгресс продлевает по просьбе компании Диснея срок действия автор-

ского права еще на 10 лет, то действует только в пользу начала кривой. То, что хорошо для Диснея, необязательно хорошо для Америки. Так же и законодательство, ограничивающее применение технологий цифрового копирования и трансляции. К сожалению, у «длинного хвоста» нет лобби, так что часто слышат только «короткую голову».

Вот список нескольких ловушек мышления, в которые мы попадаем от дефицита мыслей:

- каждый хочет быть звездой;
- каждый занимается этим ради денег;
- если это не хит, то неудача;
- единственный вид успеха — массовый;
- «сразу на видео» = плохо;
- «самоопубликованное» = плохо;
- «независимый» = «с ним не захотели заключать контракт»;
- любительский = непрофессиональный;
- плохо продающийся = низкого качества;
- если бы это было хорошим, оно стало бы популярным.

Наконец, есть мнение, что «избыток выбора» подавляет. Это мнение настолько распространено и нелогично, что заслуживает собственной главы.

10. Райский выбор

Мы вступаем в эру беспрецедентного выбора. И это хорошо

В 1978 году телевизионное шоу «Saturday Night Live» показало скетч о «Бутике скотча», магазине в популярном торговом центре, в котором не продается ничего, кроме клейкой ленты во множестве вариантов. Владельцы магазина никак не могут понять, почему нет покупателей — ассортимент такой большой, что каждый может найти что-нибудь для себя. А покупателей нет. В скетче обыгрывалась глупость владельцев магазина. Что может быть абсурднее магазина, посвященного скотчу?

Однако в 2004 году в Манхэттене был открыт магазин «Rice to Riches». Там продается рисовый пудинг более 20 видов и больше ничего. Судя по отзывам, магазин процветает и начинает принимать заказы по почте. «White Store» в Лондоне просто торгует белой мебелью. В Америке подобная сеть магазинов, «White House», оказалась настолько успешной, что к ней присоединилась другая сеть — «Black House». Вчерашняя шутка превратилась в реальность.

Наступает момент, когда рост разнообразия становится взрывным. Это заметно везде, но иногда реальные цифры помогают лучше понять ситуацию. По данным рекламного агентства OMD, существует 19 тыс. вариантов кофе в «Starbucks». Согласно базе данных новых продуктов фирмы Mintel International, только в 2003 году появилось 26 893 новых пищевых и бытовых продукта, включая 115 дезодорантов, 187 видов хлопьев для завтрака, 303 новых аромата для женщин.

В 60-х годы продажи Chevrolet Impala составляли 1 млн из 8 млн автомобилей, продаваемых ежегодно, почти 13 % рынка, на котором было представлено 40 моделей автомобилей. Сегодня на рынке автомобилей, который стал почти в 10 раз больше, представлено более 250 моделей (более тысячи, если считать вариации). Менее 10 из общего числа моделей продаются в количестве, превышающем 400 тыс., или 0,5 % рынка.

Почему все стало настолько разнообразным? Отчасти ответ лежит в глобализации и эффективных каналах поставок, которые она порождает. Торговцы из одной страны могут выбирать из глобального диапазона продуктов. Национальное бюро экономических исследований (Nation Bureau of Economic Research) утверждает, что с 1972 по 2001 год количество импортированных товаров увеличилось втрое.

Другая часть ответа — состав населения. Журнал *Business Week* недавно писал:

В 50-х и 60-х годах страна была значительно более однородной не только этнически (еще не начался поток иммигрантов из Латинской Америки), но и в ожиданиях. Идеалом было не только соответствие уровню соседей, но и желание самим стать такими же, обладать той же моделью автомобиля, посудомоечной машины или газонокосилки. По мере роста благосостояния в 70-80-х годах понятие статуса изменилось. Все стали хотеть быть не «нормальными», а «особыми». Компании ответили на это желание и начали преобразовывать массовое производство в массовую кастомизацию.

Наконец, есть и сам «длинный хвост». iTunes предлагает почти в 40 раз больше наименований, чем Wal-Mart. Netflix предлагает в 18 раз больше DVD, чем Blockbuster, и предлагала бы больше, если бы было столько индивидуальных наименований DVD. В Amazon почти в 40 раз больше книг, чем в крупном магазине Borders. Если сравнивать eBay и обычный магазин, то разницу просто невозможно измерить — счет, несомненно, идет на тысячи.

Слишком большой выбор?

Реальность нашего цифрового века такова, что все может стать доступным. Магазины в Интернете предлагают такой объем, который невозможно было даже представить всего 10 лет назад — миллионы продуктов во всех возможных вариантах и комбинациях. Однако нужен ли такой обширный выбор? Можем ли мы с ним справиться?

Последнее время этот вопрос поднимается все чаще. Обычно считается, что большой выбор — это хорошо, так как все люди разные, и это позволяет им получить то, что нужно. Однако в 2004 году в книге «Парадокс выбора» (*The Paradox of Choice*) Барри Шварц (Barry Schwartz) утверждал, что слишком большой выбор запутывает и подавляет человека.

Он цитировал известное исследование поведения покупателей в супермаркете — «Почему выбор демотивирует» («Why Choice Is Demotivating»).

Исследователи из колумбийского и стэнфордского университетов в специализированном магазине предлагали покупателям попробовать джем и получить скидку 1 доллар при покупке любой банки. Иногда предлагалось 6 видов джема, иногда 24. Исследователи не включали наиболее распространенные виды джема, такие как клубничный (чтобы покупатели просто не выбирали то, к чему привыкли), и избегали необычных вариантов, например джема из кожуры лимона.

Результаты были очевидны: 30 % покупателей, которые пробовали из малого выбора, покупали банку джема, а тех, кто пробовал 24 разновидности и покупал джем, было всего 3 %. Интересно, что больший выбор привлекал больше желающих попробовать — 60, а не 40 %. Они просто ничего не покупали. Чем больший выбор предлагали исследователи, тем меньше покупалось, и тем меньше удовлетворения приносила эта покупка.

Потребители выглядели запутанными и подавленными выбором: зачем становиться экспертом в области джема, чтобы с уверенностью совершить покупку? Дополнительные предложения выводили их из «зоны комфорта» — клубники, черники, малины — на территорию экзотики: бойзенова ягода (гибрид малины с ежевикой) и ревень. Нерешительность и отчаяние покупателей привели к тому, что выбор оказался проблемой.

Шварц делает вывод:

По мере роста возможностей для выбора начинают проявляться негативные аспекты необходимости делать выбор. Выбор растет дальше, негативные аспекты нарастают, пока не становятся подавляющими. В этот момент выбор уже не освобождает, а отупляет. Можно даже сказать, что он тиранизирует.

В качестве противоядия Шварц предлагает не максимизировать выбор, а просто удовлетворять потребителей. Иными словами, покупатели были бы более счастливы, если бы удовлетворились тем, что находится прямо перед ними, не надо постоянно твердить им о том, что какой-то продукт может быть значительно лучше. (Один шутник, отзываясь о книге «Парадокс выбора» на Amazon, сказал, что нашел 20 книг по этой же теме, но не мог решить, какую купить, и не купил ничего.)

Я скептически отношусь к таким заявлениям. Если люди не выбирают сами, то кто-то выбирает за них. Столетия изучения розничной торговли (и уроки советских магазинов) показывают, что это совсем не то, что нужно покупателям.

Конечно, обширный выбор не всегда однозначно полезен. Часто нам приходится спрашивать себя: «Так чего же я действительно хочу?». Не все люди с легкостью задумываются. Однако решение лежит не в ограничении выбора, а в упорядочивании его, чтобы он не подавлял. Сам Шварц замечает: «Житель небольшого городка, посещающий Манхэттен, подавлен. Житель Нью-Йорка адаптировался к постоянной гиперстимуляции и не замечает ее».

Мои первые сомнения относительно исследования продаж джема, которое цитирует Шварц, возникли, когда я посетил соответствующий отдел в местном супермаркете. Он занимал более шести метров в длину. Сначала шла обычная клубника и малина. Вот пример того, что было дальше: лимонная кожура, золотистая мята, помидоры, груша с корицей, фиги, перцовое желе, персик и абрикос, слива и вишня, клубника и ревень, черешня, фиги с грушей, смесь ягод, черная вишня, ананасы, ананас с папайей, гуамская клубника, черная смородина, перец халапеньо (красный и зеленый), ревень, шиповник, яблоко с мятой... и так далее, включая «легкие» варианты всего перечисленного.

Там было не 6 или 24 вида джема, а более трехсот. В целом, в магазине было 42 бренда, по 8 видов джема в каждом. Я поговорил с менеджером. За пять лет, прошедших с момента выхода оригинального исследования, супермаркет удвоил ассортимент джема. Менеджер сказал: «Сейчас доступно значительно больше, и людям нравится пробовать экзотические продукты».

Разнообразия недостаточно

Действительно, странно. Может быть, владельцы супермаркетов совершенно не замечают того, что нужно покупателям? Я связался с авторами исследования и спросил, почему, по их мнению, те люди, которые должны знать больше других о предпочтениях потребителей, совершенно игнорировали выводы ученых.

Оказалось, ответ уже есть, и к публикации готово новое исследование. Профессор Колумбийского университета Шина Иенгар (Sheena Iyengar) и ее коллеги в статье «Знать, что нравится, и найти, что хочешь: влияние цели выбора на удовлетворенность решением» (*Knowing What You Like versus Discovering What You Want: The Influence of Choice Making Goals on Decision Satisfaction*) пишут:

Несмотря на сложности, связанные с выбором, потребители хотят широкого выбора. Его преимущества, однако, происходят не из наличия множества продуктов, а из самого процесса. Позволив выбирающим ощущать себя главными действующими лицами, которые самостоятельно производят поиск и принимают решения, вы увеличиваете ценность индивидуального выбора. Вспомните недавнюю статью «Я за выбор» (I'm Pro-Choice) в журнале Forbes: «Предложите потребителям обширный выбор и помогите в поиске». Теперь нам известно, как этого добиться.

Решение, как оказалось, состоит в необходимости упорядочить ассортимент таким образом, чтобы помочь потребителям. Давайте обратимся к опыту розничной торговли в Интернете, чтобы понять, как это работает.

Оказывается, Amazon тоже продает джем. Не 6 видов или 24, а более 1200 — благодаря связям с мелкими торговцами в рамках программы Marketplace. Однако то, как представлена информация о товаре в обычном магазине и на сайте, сильно отличается друг от друга.

В магазине продукты находятся на полках, на которые их поместили. Если потребитель не знает, чего хочет, то помочь ему могут только доступные маркетинговые материалы, напечатанные на упаковке, и предположение, что продукт, продаваемый в наибольших количествах, самый популярный.

В Интернете потребителю предлагается значительно большая помощь. Существует практически бесконечное множество методов привлечения скрытой информации о рынке и облегчения процесса выбора. Можно сортировать по цене, рейтингу, дате и жанру. Можно ознакомиться с отзывами потребителей. Можно сравнить цены продуктов и, если хотите, использовать Google, чтобы узнать о продукте как можно больше. Рекомендации говорят о том, что люди, «такие же, как вы», покупали, и часто бывают на удивление уместны. Даже если вам совсем ничего не известно о категории, сортировка по рейтингу покажет бестселлеры, что облегчит выбор и снизит неудовлетворенность покупкой. Если все остальные решили купить какой-то продукт, то он не может быть очень плохим...

Эксперимент с джемом был неупорядочен: все виды джема демонстрировались одновременно, а в помощь покупателям предлагались только их собственные познания о нем и надписи на банках. Это и проблема витрин в магазинах. Все, на что вы можете опираться, — ваши собственные знания, информация о бренде, появившаяся в ре-

зультате рекламы и собственного опыта, текст на упаковке и место на полке.

Основная информация, используемая торговцами в Интернете для облегчения выбора, доступна и обычным продавцам — популярность, сравнение цен, отзывы. Однако последние обычно не делятся этой информацией с вами, потребителем. Для этого нет удобного способа, разве что разместить на каждой полке мини-экран. Парадокс выбора — это следствие ограничений физического мира, в котором теряется информация, необходимая для того, чтобы выбор сделать.

Распространенное мнение верно: больший выбор — это хорошо. Однако теперь мы знаем, что одного выбора недостаточно, нам нужна информация об ассортименте и о том, как поступают другие потребители. В качестве примера может служить Google, способный упорядочивать хаотическую информацию в Сети. Парадокс выбора оказался следствием неспособности предложить помощь, а не побочным эффектом самого множества товаров и услуг. Если упорядочить продукты неверно, то выбор подавляет; упорядочьте правильно — и выбор освободит вас.

Виржиния Пострел (Virginia Postrel), пишущая об экономике разнообразия, объясняет, почему такое большое количество научных исследований противоречит десятилетиям опыта в реальном бизнесе:

Существуют причины для того, что эксперименты по психологии постоянно не замечают привычки и бизнес-практики, которые приводят к действиям в реальном мире. Эксперименты построены так, что помогают изучить сознание, а не рынок... В реальности людям нравится выбор, даже подавляющий выбор. Они относятся к нему неоднозначно. В реальном мире, особенно на реальном рынке, им часто предлагают помощь в осуществлении выбора.

В своей колонке в газете *New York Times* Пострел указывает, что агенты по недвижимости, финансовые консультанты, поисковые машины и рекомендации в Amazon в реальном мире делают одно и то же. «Каждый знает о нас нечто важное и то, что нам необходимо. Они не просто сокращают количество вариантов, а подходят к этому разумно, присматриваясь к тому, чего бы нам хотелось. Все они помогают нам быть самими собой».

Этим объясняется, например, возникновение специалистов по планированию свадеб, профессии, которой не было еще 20 лет назад. Пострел объясняет: «Хватка традиции ослабла, и рынок предлагает множество альтернатив всему: от приглашений до лимузинов, и свадьбы стали более сложными и индивидуальными». Количество членов Ассоциации свадебных консультантов увеличилось с 27 человек в 1981 году до 4 тыс. в 2004 году.

Джон Хагел (John Hagel), консультант в области менеджмента, добавляет: «Чем больше выбор, тем чаще нам приходится думать о том, чего мы в действительности хотим. Чем больше мы об этом думаем, тем сильнее вовлекаемся в процесс создания нужных нам вещей. А чем больше мы вовлекаемся в этот процесс, тем больший выбор создаем в итоге».

Экономика разнообразия

Поощряет ли больший выбор к совершению большего числа покупок? Все слышали истории о том, как увеличение выбора повышало уровень потребления. Я, например, знаю, что Napster возобновил мой интерес к новой музыке, и продолжая заниматься этим (теперь легально) при помощи Rhapsody. Возможно, мои расходы на музыку удвоились. Моя семья, несомненно, смотрит больше DVD благодаря Netflix.

Множество жителей Нью-Йорка (с наушниками, конечно) слушают больше музыки, чем до приобретения iPod'a. Однако *покупают* ли они эту музыку? Числа, к сожалению, не могут сказать ничего определенного. К началу 2006 года Apple продала 42 млн iPod'ов и 1 млрд треков на iTunes, в среднем по 24 трека на один плеер (то есть примерно по два диска) за все четыре года, что существует iTunes. Это не впечатляет.

С момента выхода iPod продажи дисков упали почти на 20 %. Так как же потребители заполняют свои устройства? Как и следовало ожидать, они перекачивают музыку с дисков друзей, бесплатно загружают через файлообменные сети (трафик которых растет несмотря на судебные разбирательства) и обмениваются ими через локальные сети в университетских общежитиях.

Хотя и есть мнение, что больший выбор влечет за собой больше продаж, практически нет никаких статистических данных, которые поддерживали бы это утверждение, особенно для большого диапазона продуктов. Исследования психологии потребителей говорят о том, что если выбор делается осмысленно, то больший выбор — лучше. Вам просто легче найти то, что вам нужно, или то, что вам понравится.

Есть несколько исследований, посвященных влиянию увеличения разновидностей йогурта, что стимулирует продажи. Одно из более известных исследований о преимуществах выбора «Привлекательность выбора» (*Lure of Choice*) рассматривает банк, ночной клуб и казино, чтобы продемонстрировать, что при наличии большего выбора потребители чаще что-нибудь выбирают. Потребители предпочитают кинотеатры с большим количеством залов, казино с большим количеством столов. Чем больше было вариантов, тем меньше люди опасались того, что придется заниматься тем, чего делать не хочется.

Малкольм Гладуэлл (Malcolm Gladwell) упомянул исследование производителей соуса для спагетти, которые решили не конкурировать с соусом «Ragu Ragu», а готовить много разных — густых, «домашних», острых — и выйти на нишевые, сегментированные рынки соусов. Благодаря такому разнообразию, которое привлекло множество потребителей, производство соуса для спагетти — одна из наиболее быстро растущих категорий рынка соусов.

Фрэнсис Хэмит (Francis Hamit), пишущий на издательские темы, объясняет, что связь между разнообразием и объемом потребления можно рассматривать как баланс:

Одним из классических примеров в старом учебнике по экономике была диаграмма, описывающая баланс между бомбардировщиками дальнего радиуса действия и новыми школами. Ограничением служили деньги. Здесь ограничение — время. Нужно время, чтобы найти то, что вам нужно, и большинство людей купит это сразу же, как только найдет, а не будет искать то же самое подешевле.

Именно поэтому в магазинах рядом с кассой есть множество мелочей. Доступность и удобство приводят к увеличению продаж. Например, такие магазины, как 7/11, получают основную прибыль от продажи молока, хлеба, пива и безалкогольных напитков, которые в них значительно дороже, чем в супермаркете. Продается не столько сам продукт, сколько тот факт, что он доступен здесь и сейчас.

Цифровая дистрибуция влияет на эту модель двумя способами. Она расширяет количество потенциальных потребителей и уменьшает время, необходимое для поиска. Со временем это приведет к увеличению числа продаж и общему росту рынка. Как мы показали в главе 8, «длинные хвосты» могут и утолщаться.

11. Нишевая культура

На что похожа жизнь в «длинном хвосте»?

В начале 80-х годов, на закате популярности диско, в индустриальном районе Чикаго зародилась музыкальная культура — предшественник «длинного хвоста». Через пять лет после выпуска «Saturday Night Fever» вездесущее присутствие ритмичных композиций и R&B надоело потребителям, и они взбунтовались. Однообразная музыка, производимая музыкальной индустрией, повторяющей свои прошлые хиты, больше не привлекала. Посетители бейсбольного матча на стадионе «Comiskey Park» в Чикаго принесли свои записи диско и после игры развели большой костер, в котором сожгли их.

Однако в ночном клубе «Warehouse» диджей Фрэнки Наклс (Frankie Knuckles) творил новое. Он перемешивал самые разные стили музыки в новые композиции. Наклс применял классические композиции в стиле диско, новый европейский поп и бит, превращая все это в высокоэнергичный сплав. По имени клуба новое направление музыки стали называть «хаус».

В книге «История хауса в Чикаго» (*The Story of House Sound in Chicago*) Стюарт Косгроув (Stuart Cosgrove) пишет:

Фрэнки не просто диджей. Он поднял искусство микширования на новые высоты. Постоянные посетители клуба «Warehouse» говорят, что это было уникальное место в Чикаго, в котором нарождалась новая танцевальная музыка, где старые записи Гарольда Мелвина, Билли Пола и группы «The O'Jays» совмещались с хитами диско, как «Disco Circus» Мартина Серкюса, и европейской музыкой групп «Kraftwerk» и «Telex».

Затем эта музыка появилась в другом чикагском клубе, «MusicBox», где Рон Харди (Ron Hardy) увеличил громкость и скорость, что, как говорят, было связано с его увлечением героином. В итоге музыка появилась на севере Англии, где легла в основу того, что потом станут называть культурой «рейва».

Возникновение «хауса» интересно тем, что это и реакция на моральное банкротство культуры блокбастеров, и сама по себе живая культура. Диджей и клубы создали музыкальную индустрию, радикально отличающуюся от поп-музыки. Клубы постоянно движутся в «длинном хвосте» танцевальной музыки, именно в этой экосистеме появилось множество других инноваций.

Давайте рассмотрим зарождение музыки в стиле «хаус». Сегодня ее происхождение приписывается таким музыкантам, как Ларри Леван (Larry Levan), который стал известен в качестве диджея в нью-йоркском клубе «Paradise Garage». В конце 70-х годов диджеи Леван и Дэвид Манкузо (David Mancuso) стали объединять музыкальные треки в известные сегодня всем наборы, под которые посетители клубов танцуют, пока не взойдет солнце.

Как появились популярные диджеи? Все началось с доступной технологии — от дек для микширования до магнитофонов. Это первый аспект «длинного хвоста», демократизация средств производства. Дешевые средства производства удешевили сту-

дидейное время, а дешевые технологии звукозаписи позволили сотням небольших независимых компаний получать прибыль от выпуска музыки на рынок. Некоторые из наиболее известных компаний, таких как West End Records, за несколько лет выпустили несколько сотен альбомов.

Количество записей резко увеличилось, а информации о них практически не было, и появились те, кто в качестве фильтров помогал людям знакомиться с новинками. Такой фильтр не может быть эффективным, если у него нет доступа к независимым записям, которые нуждаются в распространении по каналам с низким уровнем входа. Именно это и предлагали клубы, становясь вторым аспектом «длинного хвоста» — демократизацией дистрибуции.

Массовые радиостанции находятся в атмосфере одностороннего потока информации — звукозаписывающие компании продвигают те альбомы, которые, как им кажется, станут хитами, а узнать, оправдались ли ожидания, можно только потом. Но в клубах обратная связь мгновенна. Если проигрывается трек, который не нравится посетителям, то они не танцуют. Посетители клубов голосуют ногами, а диджей воспринимает и объединяет эту децентрализованную информацию. Диджеи движутся по «длинному хвосту» и предлагают потребителям ту музыку, которая им понравится и под которую они будут танцевать.

По мере удешевления средств производства «хаус» развивался дальше и породил множество поджанров: «дип хаус», «фанки хаус» и «даб хаус». Как только это произошло, диджеям понадобились новые инструменты, чтобы ориентироваться в музыкальном ландшафте невероятной сложности.

Сам механизм со стороны выглядит парадоксальным. В течение многих лет производители выпускали записи под разными названиями. Зачем использовать разные названия, если цель — продажи? Множество названий для одного и того же — вариант антибрендинга, который создает избыток информации и мешает рынку.

Однако для диджея основная информация содержится не в записи, а в названии студии звукозаписи. Независимые студии подобны ярлыкам, которые говорят о том, к какому поджанру скорее всего принадлежит трек. Названия студий — это способ помочь диджеям найти ту музыку, которая удовлетворит потребителей. Названия студий — основа инфраструктуры сбора и обработки информации, которая присутствует в клубах.

В какой-то момент имя диджея тоже стало не особенно важным, поскольку вся информация заключалась в названии студии. Например, известный берлинский дуэт — Мориц фон Освальд (Moritz von Oswald) и Марк Эрнестус (Mark Ernestus), более известные как «Basic Channel» — выпускали свои записи на многих студиях. Студия «Burial Mix» — «дип хаус» с вокалом; «М» — минималистичный, инструментальный «даб хаус»; «Rhythm & Sound» — абстрактный «даб» с сильным влиянием рэгги; «Chain Reaction» — абстрактная инструментальная электронная музыка с влиянием «хауса».

Каждая из этих студий выпускает записи множества исполнителей. Умножьте это число на тысячу, и поймете, насколько сложным стал ландшафт потребления музыки в стиле «хаус», и откуда возникла необходимость использования названий студий в качестве ярлыков. Поскольку диджеи могут получить информацию непосредственно из названия студии, им не приходится тратить время на прослушивание каждого проекта, в котором принимают участие Освальд и Эрнестус, а необходимо сконцентриро-

ваться на студиях, имеющих непосредственное отношение к аудитории. Так они эффективно и с небольшими издержками исследуют «длинный хвост» музыки в стиле «хаус».

Производители также используют открытые стратегии доступа к музыке. В отличие от крупных компаний, которые все больше времени проводят в судебных разбирательствах, производители «хауса» и другой андерграундной музыки давно осознали экономические преимущества ремиксов и других производных продуктов.

Популярная композиция в стиле «хаус» часто порождает множество ремиксов, она превращается в «платформу». Эти ремиксы часто принадлежат к другим микрожанрам и дополняют оригинальный трек. По мере увеличения числа ремиксов растет ценность оригинальной композиции. Диджеи используют эффект резкого роста популярности, чтобы еще эффективнее двигаться по «длинному хвосту», и определять, какие композиции подойдут их аудитории.

Объединяющая культура

«Длинный хвост» — это просто безграничный выбор. Изобильная, дешевая дистрибуция приводит к изобильному и дешевому разнообразию, а это в свою очередь означает, что аудитория столь же разнообразна, как и предлагаемый ассортимент. С точки зрения традиционных СМИ и индустрии развлечений, все это похоже на борьбу Интернета и традиционной розницы. Проблема в том, что, как только внимание людей перемещается в Интернет, они не передвигаются от одного СМИ к другому, а просто рассеиваются. Бесконечный выбор — это бесконечная фрагментация.

В книге *Corante* Вин Кросби (Vin Crosbie), медиааналитик, пишет:

Каждый отдельный слушатель, зритель или читатель — это уникальная смесь общих и специфических интересов. Хотя у многих людей могут быть некоторые общие интересы, например погода, у большинства, если не у всех, специфические интересы весьма различны. Каждый человек — уникальная их смесь. Еще около 30 лет назад у среднего американца не было доступа к медиаресурсам, которые могли бы удовлетворить все его специфические интересы. Были доступны только СМИ, которые лишь в небольшой степени могли удовлетворить общие (то есть «массовые») интересы.

Затем технологии СМИ стали развиваться так, чтобы удовлетворять и специфические интересы. В 70-е годы развитие офсетной печати привело к расцвету специализированных журналов; продавались уже не пара десятков журналов, а сотни — каждый из них посвящен отдельной теме. Развитие сначала, в 80-е годы, аналоговых кабельных сетей, а затем, в 90-е годы, — цифровых, предоставило среднему американцу доступ к сотням телеканалов, большинство из которых специализированы (Home & Garden TV, Golf Channel, Military Channel и т. д.). С ростом доступности Интернета в 90-х годах каждый смог получить быстрый доступ к миллионам сайтов, большинство из которых посвящено крайне специализированным темам.

В результате все больше людей, которые раньше пользовались только СМИ (ведь кроме них ничего не было), стали смещать-

ся в сторону специализированных публикаций, каналов и сайтов, вместо того, чтобы продолжать пользоваться массовыми медиаресурсами. Все большее количество людей все меньше используют СМИ. Скоро таких будет большинство. Люди не изменились, они всегда были «фрагментированы». Изменяются их привычки в потреблении информации. Они просто удовлетворяют свои специфические интересы, которые были у них всегда. Фрагментов столько же, сколько людей. Так было и будет всегда.

Переход от общего к специфическому не означает полного изменения текущей расстановки сил или перехода к любительской культуре. Уравнение просто меняется, знаменуя собой переход от исключаящей культуры хитов или ниш (массовая культура против субкультур) к объединяющей культуре. Сегодня наша культура представляет собой смесь «головы» и «хвоста», хитов и ниш, организаций и отдельных личностей, профессионалов и любителей. Массовая культура никуда не пропадает, она просто становится менее массовой, а нишевая — более заметной.

Это уже заметно в сфере музыки. В продажах дисков классическая музыка составляет 6 %, чего недостаточно, чтобы ей был выделен отдельный стенд в Wal-Mart. Однако на iTunes, где есть место для значительно большего разнообразия, классическая музыка составляет 12 % продаж. Документальные фильмы редко показываются в кинотеатрах, но они являются одной из самых популярных категорий Netflix, принося почти половину продаж в США.

Масса параллельных культур

В июле 2005 года Анил Дэш (Anil Dash), руководитель компании SixApart, «шокировал» газету *New York Times*, когда во время съемок для безобидной статьи о том, как сложно изменить рейтинг в Google, надел футболку с надписью «GOATSE». В восхищении его наглостью я обнаружил, что практически никто из моих сотрудников (и, очевидно, редакторов *New York Times*) не знает, что означает GOATSE. (Здесь я вынужден сказать, что это шокирующая картинка, которую шутники подсовывают новичкам в Интернете, утверждая, что на ней изображено нечто очень привлекательное, например, фотография Натали Портман. Сама картинка не столько порнографическая, сколько омерзительная.) Однако многие из моих друзей-технарей периодически упоминают GOATSE в письмах в качестве шутки.

Я думал, что о GOATSE знают все, но ошибался. Лишь малая часть людей, с которыми я был знаком в Интернете, знала об этом. Я не осознавал, что принадлежу к одному из субкультурных племен. Знание того, что значит GOATSE, — один из тайных знаков, который и продемонстрировал Анил во время съемок для *New York Times*.

Я решил проверить еще несколько «известных» вещей. Начал с распространенных в Сети клише, которые употреблял в разговоре с друзьями из «реального мира»: «All Your Base Are Belong To Us», «More Cowbell!», «I for one welcome our new [здесь в зависимости от желания говорящего] overlords» и т. д. 16 Оказалось, что эти «кусочки» культуры, которые казались мне широко известными, даже в моем собственном офисе были понятны немногим. Когда я проводил неформальные беседы во время выступлений, выяснялось, что только 10 % аудитории знали об этих фразах, и для каждой фразы это были разные 10 %.

Если посмотреть в англоязычной Википедии статью, посвященную явлениям в Интернете (*Internet phenomena*), то можно обнаружить сотни таких вирусных мемов. Вот 10 самых популярных (хотя некоторые из них уже устарели). О скольких из них вы слышали?¹⁷

- Ellen Feiss.
- The Star Wars Kid.
- Dancing Baby.
- Bert is Evil.
- Bonzai Kitten.
- Tourist Guy.
- MC Hawking.
- 1337.
- Subservient Chicken.
- First Post.

О чем это говорит? Это значит, что мое «племя» не всегда совпадает с вашим, даже если мы вместе работаем, развлекаемся и живем в одном и том же мире. Одна постель, разные сны.

Те же самые аспекты «длинного хвоста» и технологии, которые приводят к взрывному росту разнообразия и изобилию, превращают нас в членов разных племен. Когда массовая культура распадается, она не превращается в другую массу. Она становится миллионом микрокультур, которые сосуществуют и взаимодействуют непредставимым количеством способов.

В результате мы не можем рассматривать культуру как единое пространство, но как совокупность переплетенных нитей, каждая из которых самостоятельна и объединяет группы людей.

Мы наблюдаем сдвиг от массовой культуры к *массе параллельных культур*. Задумываясь мы об этом или нет, каждый из нас принадлежит одновременно к нескольким племенам, часто пересекающимся (конструкторы LEGO и «гики»¹⁸), а часто и имеющим пересечений (теннис и «панк-фанк»). Часть наших интересов та же, что и у коллег, часть — разделяется с членами семьи, но это отнюдь не все наши интересы. Появляются новые люди, с которыми можно поделиться, люди, с которыми мы никогда не встречались и даже не представляем их (например, авторы блогов или создатели списков воспроизведения).

Каждый из нас (независимо от того, насколько «обычным» он себя считает) проводит часть жизни в какой-то нише. Например, я смотрю популярные фильмы, слушаю менее массовую музыку, а круг моего чтения совсем специфический, сейчас это в основном публикации о сетевой экономике (во всем вините эту книгу). Более того, если мы погружаемся в нишу, то часто идем значительно дальше, чем раньше: сегодня есть изобилие, и мы можем себе это позволить.

Вирджиния Пострел отмечает, что бум разнообразия — это всего лишь отражение разнообразия населения:

Каждый аспект человеческой идентичности — от размера, фигуры и цвета до сексуальных предпочтений и интеллекту-

альных способностей — широко варьируется. Большинство из нас находятся где-то посередине статистического распределения. Однако кривых много, и практически каждый находится в «хвосте» хотя бы одной из них. Мы можем собирать странные предметы, читать эзотерические книги, верить в невероятные вещи, носить обувь необычного размера, страдать от редких болезней или наслаждаться странными фильмами.

Так было всегда, но теперь мы можем действовать. В результате нишевая культура полностью изменит общество. Люди объединяются в тысячи культурных племен, основанных на интересах, их объединяют увлечения, а не география или рабочее место. Мы покидаем «эпоху кулера», когда большинство из нас слушали, смотрели и читали одно и то же, в основном небольшое количество хитов. Мы вступаем в эру микрокультур, когда все увлекаются разными вещами.

В 1958 году Рэймонд Уильямс (Raymond Williams), социолог-марксист, писал в книге «Культура и общества» (*Culture and Society*): «Масс не существует, есть только способы, позволяющие рассматривать людей как массы». Он был куда более прав, чем мог об этом догадываться...

Если новости подходят...

Как выглядит нишевая культура? Чтобы понять это, можно посмотреть на изменения в СМИ. Индустрия новостей первой почувствовала влияние Интернета. Выросло целое поколение, которое ожидает, что ему будут в любое время бесплатно доступны новости на любую тему. Возможно, это хорошо для любителей новостей, но превратило бизнес в настоящий ад. Упадок газет, тиражи которых сегодня снизились более чем на треть по сравнению с пиком в 80-х годах, — наиболее конкретное свидетельство того, какой разрушительный эффект может оказывать «длинный хвост», казалось бы, на устойчивые отрасли.

Сила газет заключалась в контроле над средствами производства. Есть такая поговорка: «Не ссорься с тем, кто закупает чернила литрами». Однако в начале 90-х годов новости стали появляться на экранах, а не только на газетной бумаге. Внезапно у каждого, у кого есть ноутбук и соединение с Интернетом, появились те же средства, что и у прессы.

Первыми такой возможностью воспользовались газеты и традиционные медиа-компании. Но чем больше людей открывали собственные страницы, а затем и блоги, тем более расплывчатой становилась граница между профессиональными журналистами и репортерами-любителями. В сфере собственных интересов авторы блогов знают столько же, если не больше, сколько и журналисты, пишут так же хорошо и значительно быстрее. Иногда у них лучшие источники, потому что авторы блогов часто принимают в процессе непосредственное участие, а не просто наблюдают со стороны.

Ричард Познер (Richard Posner), известный судья и ученый-юрист, считает, что это эпохальное изменение. В отзыве на книгу для *New York Times* (возможно, он решил так пошутить) Познер заметил, что автор блога может обращаться к гораздо более узкой аудитории, чем газета или телеканал. Блоги отбирают у СМИ потребителей по одному, потому что находятся в нишах:

Авторы блогов могут специализироваться на темах до такой степени, до которой не может специализироваться журналист, нанятый медиакомпанией: чем выше специализация журналиста, тем больше их нужно, чтобы обеспечить освещение всех областей. Газета не примет на работу журналиста, который хорошо разбирается в старых пишущих машинках. Многие авторы блогов обладают такими «эзотерическими» знаниями, и именно они привели к уходу Дэна Рэзера (Dan Rather)¹⁹.

Больше всего традиционным журналистам неприятно то, что, хотя нет никаких гарантий относительно точности информации в отдельном блоге, вся блогосфера в совокупности значительно эффективнее исправляет ошибки, чем традиционные СМИ. Скорость, с которой массивы информации привлекаются и обрабатываются, оставляет традиционные СМИ далеко позади. Есть не только миллионы блогов и тысячи специалистов, пишущие их, но и миллионы читателей, которые в комментариях дополняют блоги, а информация, содержащаяся в блогах и комментариях, распространяется со скоростью света.

В блогосфере больше, чем в традиционных СМИ, «сдержек и противовесов». Здесь в основе лежит классический анализ Фридриха Хайека (Friedrich Hayek), говорящий о том, что экономический рынок может эффективно обрабатывать огромное количество информации, несмотря на то, что у него нет руководителя или координатора, а каждый из участников мало что знает и понимает. На самом деле блогосфера — это коллективное предприятие. Не 12 миллионов отдельных предприятий, а одно, в котором практически бесплатно задействовано 12 миллионов репортеров, писателей и редакторов. Это выглядит так, будто бы в Associated Press или Reuters работали миллионы журналистов, каждый — специалист в своей области, и работали бы бесплатно, чтобы публиковаться в бесплатных газетах без рекламных объявлений.

В качестве иллюстрации рассмотрим диаграмму популярности сайтов на Technorati (измеряется по количеству входящих ссылок), включая блоги и традиционные СМИ (рис. 20).

Посмотрите на один из белых столбцов, Daily Kos (четвертый по счету). Это либерально-политический сайт, который практически в одиночку ведет активист из Беркли, Маркос Мулитсас Зунига (Markos Moulitsas Z'niga). На блог указывает больше ссылок, чем на газету *Chicago Tribune*, на него ежедневно заходит почти миллион посетителей. Хотя на диаграмме этого и не видно, под номером 65 идет Instapundit. Это личный блог Гленна Рейнольдса (Glenn Reynolds), 45-летнего профессора права в Университете Теннесси, который пишет на разные интересующие его темы, от либертарианской политики до нанотехнологий, во время перерывов между работой. Он умен, у него есть свое мнение, и он быстро на все реагирует, поэтому и популярен. А популярность означает огромное влияние. Ссылка, помещенная в его блоге, привле-

кает на сайт массу посетителей, сравнимую только с количеством посетителей, генерируемых самыми крупными медиасайтами. На него указывает больше входящих ссылок, чем на *Sports Illustrated*.

У каждого из этих двух авторов блогов количество входящих ссылок больше, чем у большинства американских газет. Это, конечно, некорректное сравнение, потому что газеты до сих пор в основном полагаются на бумажные издания. Однако если вы владелец газеты, то приведенный график заставит вас очень серьезно задуматься о будущем вашего бизнеса в мире «длинного хвоста».

В книге «Письма молодому инвестору» (*Letters to a Young Contrarian*) Кристофер Хитченс (Christopher Hitchens) пишет, что, просыпаясь, каждое утро проверяет, насколько он жив, взглянув на первую страницу *New York Times*: «Там написано: "Все новости, которые стоит печатать". Этот девиз печатается изо дня в день, десятилетиями. Подозреваю, что многие читатели уже перестали замечать эту надпись. Сам я каждый день стремлюсь убедиться в том, что она меня до сих пор раздражает. Если я все еще могу в негодовании спросить, *почему* они меня оскорбляют, *за кого* они меня держат и *что вообще* это должно означать, то, по крайней мере, я могу быть уверен, что мое сердце по-прежнему бьется...».

Этот девиз возник в конце XIX века. В 1897 году Адольф Оке (Adolph Ochs), новый владелец газеты, придумал эту фразу, чтобы высмеять другие газеты в Нью-Йорке, которые в то время увлекались «желтым журнализмом». Сегодня значение фразы утрачено, она звучит надменно.

Было ли такое время, когда это девиз соответствовал действительности? Скорее всего, нет, и уж точно не сейчас. Джерри Зайнфельд (Jeny Seinfeld) шутит: «Удивительно, что количество мировых новостей точно соответствует объему газеты».

Даже если не учитывать девиз, *New York Times* сегодня конкурирует не только с другими газетами в Нью-Йорке и в иных местах, но и с коллективной мудростью всех, кто соединен с Интернетом. Доверие — это не качество, само по себе присущее СМИ. Его могут выразить только потребители. В пользу журналистов и редакторов газеты говорит то, что они до сих пор неплохо справляются, поднимая важные вопросы и привлекая всеобщее внимание. Однако информация и новости больше не принадлежат одним только профессионалам.

По различным оценкам существует около 15 млн авторов блогов, и вероятность нахождения среди них специалиста с глубокими знаниями в выбранной области высока. Фильтры совершенствуются, и растет вероятность того, что мы сможем найти такого автора. С точки зрения традиционных СМИ, это конкуренция, независимо от ее источника. Есть люди, которые предпочитают блоги. Фрагментация неизбежна.

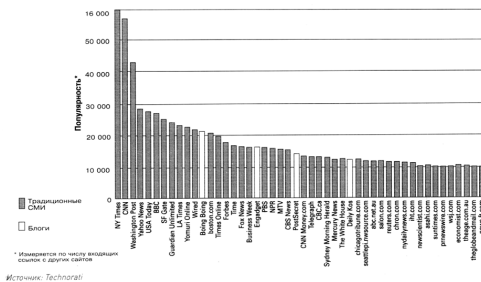


Рис. 20. Традиционные СМИ и блоги конкурируют за внимание читателей в Интернете

Миллион осколков

Лучше или хуже фрагментированная культура? Многие считают, что массовая культура выполняет объединяющую роль, не дает обществу распасться. Если сейчас каждый занят своим делом, существует ли до сих пор общая культура? Совпадают ли наши интересы с интересами соседей?

На сайте *Republic.com* профессор Чикагского университета Касс Санстейн (Cass Sunstein) утверждает, что опасность реальна — сетевая культура поощряет поляризацию групп: «По мере роста различий между способами общения общество может фрагментироваться, единые сообщества исчезнут». Он вспоминает о *Daily Me*, гипотетической газете, полностью персонализированной, о которой размышлял Николас Негропonte (Nicholas Negroponte) из Массачусетского технологического института. С точки зрения Санстейна, мир, в котором каждый читает собственную газету, — это мир, «где не нужно узнавать о новостях и вещах, которых вы не запрашивали. Вы видите только то, что хотите видеть».

Кристин Роузен (Christine Rosen), специалист Центра этики и публичной политики (Ethics and Public Policy Center), разделяет эту тревогу. В эссе «Новая Атлантида» (*The New Atlantis*) она пишет:

Если эти технологии приводят к поляризации в политике, то какое влияние они оказывают на искусство, литературу и музыку? Стремясь как можно быстрее найти самый удобный и индивидуальный способ получения желаемого, что мы создаем: эклектичные персональные театры или сложные произведения искусства? Поощряем мы творческий или узкий индивидуализм? Это расширение выбора или упадок вкусов?

Роузен говорит, что влияние этих технологий приводит к «эговещанию», чрезвычайно индивидуальному и узконаправленному следованию собственным вкусам. TiVo, iPod и другие нишевые инструменты позволяют нам создать собственную культурную вселенную. А это, как она утверждает, плохо:

Давая иллюзию полного контроля, эти технологии могут навсегда лишить нас способности удивляться. Они поощряют не развитие вкуса, а постоянное повторение фетишей. В стремлении к собственным технологическим миркам мы находим, что все сложнее увидеть настоящую индивидуальность.

Права ли Роузен? Я считаю, что нет. Мне кажется, все наоборот. Мир ниш — действительно мир изобильного выбора, но возникли мощные инструменты, фильтры и рекомендации, которые направляют нас и поощряют узнавать больше, а не меньше. В iPod мы записываем музыку, полученную от друзей, а приставки TiVo постоянно рекомендуют, какие программы нам могли бы понравиться. Свидетельство Netflix говорит о том, что если человек может выбирать из десятков тысяч фильмов, то он не просто выбирает документальную ленту о Второй мировой войне и никогда не уходит от этой темы, нет, его интересы расширяются: в один день он заново открывает для себя классику, в другой — фантастику.

Блогосфера предоставляет наибольшую возможность для нового выбора. Объединение идей и информации, независимо от их источника, профессионального или любительского, — сама по себе мощная сила, ведущая к разнообразию. Основной риск в блогах — следование слишком большому количеству тем, а не фиксация на малом их числе. Каждый, кто взаимодействует с Интернетом и чья культурная вселенная не расширяется, либо нашел какой-то уж очень специфический «угол» блогосферы, либо требует обучения тому, что значат гиперссылки.

Ничто в Интернете не обладает абсолютным авторитетом, и можно исследовать множество источников и принять собственное решение. Это конец ортодоксии и «непорочных» организаций и возникновение сложной мозаики информации, которая поощряет и вознаграждает исследования. 60-е годы научили нас сомневаться в авторитетах, но не предоставили инструментов. Теперь эти инструменты есть. Вопрос в том, как ими лучше воспользоваться и избежать постоянной неуверенности.

Общество, которое задает вопросы и может отвечать на них, — это более здоровое общество, чем то, которое просто принимает на веру сказанное экспертами и организациями. Если профессионализм больше не является мерилом авторитета, нужно разработать собственные методы оценки качества. Мы должны думать самостоятельно. Википедия — только начальный этап при рассмотрении темы, а не авторитет.

К концу подходит и эра телезрителей. Только подумайте, во время расцвета телевидения мы все смотрели одно и то же, часто в одиночестве. Сегодня в Интернете мы можем заниматься разными вещами, но вероятность знакомства с другими людьми выше: мы читаем, что они пишут, общаемся в чатах или просто следуем их примеру. То, что пропало из общей культуры, компенсируется усилением связей с другими людьми.

Сегодня мы не столько фрагментируемся, сколько перестраиваемся. Наши места встреч становятся виртуальными, их много, а люди, собирающиеся вокруг, сами решили сюда прийти. Вместо поверхностных связей массовой культуры мы устанавливаем такие же или более сильные связи с людьми, которые разделяют наши вкусы.

Хотя упадок массовой культуры и может привести к тому, что некоторые замкнутся в кругу единомышленников, я подозреваю, что сила человеческого любопытства, объединенная с легкостью получения информации, сделает людей более открытыми.

Наличие блоkbастеров кажется естественным, но мы показали, что это просто следствие применения технологий вещания конца XX века. До этого культура была, в основном, локальной, в будущем она будет основана на предпочтениях и разделится на множество параллельных культур. Массовая культура исчезнет, но никуда не денется общая культура. Мы будем делиться культурой с другими, но не со всеми.

12. Бесконечный экран

Видео после телевидения

Телевидение вульгарно, похотливо и тупо не потому, что аудитория вульгарна и тупа. Телевидение таково просто потому, что вульгарность, похоть и тупость людей очень похожи, в то время как их утонченные эстетические вкусы совершенно различны.

Дэвид Фостер Уоллес (David Foster Wallace)

Никто не подозревал, что будущее телевидения окажется таким. 19 января 2006 года Google открыл Google Video, «длинный хвост» рынка видео. Раздел видео магазина iTunes, возможно, и содержал больше профессиональных программ, но Google Video позволяло каждому загрузить видео и установить собственную цену, хотя бы и нулевую.

В результате получилась беспорядочная, случайная коллекция всего — от запрещенных рекламных роликов до видеосъемок детей. Здесь можно было впервые взглянуть на мир бесконечного разнообразия, в котором профессиональные и любительские видео конкурировали... и любители часто побеждали.

Верхнюю половину страницы Google Video занимали небольшие изображения коммерческого контента: CSI, Star Trek, баскетбольные игры, классика телевидения, такая как Twilight Zone и Charlie Rose по 99 центов за эпизод. Под ними шли наиболее популярные бесплатные видео: короткие видео с тупыми собаками, смешные рекламные ролики, осьминог, поедающий акулу (кстати, потрясающая съемка). Ниже шли «случайные» видео: сноубординг, чья-то запись Джона Стюарта (Jon Stewart)20, люди, играющие в видеоигры.

Вещательные сети могут использовать Google Video в качестве витрины архивов или просто для привлечения аудитории. Сервис уже стал популярным ресурсом индийской диаспоры, где можно найти индийские шоу, которые не транслируются нигде, кроме Индии (легальность: подозрительная). Независимые кинематографисты теперь могут узнать, есть ли желающие заплатить 12 долларов (или 3 за право на один день), чтобы посмотреть их последний шедевр. Отсутствие дистрибуции уже не может служить оправданием неизвестности.

В то же самое время Microsoft, Yahoo! AOL и несколько других компаний открыли собственные рынки видео. Самые крупные из этих сайтов сегодня могут соперничать с телевидением. Количество зрителей музыкальных видеоклипов на Yahoo! находится где-то посередине между MTV и VH1. Большинство людей смотрит популярные выступления Джона Стюарта в Интернете, а не на телевидении. Популярные сетевые шоу, такие как Tiki Bar TV, ежедневно собирают по несколько сотен тысяч зрителей, что вполне сопоставимо с популярностью передач кабельного телевидения.

Программу MSNBC «The Abrams Report», с многомиллионным бюджетом и десятками занятых в ней человек, в момент написания данной книги ежедневно смотрели 215 тыс. семей. Rocketboom — интернет-шоу, похожее на выступления Джона Стюарта, которое делают всего два человека, потратившиеся на несколько видеокассет, две

лампы и большую настенную карту, смотрели 200 тыс. семей в день. Теперь в программе продается рекламное время, и за первую же неделю за показ 35-секундных роликов шоу заработало 40 тыс. долларов. Не так много, как прибыль телевизионных студий, но эти студии готовы убить за такую доходность.

Этого дня ожидали уже в течение десятилетия, и появление высокоскоростного Интернета превратило его в реальность. Поколение, выросшее в Сети, в удобстве высокоскоростных сетей, доступных в американских университетах, совершенно спокойно смотрит видео на компьютерных дисплеях. Хотя им теперь и не всегда нужен компьютер. Развитие домашних сетей, сетевые приставки TiVo, другие записывающие устройства, соединенные с Интернетом приставки для игр, например Xbox 360, приносят интерактивный контент в обычное телевидение.

Легко отмахнуться от случайного видео на Google Video и сказать, что оно не сможет конкурировать с «Кланом Сопрано». Дистрибуция — не единственный барьер, производство также дорого. Чтобы снять CSI нужна не только цифровая камера, и только традиционные СМИ могут позволить себе постановку таких сложных драм, как «Lost». Однако и у менее профессиональных продуктов есть аудитория, а сами эти продукты можно изготовить за малую долю стоимости традиционной телепрограммы. И это не только «Самые смешные домашние видео в Америке» в большем масштабе. Это и местные новости спорта, и другие нишевые интересы, качественные рекламные ролики, презентации с конференций, которые вы хотели бы посетить.

Автор блога Томас Хок (Thomas Hawk) объясняет:

Если сегодня я смотрю CSI Miami, а по выходным занимаюсь дельтапланеризмом и очень этим увлекаюсь, а потом чемпионат Калифорнии по дельтапланеризму транслируют только в Сети, то я буду смотреть его, а не CSI.

Если я смотрю телевидение, но еще больше люблю читать книги Хантера Томпсона, а потом появляется возможность посмотреть его выступление в Университете Вайоминга, то я буду смотреть его, а не CSI.

Если мне 16 лет, и моя любимая группа не попала в хит-парад, то музыкальные видеоклипы, доступные в Сети, будут для меня интереснее, чем «American Idol».

Количество телезрителей-мужчин в возрасте 18–34 лет, самая любимая аудитория рекламодателей, сегодня преодолело максимум и неуклонно снижается. Интерактивные прелести Интернета и видеоигр привлекают внимание к себе. Общее количество телезрителей сегодня максимально, и время для паники пока не пришло. Однако близок день, когда Интернет превратится в реального соперника телевидения. Вопрос в том, что с этим делать.

Схватить за «хвост»

Переключая сотню каналов кабельного телевидения, сложно представить, что телевидение не всеобъемлюще. Однако это так. То, что кажется всеохватывающим, — лишь малая доля доступного видео. Существующая структура телевизионных каналов основана на фокусированных программах, которые из года в год способны заполнять сутки целиком. Например, канал «Сделай сам» или исторический канал на испанском языке вполне мне подходят, а «Halo 2 Physics Hacks» и «Cool Robots» — нет. Сегодня структура каналов и сама сущность телевидения — следствие «узких мест» в дистрибуции по кабелю. Телевидение до сих пор живет в ограниченном пространстве, хотя «длинный хвост» и учит тому, что чем больше, тем лучше. Рост пропускной способности кабелей меркнет перед ростом объема нового видео или микроаудиторий в Интернете. TiVo, по крайней мере, помогла избавиться от тирании времени, но мы еще далеко от модели iTunes, которая позволяет получить доступ ко всему, что когда-либо было создано.

Из всех традиционных СМИ у телевидения наибольший потенциал для трансформации «длинного хвоста».

— Телевидение производит больше контента, чем любая другая отрасль развлечений. Каждый год, по оценкам, производится до 31 млн часов оригинальных программ. Это не так много, как на радио, но радио — это в основном разговоры или музыкальные записи, которые можно достать и в друг их местах. Ежегодно продается 115 видеокассет для использования в цифровых камерах. Количество видео, которое появляется ежегодно, огромно, но...

— Вам доступна лишь малая его часть. В средней американской семье сегодня есть доступ к сотне каналов. Кажется, что это много — 876 тыс. часов вещания на семью в год, однако это меньше 10 % видео, транслируемого в США (если посчитать более 400 национальных каналов во всех спутниковых и кабельных сетях и все местные программы). Хуже того, если в семье нет цифрового видеоманитовфона (а они есть только в 15 % американских семей), и вы тратите заметную часть свободного времени в поисках хороших программ, тогда вы пропустите почти все наиболее ценные из них. Лишь малое число программ идет по нескольким каналам, и еще меньше затем выпускается на DVD.

— Соотношение произведенного контента к доступному выше, чем когда-либо в истории. Другие отрасли могут производить больше (например, печать), но он доступнее (см. Google). Только телевидение относится к лучшим программам так, будто их можно выбрасывать. Конечно, многое можно выбросить, но не все и не столько, сколько выбрасывается после короткого показа.

Много умных людей размышляет над тем, как телевидение может избавиться от этих ограничений. Это непросто. Во-первых, большинство сетей *арендуют* контент, а не владеют правами на него. Это значит, что у них часто нет архивов, которые можно было бы использовать.

Даже для тех, кто владеет правами, выпуск видео в виде, который не предполагался в момент вещания, может быть проблематичным. Права — очень запутанная область, осложняющаяся еще и эксклюзивными региональными соглашениями (которые противоречат глобальной сути Интернета). Кроме того, есть еще и музыка,

которая осложняет все еще больше. Знаете, почему вы не можете приобрести старые эпизоды «WKRP in Cincinnati» на DVD? Потому что сериал снимался на радиостанции, где на заднем плане проигрывалось много классических рок-композиций. Слишком дорого и сложно лицензировать всю музыку, которая использовалась в шоу. (Данное шоу считается самым сложным на телевидении в отношении урегулирования прав. Это эталон, с которым сравниваются все остальные.) Другие классические шоу, например, «Married... with Children», выходят на DVD с другой музыкой, чем расстраивают поклонников.

Телевидение без телевизора

Есть и другой вид видео, который с самого начала рассчитан на Интернет. Такое видео — результат распространения цифровых видеокамер и компьютерных средств анимации — не обременено юридическими сложностями. Созданное с нуля для трансляции через Интернет, оно уже сейчас проявляет себя как наиболее богатый источник программ для посттелевизионной эпохи.

Например, Barrio305, доступное только в Интернете телевидение с музыкальными клипами, интервью, посвященное городской латиноамериканской культуре. «Это как MTV, только на смеси испанского и английского», — говорит один из основателей, Ноа Отальваро (Noah Otalvaro). Ежедневно оно передает около 50 тыс. минут видео 5 тыс. уникальных зрителей. Это немного по стандартам телевидения, но интересно, как данная программа будет развиваться.

Сайт построен на «платформе» дистрибуции видео, разработанной компанией Brightcove. Для Отальваро и его братьев это значит, что им не надо самим узнавать, как доставлять видео пользователям, они просто публикуют видео, как в блоге, а Brightcove занимается всем остальным. Если другие сайты хотят включить контент Barrio305, нужно просто скопировать фрагмент HTML-кода, и у них тоже появляется потоковое видео. С увеличением количества зрителей Barrio305 получает все больше отчислений за рекламу.

Джереми Аллер (Jeremy Allaire), основатель Brightcove, объясняет:

Пользователи бежали в Интернет, несмотря на трудности с модемными соединениями и неуклюжими страницами. Они также полюбят и новые СМИ, которые дают им силу, недоступную для других компаний и медиаресурсов. Они забудут, что раньше между ними и телевидением стояло устройство, подключенное к телевизору, и станут потреблять видео с той же степенью свободы, что и текстовые страницы с любого персонального компьютера.

Важно, что при посредничестве Интернета экономика масштаба и глубокого проникновения дойдет и до области производства видео, производство и дистрибуция видеопрограмм станут почти такими же простыми, как и создание страницы в Интернете, где появились миллионы новых производителей и программистов.

Грег Спираделис (Greg Spiradellis), один из основателей очень популярного сайта, посвященного анимации, JibJab, утверждает: «Аудитория — это Сеть».

Короче, быстрее, меньше

Первое, на что обращаешь внимание в Google Video или Barrio305, если не считать коммерческого «лоска», — это то, что практически все видео длятся три минуты или меньше. Такого формата нет в традиционном телевидении, где все измеряется получасовыми блоками (или блоками по 22 минуты, если вычесть рекламу). Это нечто новое — медиа, находящееся посередине между пассивным просмотром телевидения и интерактивным использованием Интернета.

Если подумать, то в 30 минутах нет ничего магического; так проще делить вещание на сегменты, которые начинаются и заканчиваются в начале каждого часа. За пределами сетки вещания, новости и развлечения бывают самого разного формата — от 45-секундных роликов до трехчасовых концертов. Сами 30 минут ничего не дают.

Как и многие другие вещи, которые мы считаем частью культуры, соглашение о производстве видео получасовыми фрагментами — просто следствие неэффективной дистрибуции. Когда-нибудь это соглашение перестанет действовать, уступив дорогу диапазону форматов, лучше отражающих суть содержания программы и особенности человеческого внимания, а не решения вещательных сетей и рекламодателей.

Это еще одна особенность, проявляющаяся при переходе от дефицита к избыточной дистрибуции, и пример того, насколько глубоко проникло в нашу культуру «дефицитное» мышление. Переход к вещанию в Интернете и избавление от зависимости от сетки вещания приводит к сокращению продолжительности средней программы. Мы внезапно понимаем, что нужно *нам*, а не каналу дистрибуции.

Развитие мобильного видео, от видео iPod до мобильных телефонов, будет сопровождаться короткоформатными программами, которые надо смотреть в перерывах между другими делами — в автобусе, ожидая друга, в перерыв на работе. В частности, спортивные соревнования можно подавать в разнообразных форматах: игры целиком, ключевые моменты, последние две минуты и т. д.

Мне кажется, что 30-минутное шоу — это аналог газеты на телевидении. Формат, родившийся из неэффективности дистрибуции, которую мы уже преодолели. Возникает спрос на короткие программы для удобства и развлечения и длинные — для удовлетворения и получения знаний. Произвольно установленный формат не выживет.

Голливуд дома

Еще один вид видео, который изменится в мире «длинного хвоста», — это кино. Там и раньше происходили разрушительные перемены. Один из величайших сдвигов от массовой культуры к нишам произошел в начале 80-х годов с изобретением видеоманитрофонов и, что еще более важно, пунктов видеопроката. До этого момента выбор среднего американца ограничивался тремя-четырьмя фильмами, транслируемыми по телевидению, и теми, что показывались в местных кинотеатрах.

Появление пунктов проката видеокассет фактически увеличило выбор фильмов до тысяч. В результате произошел сдвиг от *навязываемых* медиа (на радиоволнах или в кинотеатрах) к *выбираемым*. Внезапно потребители смогли выбирать фильмы с такой свободой, которую, всего несколько десятилетий назад, не мог вообразить и Уолт Дисней...

Расширение выбора сопровождалось изменением стоимости доступа к фильму. Если раньше обычным делом было «один человек — один билет», то теперь стало возможно за небольшую цену показать фильм такому количеству людей, которое умещается в вашем доме. Это новшество подверглось поруганию со стороны Голливуда, потом Голливуд начал использовать его в своих интересах. (Вспомните ранние попытки продавать фильмы в розницу за 70–80 долларов — такая цена рассчитывалась на основе того, сколько средняя семья заплатила бы за посещение кинотеатра, чтобы посмотреть полюбившийся фильм два-три раза.)

Роб Рейд, основавший один из ранних музыкальных сервисов Listen.com, описывает экономическую ситуацию так:

В начале 80-х годов технология позволила смотреть фильмы, не выходя из дома. Такая ситуация сама напрашивалась на выпуск огромного количества фильмов, чтобы удовлетворить спрос. Конечно, просмотр дома приносит низкий доход, но таких просмотров множество.

Сначала Голливуд был убежден, что это не по-американски — семье из пяти человек платить менее 20 долларов за просмотр выбранного фильма (в отличие от фильма, выбранного CBS, который, конечно, можно смотреть бесплатно, если считать, что 30–40 минут рекламы не наносят вреда психике). В результате киностудии посчитали (и, как оказалось, ошиблись), что цену и доходность на микроуровне нужно подсчитывать на основе стоимости доступа к фильму и не обращать внимания на то, сколько времени и денег потребитель посвящает вашему продукту.

Другими словами, киностудии пришли в ужас, когда поняли, что семья из пяти человек (не из четырех — это были 80-е годы), которая платила 20 долларов за то, чтобы посмотреть «Инопланетянина» в кинотеатре, никогда не заплатит столько же за аренду видеокассеты. Они не понимали двух вещей: во-первых, количество времени, которое семья может провести за просмотром фильма, резко возрастало, так как они смотрели, что хотели, а не то, что предлагалось на рынке в текущем месяце. Во-вторых, что менее очевидно, общее количество денег, которые мог принести «Инопланетянин», могло так же резко возрасти, когда фильм дошел бы до тех неизвестных миллионов, которые не готовы платить 20 долларов, но готовы отдать, ска-

жем, 2,95 доллара.

Видеомагнитофоны и пункты проката видеокассет ознаменовали начало эры бесконечного выбора. Эти пункты смогли увеличить количество фильмов, доступных в субботу вечером, в сотни раз. Кабельное телевидение также в сотни раз расширило выбор телепрограмм. Сегодня Netflix увеличивает выбор в тысячу раз. Интернет увеличит его во многие миллиарды раз.

Каждый раз, когда новая технология расширяет выбор, будь это видеомагнитофоны или Интернет, потребители стремятся к ней. Мы просто хотим иметь возможность выбора, и всегда хотели этого.

13. За пределами развлечений

Как далеко может проникнуть революция ниш?

В этой главе я рассмотрю пять примеров воздействия эффекта «длинного хвоста» за пределами СМИ и индустрии развлечений. Примеры варьируются от производства до услуг и распространяют принципы «длинного хвоста» на отрасли, которые составляют большую часть мировой экономики.

eBay

Для компании, которая была основана менее 10 лет назад в качестве эксперимента, возможно ли эффективнее продавать старые вещи в Интернете, чем на «гаражных распродажах», eBay достигла значительного успеха. Ежедневно около 60 млн активных пользователей покупают или продают более 30 млн товаров, превратив eBay в одного из крупнейших розничных торговцев в мире — объем ежедневных транзакций составляет более 100 млн долларов. Однако eBay и Wal-Mart, чей объем продаж примерно одинаков, сильно отличаются друг от друга. То, что продается на eBay, нельзя найти на витринах традиционных магазинов, а большинство продавцов — не обычные торговцы.

eBay — это «длинный хвост» продуктов и продавцов. Это классический созданный пользователями рынок, на котором сама компания выступает всего лишь посредником. eBay применяет практически все доступные тактики в области «длинного хвоста», расширив ассортимент до уровня, непредставимого до появления Интернета. Как и программа Amazon Marketplace, eBay основана на модели распределенного хранения товаров. Она предоставляет только сайт, на котором покупатели могут встретиться, договориться о цене (или при помощи аукциона, или покупая по фиксированной цене). Ее расходы на хранение товаров равны нулю. Конечно, это не настолько просто, как включить компьютер и получать за это деньги, но очень близко.

eBay применяет модель самообслуживания: продавцы самостоятельно составляют списки товаров, сами занимаются упаковкой и доставкой. Таким образом, компании удалось создать огромный бизнес, привлекая лишь малое число сотрудников. Ее прибыль на одного штатного сотрудника составляет 5 млн долларов, почти в 30 раз больше, чем у Wal-Mart. Наконец, eBay предлагает фильтры в виде возможности поиска и многоуровневой системы категорий, чтобы помочь покупателям с легкостью найти желаемое.

Диапазон продуктов, для которых может применяться модель eBay, превзошел все ожидания. Сегодня компания не просто торгует старыми вещами, она — крупнейший дилер по продажам старых автомобилей и запчастей в Америке. eBay — один из крупнейших торговцев спортивными товарами и компьютерной техникой. С приобретением компаний Half.com (продажа излишков продуктов) и Shopping.com (сетевой магазин по продаже новых товаров) она занимает всю кривую от начала до конца, продавая как новейшие блокбастеры, так и нишевые продукты, включая единичные экземпляры.

Более 724 тыс. американцев утверждают, что eBay — их основной или побочный источник дохода (по данным исследования ACNielsen, проведенного в 2005 году). В

Великобритании Nielsen обнаружила, что 68 тыс. небольших компаний зарабатывают на сайте до четверти дохода. Средний бизнес, основанный на eBay, состоит из девяти человек, и почти половина таких фирм получает две трети прибыли благодаря сайту. eBay выполняет роль агрегатора малого бизнеса.

Однако eBay не идеальный рынок «длинного хвоста». В самом начале наших исследований вместе с командой из стэнфордской бизнес-школы мы поняли причину этого. Часто спрашивают, почему на eBay, как на Amazon, нет системы рекомендаций, отзывов, рейтинга по цене и качеству, других фильтров. Причина в том, что, как ни странно, eBay часто не имеет ни малейшего представления о том, что продается на сайте.

Компания знает, *кто* продает и *кто* покупает. Однако списки продуктов создаются самими продавцами, каждый из которых по-своему описывает товар, нет единой системы отслеживания товаров, подобной применяемой в традиционной рознице. (Есть и исключения. В таких категориях, как компакт-диски и поддержанные автомобили, eBay поощряет использование стандартных категорий и номенклатуры.) Не обладая информацией о продуктах, eBay не может предложить более сложные фильтры, например рекомендации, которые так эффективны в перемещении спроса в «длинный хвост». Поскольку продавцы могут описывать продукты совершенно разными способами, не исключая и орфографических ошибок, покупатель не может быть уверен в том, что нашел все доступные предложения.

Это серьезный недостаток замечательного во всех других отношениях рынка eBay. Большинство продаж на сайте компании осуществляют вовсе не пенсионеры, продающие старые игрушки, а почти 400 тыс. малых и средних компаний, которые используют его в качестве витрины. Однако у большинства из них есть собственные сайты, а Google Froogle, Yahoo! Shopping и другие агрегаторы постоянно совершенствуют технологию извлечения необходимой информации от сотен тысяч торговцев и создания виртуального рынка, который может предложить фильтры, недоступные для eBay. Компании следует достичь того же на собственном сайте, опередив конкурентов и предоставив покупателям более качественные фильтры для поиска большей уверенности в продукте, а не только продавце.

KitchenAid

Может показаться, что не может быть никакого «длинного хвоста» в области кухонных миксеров, но он есть. Все дело в цвете. KitchenAid известна качеством кухонного оборудования и, в еще большей степени, диапазоном предлагаемых цветов, считаясь одним из законодателей вкусов в области цвета кухонной техники.

В крупном розничном магазине, например Target, как правило, предлагаются три цвета миксеров KitchenAid: белый, черный и еще какой-нибудь. Этот третий цвет — эксклюзивный, например синий кобальт, который предлагается только в данном магазине. Такое небольшое разнообразие не только помогает отличать KitchenAid от других производителей, но, как оказалось, увеличивает продажи белых миксеров. Компания подозревает, что цвет привлекает покупателей и является ее отличительным признаком. Однако подойдя к полке, большинство покупателей осознают, что снова полюбили классику, белый цвет, и покупают белое.

Итак, какой же цвет должен выбрать продавец? И какие цвета предлагает KitchenAid? В компании работают колористы и другие эксперты, но, как и с другими предварительными фильтрами, это достаточно произвольное решение. Как только решение принято и товар стоит на полке, сложно понять, почему он продается, если учитывать такие меняющиеся факторы, как положение товара в магазине и присутствие товаров конкурентов. До последнего времени было так: KitchenAid могла предложить любой цвет, но покупателям были доступны только шесть или семь, выбранных магазинами.

Между 2001 и 2003 годом KitchenAid разработала систему, которая позволила ей предлагать *все* цвета, а не полдюжины, доступные в традиционных магазинах. Появляется «длинный хвост». Конечно, белый и черный остаются среди самых популярных цветов, как и другие, доступные в обычных магазинах. Однако продаются и другие цвета — каждый из них. Ежегодно среди десятки бестселлеров появляется цвет, которого никто не ожидал там увидеть.

В 2005 году таким цветом оказался темно-оранжевый. Ни один из обычных магазинов не выбрал этот цвет, и, если честно, сама KitchenAid не уверена, *почему* он популярен. На выбор цвета может повлиять множество факторов: от обстановки в телепрограммах, которые ведут известные люди, например Марта Стюарт (Martha Stewart)²¹, до сезонных вариаций. Тем не менее пока KitchenAid не организовала канал в Интернете, который позволил потребителям выбирать из всего диапазона цветов, она не могла знать, что существует латентный спрос, который ранее не удовлетворялся.

LEGO

Если компания LEGO известна вам только по детским игрушкам и витринам магазинов, то вы видели только половину того, чем она занимается. Другая часть LEGO направлена на энтузиастов, начиная от детей, которые хотят иметь не только типовые наборы, до взрослых, использующих конструкторы для создания прототипов.

Все началось с доставки товаров LEGO по почте, что вначале было обычной услугой продаж по каталогу, а сейчас все в основном концентрируется вокруг сайта компании. В среднем магазине игрушек может продаваться несколько десятков наименований продуктов LEGO, начиная от пакетов с «черепицей» до «Звезды смерти» за 300 долларов. Чтобы узнать, насколько рынок в Интернете отличается от традиционного, посмотрите список бестселлеров на сайте. Только несколько из этих продуктов можно купить в магазине, например, машину из «Звездных войн» за 140 долларов или большой пакет с миниатюрными фигурками за 43 доллара.

Давайте теперь сделаем паузу и подумаем, что означает «длинный хвост» в данном случае. Не менее 90 % продукции LEGO недоступны в обычных магазинах, а присутствуют лишь в каталогах и Интернете, где экономическая ситуация значительно более благоприятна по отношению к нишевым продуктам. В целом продажи LEGO в Интернете составляют от 10 до 15 % ежегодного объема продаж в 1,1 млрд долларов. Прибыль от этих продуктов выше, чем от наборов, продаваемых в магазинах игрушек, потому что ей не надо делиться с продавцом. В виртуальном магазине могут быть предложены продукты практически для всех поклонников LEGO, от детей до взрослых (не только для девятилетних мальчиков), и их стоимость может варьироваться значительно сильнее, от «кирпичей» за 1 доллар до уже упомянутой «Звезды смерти» за 300 долларов.

Следующей уровень одержимости LEGO — клуб «Brick-master», членство в котором стоит 40 долларов в год. Оно дает возможность получать большой журнал с различными проектами, пять эксклюзивных наборов и билет в LEGOLand. Так LEGO разбивает потребителей на сегменты, от простых любителей до фанатиков, и старается уйти от модели наименьшего общего знаменателя.

Следующий этап — серьезное отношение к собственным творениям. У LEGO долгая история помощи в обмене моделями и другой совместной деятельности. Виртуальная фабрика позволяет загрузить программное обеспечение для создания собственных моделей, а затем поместить их на сайте LEGO. В 2000 году проект «My Own Creation» закончился конкурсом на лучшую созданную пользователем модель. Победителем стала кузница, которую LEGO лицензировала и некоторое время предлагала в виде отдельного набора. Позже появилась LEGO Mosaic (мозаика). Пользователи могли загружать на сайт изображения, которые затем конвертировались в двумерные головоломки LEGO, и их мог загрузить любой желающий.

В 2005 году LEGO начала самый амбициозный из своих проектов, LEGO Factory. Эта виртуальная фабрика позволяет загрузить программное обеспечение для создания моделей, а затем отправить свою модель на сайт LEGO. Через неделю по почте приходит набор со всеми, указанными вами деталями, а на упаковке находится изображение вашей модели. Что еще интереснее, другие люди тоже могут покупать ваши модели, выбор достаточно обширен. Более 100 тыс. моделей было создано таким способом, лучшие из них выпускаются в качестве официальных продуктов LEGO. Компания даже выплачивает создателям небольшое авторское вознаграждение.

Однако это еще не предел... Массовая кастомизация хороша, но представьте себе 7 тыс. возможных деталей, каждая из которых может быть одного из 75 цветов (это более полумиллиона вариантов). Удовлетворение всех запросов потребителей становится трудновыполнимым. LEGO ограничивает выбор двумя способами. Во-первых, каждую из моделей можно строить только из деталей одной категории, например «запчасти к автомобилю». Во-вторых, детали приходят в заранее упакованных пакетах, скорее всего, их число будет больше необходимого. Если вы невнимательны, то простой автомобиль, который в магазине стоит меньше 10 долларов, на фабрике LEGO может обойтись вам почти в 100 долларов, просто потому, что детали используются неэффективно.

К счастью, это ограничение можно обойти. Энтузиасты LEGO составили базу данных того, какие пакеты с деталями находятся в наборах, и разработали программное обеспечение, которое помогает более эффективно использовать детали.

Следует отметить, что LEGO не была против. Однако общая ситуация для большинства людей (включая меня) представляется слишком сложной, и LEGO ищет способ улучшения опыта пользователей, начиная с совершенствования программного обеспечения.

Когда я спросил Майкла Макналли (Michael McNally), старшего бренд-менеджера, видит ли LEGO параллели в подходе других компаний к нишевым покупателям, он привел в пример iTunes. iTunes позволяет загружать отдельные песни, а не только целые альбомы. Можно составить собственный список воспроизведения и поделиться им с другими пользователями, что похоже на создание собственной модели LEGO из стандартных деталей. Макналли сказал: «iTunes сделал с музыкой то, что мы в LEGO делаем для людей, которым нравится собирать модели». Добро пожаловать в «длинный хвост» пластиковых кирпичей!

Salesforce.com

В начале 2005 года Марк Бениофф (Mark Benioff) оказался в сложной ситуации. Его компания, Salesforce.com, применила новый подход в скучном мире продаж программного обеспечения для продавцов. Вместо того чтобы продавать программы на дисках для последующей установки на компьютерах потребителя, как поступали все другие компании, он поместил программы на собственные серверы и предлагал потребителям доступ из обычного браузера за небольшую плату. Он превратил программное обеспечение в услугу, что было очень привлекательно для малого и среднего бизнеса, который не хотел самостоятельно заниматься поддержкой. Все прекрасно работало. К 2005 году Salesforce.com выросла настолько, что привлекла внимание крупных корпораций, таких как Oracle и SAP, которые собирались предложить собственные услуги и уничтожить компанию Бениоффа.

Обычная стратегия в таких случаях — постараться стать крупнее, добавляя дополнительные возможности, чтобы иметь возможность конкурировать с мощными игроками. Сначала Бениофф так и сделал. Потом он понял, что расти можно и иначе. Предложение программного обеспечения в качестве услуги давало возможность сотням мелких разработчиков программного обеспечения, многие из которых находятся в таких странах с дешевой рабочей силой, как Индия, найти потребителей. Обычно компании не желают работать с мелкими разработчиками, опасаясь, что программы будут изобиловать ошибками, не будут поддерживаться и развиваться. Избавив потребителей от всех сложностей установки и поддержки программного обеспечения и предоставив доступ через браузер, Бениофф создал платформу, которой могли воспользоваться и другие.

Бениофф применял теорию «длинного хвоста» к разработке программного обеспечения. Она оказалась вполне уместной. Как и в других отраслях, здесь существует начало и конец кривой. В начале находится Microsoft, а в конце — миллионы отдельных программистов, многие из которых живут в Индии и Китае. В середине — огромное количество небольших групп разработчиков, у которых нет возможности найти потребителей в глобальном масштабе. Распределение на кривой до сих пор сдвинуто к началу. Квазимонополия Microsoft — это рынок, на котором доминируют хиты.

Однако, как в СМИ и в индустрии развлечений, за изменение экономической ситуации в области разработки программного обеспечения ответственны три аспекта. Стоимость разработки программ, резко упавшая с распространением мощных персональных компьютеров, стремительно продолжает падать: Интернет открывает мир для миллионов талантливых программистов из Китая и Индии. Стоимость доставки программ также падает, диски уступают место загрузке из Интернета. Издержки на поиск лучших программ, отвечающих вашим потребностям, низки как никогда благодаря наличию объединенных Интернетом групп пользователей, которые делятся отзывами (и поддержкой) значительно эффективнее, чем самые высокооплачиваемые консультанты. Возможность предлагать программы через браузер, без всякого риска для вашего компьютера, еще больше снизила все эти расходы — и реальные, и кажущиеся.

Всегда существовал рынок нишевого программного обеспечения — от условно бесплатных программ, распространяемых в Интернете, до демонстрационных версий, которыми можно было воспользоваться, чтобы принять решение о покупке. Из-за обычных проблем, связанных с рисками, сложностью и совместимостью программ,

этот рынок не был большим. Модель удаленного использования программного обеспечения предоставляет возможность избавиться от проблем, позволяя профессионалам заниматься деталями и используя браузер в качестве универсального инструмента и экрана, защищающего операционную систему.

В конце 2005 года Salesforce.com стала первой компаний, открывшей на собственной платформе рынок «длинного хвоста» программного обеспечения. Сторонние разработчики могли написать нишевую программу (для оценки производительности труда или кандидатов на вакансию) и запустить ее на серверах Salesforce.com, интегрируя с другими приложениями. Ожидалось, что сотни и даже тысячи индивидуальных программистов смогут удовлетворить все потребности пользователей Salesforce.com, усилив ее позиции. К началу 2006 года на рынке продавалось более двух сотен приложений, а Бениофф подтверждает, что кривая спроса оказалась точно такой, как прогнозировалось. Он говорит: «Я даже удивился — это идеальный "длинный хвост", как в учебнике!».

Вскоре примеру последовала SAP с собственной платформой и несколько более мелких компаний. Проявлялись все обычные аспекты «длинного хвоста». Компании агрегируют нишевое программное обеспечение на собственных платформах и предлагают фильтры (от списков бестселлеров по категориям до отзывов потребителей). Такой подход придает людям уверенность в поиске нишевого программного обеспечения, которое может лучше удовлетворять их потребности, чем «подходящие для всех» монолитные программы, доминировавшие на рынке до сегодняшнего дня. Эта модель аккуратно соединяет начало кривой с «хвостом».

Пока рано говорить о том, насколько хорошо будут работать эти рынки программ, но они демонстрируют пример того, как снижение расходов на дистрибуцию может изменить ситуацию. Джо Краус (Joe Kraus), руководитель JotSpot (еще одной компании, применяющей такую стратегию), говорит: «До последнего времени основное внимание уделялось немногим рынкам с миллионами участников, а не миллионам рынков с десятками участников». JotSpot, как и многие другие, ставит на то, что последних рынков будет становиться все больше.

Традиционная модель рекламы — классическая, основанная на хитах отрасли, чьи высокие издержки заставляют концентрироваться на самых успешных продавцах и активных покупателях. Скажем, у General Motors есть маркетинговый бюджет. GM нанимает рекламное агентство для создания рекламных роликов и плакатов, а затем размещает их на телевидении, радио, в прессе и Интернете.

С другой стороны, СМИ, основанные на рекламе, стремятся ее привлечь. Для привлечения рекламодателей используются качества целевой медиааудитории. Если все проходит хорошо, миллионы долларов переходят из рук в руки. Все это трудоемко и требует множества переговоров: реклама — не та отрасль, где возможно четкое измерение показателей эффективности, и многое основано лишь на личных контактах.

Большинство рекламных объявлений, в телефонном справочнике или во время трансляции «Суперкубка», появляются после отдельных телефонных звонков и встреч. Очень редко они являются результатом желания поместить рекламу. Сегодня продавцы не просто выворачивают руки покупателям, они выступают и в роли рекламных консультантов, сообщая рекламодателям о том, как наиболее эффективно использовать конкретные СМИ и как донести рекламу до широкой аудитории. Система работает достаточно хорошо, но из-за своей высокой стоимости ориентирована на начало кривой рекламодателей, на самые крупные куски пирога.

Как и на любом другом рынке, начало кривой — лишь малая часть потенциального рынка. Традиционный способ дорог, поэтому небольшие рекламодатели обычно помещают платное объявление в местную газету или сами разрабатывают макет рекламных плакатов.

Так индустрия рекламы работала в течение почти всего прошлого века. Однако в 2001 году Google, компания, которой исполнилось всего два года, самая быстрорастущая поисковая машина в мире, начала поиск иной бизнес-модели. Однако она занималась этим не так, как ее предшественники, то же произошло и в области рекламы. Позаимствовав модель, ранее разработанную Биллом Гроссом (Bill Gross), основателем компании Overture, Google создала то, что вскоре превратится в самую эффективную машину рекламы в мире.

Google поняла, что если избавиться от большинства издержек, присущих традиционной рекламе, то можно значительно увеличить число потенциальных покупателей и продавцов рекламы. Практически всю работу может выполнять программное обеспечение, снижая барьер для входа и охватывая значительно больший рынок.

У модели рекламы Google три важных характеристики «длинного хвоста». Во-первых, она основана на ключевых словах, а не на рекламных баннерах. Как мы уже показали, существует практически бесконечный «длинный хвост» слов и словосочетаний. Поисковые термины обладают теми же свойствами — вот диаграмма слов, которые искали чаще всего (около 2001 года), предоставленная Джо Краусом, одним из основателей поисковой машины Excite (рис. 21).

Самые популярные 10 слов — это всего 3 % запросов на поиск. Google поняла, что все эти слова и словосочетания представляют уникальную возможность для рекламы: десятки миллионное интересов и намерений превращаются в узконаправленную рекламную кампанию, если расположение рекламных объявлений определяется тем же алгоритмом PageRank, который Google использует для поиска.

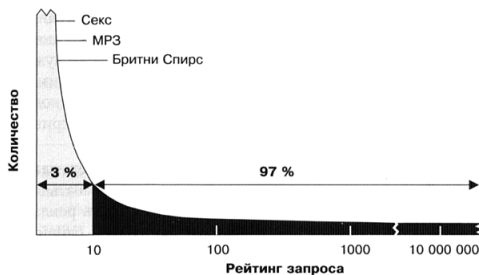


Рис. 21. Распределение запросов на Excite (около 2001 года)

Источник: Joe Kraus

Однако как продать десятки миллионов уникальных объявлений? Ответ может быть только один: пусть этим занимается программное обеспечение. Вот второй, примененный Google, аспект «длинного хвоста» — резкое снижение стоимости доступа на рынок. Технология основана на простой и очень дешевой модели самообслуживания. Каждый может стать рекламодателем в Google, при помощи автоматического аукциона приобретая ключевое слово, цены начинаются от 5 центов за одно нажатие на ссылку.

Самообслуживание не только дешевле для Google и рекламодателя, но и приводит к более эффективным рекламным объявлениям. Google предоставляет инструменты для проверки ключевых слов, которые приводят к наибольшему количеству переходов на сайт потребителя. Часто рекламодатели уделяют много времени выбору ключевых слов, добиваясь наибольшего эффекта. Кто, кроме них, может разбираться в их бизнесе?

В результате применения этой модели реклама в Google переместилась дальше по «хвосту». Сегодня существуют тысячи небольших рекламодателей в Google, которые раньше нигде не рекламировались. Они перемещаются на новый рынок благодаря системе самообслуживания, низким затратам, возможности измерить эффективность и постоянно вносить поправки в объявления. Им не нужно выкручивать руки, никто из сотрудников Google с ними не общается. Результат: меньшее количество сотрудников и модель, эффективная как в начале, так и в «хвосте» кривой спроса.

Наконец, Google так же обошелся и с интернет-издателями. Традиционно владельцы сайтов могли зарабатывать двумя способами: либо самостоятельно привлекать рекламу и размещать объявления, либо присоединиться к одной из рекламных сетей и брать то, что дают по очень низким ценам. Google осознала, что та же технология, которая обеспечивает релевантность ключевого слова и запроса на поиск, может использоваться и для размещения рекламы на сайтах третьих лиц.

Сегодня, независимо от того, кто вы, — *New York Times* или обычный блог, — вы можете поместить на странице пару строк HTML-кода, который будет отображать рекламу Google, релевантную тому, что отображается на странице. Это тоже самообслуживание: не нужно получать разрешение или звонить. Каждый раз, когда посетитель переходит по ссылке в объявлении, рекламодатель платит Google, а Google выплачивает часть этих денег вам.

Google все равно, профессионал вы или любитель, насколько велика ваша аудитория и даже содержание страниц. Если реклама не срабатывает, Google автоматически заменит ее другой, чтобы посмотреть, какая будет эффективнее. Сами страницы («товар») не стоят для Google ничего, система может позволить себе помещать объявления, на которые никто никогда не обратит внимания: вся тяжесть недополученной прибыли ложится на третьи стороны. Это замечательный способ удлинения «длинного хвоста» рекламы в Интернете, где существуют сотни тысяч блогов.

На первом собрании акционеров Google генеральный директор Эрик Шмидт рассказал, почему он считает, что основная функция Google — обслуживание «длинного хвоста».

Он начал выступление со слайда, на котором была изображена экспоненциальная кривая с долларами по вертикальной оси и людьми — по горизонтальной. Wal-Mart находился в самом начале, а число 6 млрд — в конце «хвоста». Шмидт объяснил:

Мы посмотрели на рынок и задали себе вопрос: «Как идут у нас дела?» На рынке рекламы мы обслуживаем и крупнейшие компании в мире, например Wal-Mart, и самые мелкие, отдельных людей. Это мы называем «длинным хвостом». Концепция очень интересная, многие о ней говорят.

Посмотрев на график, мы задались следующим вопросом: «Пока у нас все хорошо, в середине кривой — устойчивый бизнес среднего размера, люди, занимающиеся решением интересных задач. Однако как нам решить проблемы крупных рекламодателей?» В прошлом году мы представили множество инструментов для крупных рекламодателей, которые могут пользоваться нашими услугами во всех подразделениях и привлекать прибыль, потому что наша модель рекламы предсказуема.

А как же индивидуальные рекламодатели, малый бизнес, где какой-нибудь Джо или Боб одновременно и директор, и бухгалтер, и работник, и служба поддержки — компании из одного, двух, трех человек? Мы разработали множество небольших инструментов самообслуживания, которые позволили им почти автоматически пользоваться нашими услугами.

Итак, мы продвигались в обоих направлениях. Двигаясь вниз при помощи самообслуживания, нам удалось привлечь рекламодателей, которые не могли воспользоваться традиционными услугами. А двигаясь вверх, мы привлекли крупный бизнес, который исторически не получал достаточно услуг, и открыли целую новую область, ранее не представленную в Интернете.

Позже Шмидт объяснил мне, как миллионы малых и средних потребителей образуют огромный новый «длинный хвост» рынка рекламы:

Удивительная характеристика «длинного хвоста» — его длина, то есть то, сколько фирм не обслуживалось традиционной рекламой. Понимание того, что бизнес, подобный нашему, — это распределение Парето, оказалось более глубокой мыслью,

чем можно было представить. Ученым все это было известно уже давно, но никто не уделял идее должного внимания. Мы посмотрели на наш бизнес и поняли, что создали модель, которая особенно хорошо работает в середине кривой. После прочтения оригинальной статьи [в журнале Wired] мы посмотрели на «хвост» и спросили себя: «Как нам воспользоваться этой возможностью?».

Посмотрим на кривую Парето всех компаний в мире. Под номером один идет Wal-Mart. А в самом конце? Это ремесленник в Индии, стоящий с корзиной и продающий изготовленные вручную товары. Область под кривой, включающая миллиард людей, — это и есть мировой ВВП. Начнем снизу и будем подниматься по кривой, пока не встретим людей с подключением к Интернету. Эти люди относительно образованы, у них небольшой бизнес, и они хотят предлагать свои товары на рынке. Что может предложить им наша модель? Если мы дадим им возможность заниматься делом за пределами их деревень, то они выйдут на больший рынок, привлекут больше поставщиков, лучшие ценовые предложения и т. д.

В основном развитии замедляет отсутствие инфраструктуры. Давайте предположим, например, что мы не занимаемся 90 % людей. Все равно остается 100 млн человек. Числа такие огромные, что можно отбросить большую часть, и все равно останется крупный рынок.

Прибыль Google сегодня составляет более 5 млрд долларов в год и удваивается каждые девять месяцев. Хотя большая часть прибыли приходит от потребителей, находящихся в начале кривой, большинство из них пребывает в «хвосте». Именно там в будущем и следует ожидать роста. Google только начала свою деятельность.

Компания интересна и тем, что использует «длинный хвост» многими способами. Как мы уже сказали, она — рекламный агрегатор, создающий «длинный хвост» рекламодателей, которые могут выйти на «длинный хвост» веб-издателей.

Однако Google еще более известна как агрегатор информации и продемонстрировала несколько приемов, благодаря которым уходит от единого под хода ко всем потребителям.

Проблема с агрегатором iTunes в том, что отображение различных музыкальных жанров ограничено. Эту же трудность необходимо преодолеть и в области сбора информации: все начинается со слов, но они могут относиться к разным контекстам. Google поняла, что разные контексты требуют разных способов представления. Если вы ищете место, то, возможно, вам нужна карта. Если ищете изображение, необходимо визуальное представление. Если видео — его предварительный просмотр. То есть даже при поиске всем нужно разное... Сегодня Google предлагает несколько видов «вертикального» поиска в одной категории: Google Local, Google Scholar (научные статьи), Google Maps, Froogle (продукты), Google News, Google Book Search, Google Video и так далее.

Теперь к Google присоединились Yahoo! Microsoft и другие, рост рынка вертикального поиска — это просто распределение агрегаторов по нишам. Каждый из продуктов Google имеет уникальный способ представления информации и использует ту

часть информационной вселенной, которая дает наиболее полезные и адекватные результаты. Другими словами, она меняет отображение результатов поиска способом, который имеет смысл в каждом конкретном случае.

Если вам, по крайней мере, известно, в какой области искать, то использование фокусированного, тонко настроенного агрегатора приведет к лучшим результатам. А чем качественнее результаты, тем дальше люди продвигаются по «длинному хвосту».

14. Правила «длинного хвоста»

Как создать потребительский рай

Секрет создания процветающего бизнеса в «длинном хвосте» можно сформулировать в двух предложениях:

- сделайте все доступным;
- помогите потребителю это найти.

Первое проще сказать, чем сделать. Менее дюжины из 6 тыс. фильмов, ежегодно представляемых на кинофестивале Sundance, получают широкое распространение, но большинство из них не могут быть легально показаны вне фестиваля, потому что не урегулированы права на музыку. То же верно и для архивов телепрограмм: слишком сложно урегулировать права на распространение музыки.

Подобные проблемы ограничивают распространение классической музыки и видеоигр. Пока мы не найдем способа урегулировать права на все наименования для всех прошлых выпусков — бездумно, автоматически, в промышленном масштабе, — юридические ограничения останутся основным барьером на пути расширения «длинного хвоста».

Второе положение развивается быстрее. Начиная от коллективных фильтров и рейтинга пользователей, агрегаторы используют рекомендации, чтобы направлять спрос в «длинный хвост». В этом разница между навязыванием и запросом, между вещанием и индивидуальными вкусами. Бизнес в «длинном хвосте» считает потребителей личностями, предлагая индивидуальную настройку продуктов вместо массовой дистрибуции.

В индустрии развлечений рекомендации являются очень эффективной формой маркетинга, позволяющей менее известным фильмам и музыке найти свою аудиторию. С точки зрения потребителей, облегчение выбора благодаря хорошим рекомендациям поощряет дальнейшее исследование рынка, может возобновить интерес к музыке и кино, потенциально образуя значительно больший совокупный рынок развлечений. (Средний потребитель Netflix смотрит семь DVD в месяц, в три раза больше, чем постоянный клиент традиционного пункта проката.) Совокупное культурное преимущество выражается в росте разнообразия, компенсирующего нивелирующий эффект столетия, в котором доминировал дефицит дистрибуции, и ограничивая тиражию хитов.

Теперь, когда вы уже ознакомились с общей картиной, мы приводим девять правил для успешных агрегаторов в «длинном хвосте».

Снижайте издержки

Правило 1. Концентрируйте или распределяйте товары

Сирс проложил путь. Его компания достигла эффективности в обработке заказов по почте благодаря наличию больших централизованных складов. Сегодня сетевые «лица» Wal-Mart, Best Buy, Target и многих других розничных торговцев используют существующую складскую инфраструктуру, чтобы предлагать в Интернете больший ассортимент товаров, чем в реальном мире. Централизованные склады гораздо эффективнее, чем распределение товаров по полкам в сотнях магазинов.

Чтобы предложить больший ассортимент, такие компании, как Amazon, применяют парадигму «виртуального склада»: физически продукты находятся на складах партнеров, но предлагаются и продаются на сайте Amazon. Сегодня программа Amazon Marketplace собирает продукты виртуального склада, предлагаемые тысячами мелких торговцев. Издержки Amazon — нулевые.

Цифровые товары (подумайте об iTunes) — самые дешевые. Мы уже показали, какое влияние на музыкальную индустрию оказал переход от компакт-дисков к потоковой передаче мегабитов данных. Скоро то же произойдет с кино, видеоиграми и телепрограммами. Новости вышли из эры бумаги, подкастинг конкурирует с радио, и, кто знает, возможно, вы читаете эту книгу с экрана. Избавление от атомов и расходов на вещание в радиодиапазоне — прекрасный способ снижения издержек, открывающий новые нишевые рынки.

Правило 2. Пусть потребители делают все сами

Деятельность потребителей создала eBay, Wikipedia, Craigslist, MySpace и дала Netflix сотни тысяч отзывов о фильмах. В это же время самообслуживание позволило Google продавать место для рекламных объявлений по 5 центов за переход по ссылке, а компании Skype — за 2,5 года привлечь 60 млн пользователей. Это примеры того, что потребители могут делать самостоятельно и бесплатно, хотя раньше компаниям приходилось нанимать для этого отдельных сотрудников. Это не аутсорсинг, а передача инициативы «толпе».

Здесь преимущества не только экономические — потребители лучше справляются с работой. Их отзывы часто хорошо и внятно написаны, основаны на реальности, и им доверяют другие потребители. В совокупности у потребителей практически неограниченное время и энергия. Только их самостоятельная деятельность способна распространиться по всей протяженности «длинного хвоста». В случае самообслуживания работу выполняют те люди, которые реально в ней заинтересованы и хорошо ее понимают.

Думайте о нишах

Правило 3. Один способ дистрибуции не может подходить всем

Одни потребители хотят ходить в магазины, другие — покупать в Интернете. Некоторые смотрят в магазинах, а покупают в Интернете. Некоторым товар нужен прямо сейчас, а другие могут подождать. Одни потребители живут рядом с магазинами, иные — далеко от них. На одни продукты спрос сконцентрирован, на другие — распределен. Если ориентироваться только на одну группу потребителей, есть риск потерять остальных.

Это может показаться фантастичным, но лучшие рынки в «длинном хвосте» преодолевают пространство и время. Они не ограничены географией, не делают предположений о том, что и когда пожелают потребители. Основное преимущество iTunes — в огромном ассортименте и удобстве использования; то, что магазин открыт круглые сутки, тоже не мешает...

Сегодня можно посмотреть сериал по телевидению, по запросу в Интернете, загрузить на iTunes или приобрести (или взять напрокат) DVD, использовать TiVo и смотреть на любом экране, от плазменного телевизора до Sony PSP. Некоторые радиопрограммы можно получить традиционным способом (в реальном времени или с задержкой), через спутниковое радио, через Интернет и, если очень хочется, в виде стенограммы по почте. Множество каналов дистрибуции — один из способов проникновения на наибольший потенциальный рынок.

Правило 4. Один продукт не может нравиться всем

Было время, когда музыку можно было приобрести только одним способом: купить альбом на диске (продавалось так мало синглов, что многие исполнители их вообще не выпускали). Теперь у вас есть выбор: альбом, отдельная композиция, мелодия для телефона, бесплатный 30-секундный образец, видеоклип, ремикс, образец *другого* ремикса, в потоке или загруженный, в любом формате и любого качества.

Умэр Ак называет это «разбиением на компоненты». Выигрышная стратегия — разбиение контента на небольшие компоненты, чтобы люди могли их потреблять так, как хотят, и делать ремиксы, создавая новое. Газеты делятся на отдельные статьи; те, в свою очередь, ссылаются на специализированные сайты с дополнительной информацией, которые часто создают новое, основанное на множестве источников — автор блога, как и диджей, делает «ремикс» новостей.

Ранее мы уже наблюдали сегментацию продуктов и брендов — дюжина соусов для спагетти, подходящих для разных людей. Сегодня эта тенденция распространяется на все — от персонажей видеоигр и уровней (создайте собственную игру) до продаж поваренных книг по одному рецепту за раз. Каждая рекомбинация распространяется по отдельной сети дистрибуции и обращается к отдельной аудитории. Для одного нужно одно, а для многих — многое.

Правило 5. Не всем нужна одинаковая цена

Один из наиболее хорошо понимаемых принципов микроэкономики — сила эластичного ценообразования. Разные люди готовы платить разные деньги по многим причинам, начиная от доступной суммы до количества свободного времени. На тра-

диционных рынках есть место только для одного варианта продукта и одной цены, по крайней мере, в отдельно взятый момент времени. Рынки, которым присуще изобилие, могут использовать изменение цены в качестве инструмента, увеличивающего ценность продукта и размер рынка.

Например, eBay предлагает аукцион (обычно цена ниже, но требуется дополнительное время, и исход не определен) или «купить сейчас» (цена выше). Даже iTunes, где цена за один трек для простоты составляет 99 центов, даст скидку, если вы покупаете треки в составе альбома. Rhapsody идет еще дальше, экспериментируя с треками стоимостью от 79 до 49 центов. Выясняется, что уменьшение цены практически утраивает продажи.

Изменяемая цена — естественная модель для музыки и других отраслей, где стоимость производства и дистрибуции близка к нулю. Продавцы могут брать больше денег за популярные товары и меньше — за непопулярные. Почему мы этого не замечаем сейчас? Потому что звукозаписывающие компании, как привило, устанавливают фиксированную оптовую цену на уровне 70 центов за трек, чтобы избежать «конфликта каналов дистрибуции» с торговцами дисками, которые до сих пор приносят большую часть прибыли музыкальной индустрии. Когда-нибудь звукозаписывающие компании прозреют, и их цены станут более гибкими, позволяя торговцам привлекать низкими ценами потребителей ниже по «хвосту».

Откажитесь от контроля

Правило 6. Делитесь информацией

Разница между длинной полкой, на которой выставлены одинаковые продукты, и «рейтингом продаж» — информация. В одном случае магазин знает, что продается лучше, но не сообщает об этом потребителям. В другом — делится информацией. Это верно и для «рейтинга по цене», «по отзывам» и «сортировке по производителю». Все эти данные уже есть, вопрос в том, как ими поделиться с потребителями. Чем больше информации, тем лучше, но только тогда, когда она представлена в виде, облегчающем выбор.

Наконец, информация о привычках покупателей, в виде рекомендаций, может стать мощным маркетинговым инструментом. Детальная информация о товаре — от отзывов до спецификаций — может ответить на вопросы, которые в противном случае помешали бы покупке. Если объяснить, почему потребитель получает именно такие рекомендации, уровень доверия к системе растет. Потребители начинают активнее ей пользоваться. Прозрачность вызывает доверие совершенно бесплатно.

Правило 7. Объединяйте, а не разделяйте

Одним из симптомов дефицитного мышления стало мнение, что рынки должны находиться в балансе. Иными словами, всегда нужно выбирать «или... или...». Эта версия *или* другая. Этот цвет *или* другой. В магазине или на телевидении это естественно, место есть только для чего-то одного. Однако на рынках неограниченного объема верная стратегия заключается в том, чтобы предлагать *все*.

Проблема выбора требует принятия решения, решение требует времени, ресурсов и прогнозирования. Некто, на основе неких критериев, решает, что данный товар будет успешнее другого. На макроуровне решение может быть верным, но на микроуровне оно почти всегда ошибочно. Посмотрите на «альтернативные концовки» на

DVD. Даже если большинство людей предпочитает обычную концовку, всегда найдутся те, кому больше нравится альтернатива. Теперь можно получить оба варианта. Предоставьте возможность смотреть на иностранном языке, в обычном или широко-экранном формате, в различных вариантах, в зависимости от возрастного рейтинга — каждый вариант найдет аудиторию, даже если она не настолько велика, как первоначальная.

Все эти «дополнения» стали возможными благодаря вместительности DVD, что позволило «тратить» место на контент, который не мог быть включен на более ограниченных носителях, например, при показе в кинотеатре или на видеокассете. Так везде на цифровых рынках — объем носителей растет, а цена падает. Носитель рано или поздно станет практически бесплатным — это только вопрос времени. Чем «изобильнее» объем и дистрибуция, тем меньше решений надо принимать. Объединить значительно проще, чем разделить.

Правило 8. Доверьте выполнение работы рынку

На дефицитных рынках нужно стараться угадать, что продавать. При изобилии — можно просто выбросить весь ассортимент и посмотреть, что произойдет, позволив рынку самому определиться. Разница между предварительными и поздними фильтрами в том, что первые стараются прогнозировать, а последние — просто измеряют и неизбежно более точны. Рынки в Интернете — это просто эффективный способ измерения «мудрости толп». Эти рынки наполнены информацией, товары легко сравнивать, легко сообщать другим о том, что понравилось.

Коллективные фильтры — это рыночный способ продвижения продуктов. Рейтинг популярности — еще один из голосов рынка, который дополняется отзывами. Рейтинги — коллективное мнение, измеренное таким образом, чтобы облегчить сравнение и сортировку продуктов. Все эти инструменты упорядочивают разнообразие таким образом, что потребителям становится просто в нем ориентироваться. Розничному торговцу не нужно угадывать, что «сработает». Вывод: не прогнозируйте, измеряйте и действуйте в соответствии с ситуацией.

Правило 9. Осознайте притягательность бесплатного

О бесплатном говорят много плохого, упоминая пиратство и падение цены. Однако одним из самых важных аспектов цифровых рынков является то, что они делают бесплатное доступным: их собственные издержки близки к нулю. Одна из наиболее распространенных бизнес-моделей в Интернете — от Skype до Yahoo!Mail — это привлечение максимального количества пользователей с последующим убеждением их перейти на платную услугу, которая предлагает дополнительные возможности. Цифровые услуги настолько дешевы, что бесплатно использующие их пользователи ничего не стоят компании, и она может позволить себе получать деньги только от малой доли потребителей.

Образцы, от 30-секундных музыкальных записей до предварительного просмотра видео, возможны потому, что стоимость доставки битов по высокоскоростным сетям низка. Производители видеоигр постоянно распространяют демонстрационные версии с несколькими бесплатными уровнями. Если игра понравилась, можно заплатить, чтобы получить к ней доступ. В 2005 году кинокомпания Universal выпустила первые девять минут фильма «Serenity» (фантастика) в Интернете без всяких ограничений и

бесплатно. Почему? Потому что могла. Издержки на доставку почти 10 % фильма каждому, кто хотел бы посмотреть его в Интернете, были незначительны по сравнению с традиционным привлечением аудитории в кинотеатры.

Телевидение сегодня в основном бесплатно и поддерживается рекламой. Однако широковещательные сети до сих пор стараются найти способ получать плату за вещание в Интернете, хотя стоимость производства уже оплачена, а расходы на дистрибуцию низки. Почему бы не предлагать телепрограммы в Интернете? Программы можно завершать (а не прерывать) рекламой. Можно достичь огромной аудитории для скрытой рекламы, от которой невозможно избавиться. На изобильных рынках, где конкуренция остра, цены обычно привязаны к издержкам. Благодаря силе цифровой экономики цены резко упали.

Послесловие: «хвост» будущего

Примерно за 30 тыс. долларов сегодня можно приобрести принтер «SolidScape T66 3D». Это замечательное устройство, хотя и дорогое. Однако цены быстро падают. Это та технология, которая распаляет воображение. Помните рассказ о фабрике LEGO, на которой можно заказать собственную модель, а набор приходит по почте две недели спустя? Ну вот, теперь можно не пользоваться услугами по доставке и не ждать. Трехмерный принтер — это домашняя фабрика, способная изготовить практически что угодно, помещающееся в лотке. Когда-нибудь они станут не дороже обычных принтеров и будут так же распространены. Только подумайте, какие это открывает возможности...

Современные трехмерные принтеры бывают разных видов, а самый распространенный из них использует луч лазера, чтобы превратить жидкий полимер или порошок в твердый пластик. Направьте на принтер трехмерный файл из специальной программы или файл с описанием формы персонажа видеоигры, и лазер начнет его вычерчивать. Слой за слоем возникает идеальная копия объекта. Это похоже на магию. Принтер SolidScape 3D прямо у вас дома превращает биты в атомы. Это технология производства для создания «длинного хвоста» вещей.

Когда технология трехмерной печати сможет использовать не только пластик, но и другие материалы, от металлов до синтетических волокон, мы сможем самостоятельно не изготавливать запасные части, игрушки, целые устройства, информация о которых загружена у виртуального торговца. Мы уже так поступаем с цифровыми товарами: программное обеспечение для заполнения налоговой декларации можно заказать на Amazon по почте и подождать 10 дней или просто загрузить на свой компьютер. Другие сервисы предлагают подобные услуги: диск на следующей неделе или цифровые треки прямо сейчас. Может наступить день, когда все это станет применимо и к физическим товарам. Сегодня вы сами печатаете дома фотографии, завтра, возможно, будете печатать и рамки к ним.

Уже можно видеть несколько примеров. Уилл Райт (Will Wright), легендарный разработчик видеоигр, заканчивает создание следующей игры, Spore. В игре можно эволюционировать собственное существо, придавая ему качества и характеристики в зависимости от своего желания. Если вам понравилось то, что получилось, это существо можно загрузить на серверы Spore. Затем, примерно за 20 долларов, рисунок можно «распечатать», сохранив цвет, текстуру и прочее. Каждое такое существо уникально и доставляется вам домой за неделю или две. Это «длинный хвост» потребительских товаров, поражающий воображение, намек на то, что случится в будущем.

Как и все остальное, «длинный хвост» вещей будет агрегироваться в основном в идеи битов, а затем товары будут доставляться вам по оптоволоконной сети. Только после доставки товар материализуется, превращается в атомы и готов к потреблению. Звучит как фантастика, но фантастикой еще 10 лет назад казалась музыкальная коллекция в кармане.

В мире развлечений и информации мы уже избавились от ограничений пространства и каналов дистрибуции, от единого подхода ко всему. Возможно, вскоре мы избавимся и от ограничений массового производства в целом. Взрывной рост разнообра-

зия, который наблюдается в культуре благодаря эффективности цифровых технологий» распространится и на остальные области жизни. Завтра вопрос будет не в том, нужен ли большой выбор, а в том, чего нам хочется на самом деле. В бесконечном мире возможно все!

Примечания

Эта книга — результат почти двух лет исследований и общения с бизнесменами и учеными. Это и результат оригинального анализа данных по продажам и использованию услуг компаний, работающих на рынках «длинного хвоста», от Netflix до eBay. (Великая благодарность руководителям компаний, которые поддержали этот проект и предоставили информацию.) Книга также основана на исследованиях множества ученых, мыслителей и писателей, чьи идеи и выводы оказали на меня влияние. Многих из них я процитировал в тексте.

Приведенные ниже примечания указывают на источник, содержат дополнительную информацию и предложения по дальнейшему чтению. Во многих случаях этот источник находится в Интернете, и тогда я привожу соответствующий адрес.

Введение

«*Большинство из 50-ти наиболее популярных альбомов...*» Данные о продажах хитов предоставлены Американской ассоциацией звукозаписывающих компаний (Recording Industry Association of America, www.riaa.org), которая поддерживает прекрасную базу данных альбомов: золотых (500 тыс. экземпляров), платиновых (1 млн), мультиплатиновых и бриллиантовых (10 млн или больше). Данные о кассовых сборах фильмов взяты с www.boxofficemojo.com.

«*Телевизионные сети...*» Данные о телевидении, как современные, так и исторические, предоставлены Nielsen Media Research.

«Длинный хвост»

«*На Rhapsody самые популярные 4,5 тыс. дисков...*» Здесь требуется дополнительное объяснение. Традиционный рынок (Wal-Mart) — это рынок компакт-дисков, и практически вся музыка продается в виде альбомов. В Интернете, в таких магазинах, как iTunes и Rhapsody, музыку можно загружать отдельными композициями, потребители обычно так и поступают. Пересчитать рынок альбомов в рынок синглов не так просто. Нельзя просто умножить на 14, что составляет среднее число треков в альбоме, поскольку некоторые треки популярнее других. Чтобы понять, как лучше пересчитывать, мы рассмотрели 100 тыс. самых популярных треков на Rhapsody. Оказалось, что они принадлежат около 22 тыс. альбомов, в среднем по 4,5 трека на альбом. Чтобы учесть менее популярные треки, мы решили, что в среднем альбоме находится 5,5 треков. Поэтому 4,5 уникальных наименований дисков в Wal-Mart эквивалентны 25 тыс. треков на Rhapsody.

«*Что удивительно...*» Сравнение крупных магазинов книг и Amazon так же сложно. Amazon не опубликовала данные о продажах книг на уровне отдельных наименований, и нам пришлось рассчитывать все самостоятельно на основе доступной информации. Это в основном продажные рейтинги книг самой Amazon и информация третьих сторон об общем количестве проданных книг. Самое раннее исследование в этой области — *Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers* (2003) Эрика Бринйолфссона из Массачусетского технологического университета, Макла Смита из Карнеги-Меллон и Деффри Ху из

Пердью. Они оценивали кривую продаж Amazon на глубоком анализе информации о продажных рейтингах книг. Исследователи пришли к выводу, что книги, менее популярные, чем первые 100 тыс. (обычный ассортимент крупного книжного магазина), приносят 40 % продаж Amazon.

Дальнейшие дискуссии с Amazon и другими сотрудниками книжной индустрии показали, что это слишком смелое заявление, в основном из-за проблем с рейтингами на самой Amazon и тенденции такого рода анализа недооценивать первые сто самых популярных наименований. Мы исправили данные, используя информацию, полученную от издателей, а затем сравнили ее с общей оценкой прибыли Amazon от книг. Теперь мы считаем, что книги за пределами 100 тыс. самых популярных отвечают за 20–30 % продаж Amazon, и использовали среднее арифметическое — 25 %.

Взлет и падение хитов

«Появление таких мощных технологий...» Эссе Бенджамина называется *The Work of Art in the Age of Mechanical Reproduction*, 1936.

Краткая история «длинного хвоста»

«Я просматривал...» Выступление Безоса в феврале 2005 года в Chirchill Club. Сайт Робба globalguerrillas.typepad.com. Дата — 18 марта 2005 года.

Новые производители

«В январе 2001 года». История Википедии в основном излагается по статье Дэниеле Пинка *The Book Stops Here*, которая будет опубликована в *Wired* в марте 2005 года.

«Писатель Пол Грэхем...» www.paulgraham.com/web20.html

«Южной Кореи...» Источник: журнал *Global Agenda* Всемирного экономического форума.

«Больше видео...» Я благодарен Зени Жарден (Xeni Jardin) за прекрасную статью в журнале *Wired* в декабре 2005 года.

«Команда в университете...» Райан Шоу (Ryan Shaw) и его коллеги в Media Streams Metadata Exchange, School of Information Science and Management.

Новые рынки

«Издатели стремятся убедиться...» Источник: www.nacs.org

«Создала базу данных...» Источник: www.bisg.org

Новые законодатели вкусов

«Исторически Blockbuster...» Хастингс выступал на конференции «Lehrman Brothers Small Cap» в ноябре 2005 года.

Экономика «длинного хвоста»

«Другими словами...» Я достаточно свободно применял термин «экспонента», чтобы указывать на распределения вида $y=axk$. В эмпирических данных, которые использовались в этой книге, y — это абсолютные цифры продаж или рейтинг популярности, а x — продажи или рейтинг популярности уникальных продуктов, a — константа, а k — степень, в которую возводится x . Экспоненты бывают разного вида, некоторые из рынков, которые кажутся экспоненциальными, в действительности могут оказаться логарифмическим распределением или чем-то похожим. Исследование подоб-

ных различий выходит за рамки книги, и я очень благодарен Хэлу Вариану из Калифорнийского университета в Беркли (и Google) за указание на это тонкое отличие.

«К сожалению...» Источник: www.film-festival.org

«Это же верно...» Все данные по Barnes & Noble, PRX и rediff.com получены в личной переписке с руководителями компаний.

«Исследование, проведенное в 2005 года...» Это исследование еще не опубликовано, мне был доступен только черновик. Следует ожидать, что к моменту публикации некоторые числа изменятся.

«Другой способ...» Разница между традиционными и сетевыми рынками огромна. Разница в распределении продаж на этих рынках показана в следующей таблице.

Процент от общих продаж				
Рейтинг товара	Wal-Mart*	Rhapsody	Blockbuster*	Netflix
1-100	65 %	47 %	68 %	38 %
101 и больше	35 %	53 %	32 %	62 %

* Данные по продажам Wal-Mart и Blockbuster — это цифры Nielsen SoundScan и VideoScan по целым отраслям. Однако Wal-Mart и Blockbuster — самые крупные игроки в соответствующих областях, и можно предположить, что общие тенденции применимы и к ним.

«Для большинства людей...» Изначально опубликовано в Forbes ASAP, затем в Telecom: *How Infinite Bandwidth Will Revolutionize Our World*, 2000.

«Как же совместить...» Из личной переписки.

Короткая «голова»

«Люди собираются...» Журнал *Atlantic Monthly*, октябрь 2005 года.

«Магазин, продающий...» Журнал *Discover*, сентябрь 2005 года.

«Города и пригороды...» *The Death and Life of Great American Cities*, первое издание в 1961 году.

«Из 30 тыс....» Интервью Готтлиба для документального фильма «The Way the Music Died», 2004 год.

«В Америке 20 %...» Источник: Brynjolfsson, Smith, and Hu, 2003 год.

Райский выбор

Цитируется *Why Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?* Sheens Iyengar (Columbia) and Mark Lepper (Stanford), 2000 год.

Затем цитата из *The Lure of Choice*, Nicola Brown and Barbara Summers (Leeds University Business School) and Daniel Read (London School of Economics), 2002 год. Фрэнсис Хэмит: личное общение.

Нишевая культура

Virginia Postrel: Forbes ASAP, 1998 год.

Бесконечный экран

«Телевидение производит больше...» *How Much Information?* Hal Varian (UC Berkeley School of Information Management and Systems) and colleagues, 2003 год.

Джеремии Аллэр. Источник: *Streaming Media*, октябрь 2005 года.

Роб Рейд: личное общение.

Примечания переводчика

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.*

2

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

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

Названия популярных в 50-60-е годы американских телепередач. — *Прим. пер.*

«American Idol», популярная телевизионная программа-соревнование. Российский аналог — «Фабрика звезд». — *Прим. пер.*

Peer-to-peer, пиринговые, файлообменные сети. — *Прим. пер.*

The 1996 Telecommunications Act. — *Прим. пер.*

Federal Communication Commission, Федеральная комиссия связи США. — *Прим. пер.*

Имеется в виду чемпионат мира по американскому футболу. — *Прим. пер.*

Курьерская служба доставки. — *Прим. пер.*

Служба входящих телефонных звонков между штатами. — *Прим. пер.*

Автоматические звонки за счет принимающей стороны. — *Прим. пер.*

Direct Marketers Association. — *Прим. пер.*

Scholastic Aptitude Test — экзамен на выявление академических способностей, американский аналог ЕГЭ. — *Прим. пер.*

Вышла под названием Wii. — *Прим. пер.*

Жаргонные выражения, принятые в различных интернет-субкультурах и имеющие смысл только для их участников. — *Прим. пер.*

В качестве русскоязычного примера можно привести «ктулху», «человекообразных роботов», «КГ/АМ», «ахтунг» и пр. — *Прим. пер.*

Человек, не интересующийся ничем, кроме компьютеров и новых технологий, «гикнутый». — *Прим. пер.*

Напомним, руководство CBS News уволило четырех сотрудников телеканала в январе, после того как в репортажах других СМИ (основанных на информации, размещенной в блогах) телеведущий CBS Дэн Рэзер, который выпустил в эфир сюжет с ложной информацией о военной службе Буша, был обвинен в том, что в своем рвении пренебрег основополагающими принципами журналистики. — *Прим. ред.*

Американский комик, известный благодаря сатире на политиков. — *Прим. пер.*

Известная американская бизнес-леди, писатель, редактор, пропагандирующая домашнее приготовление пищи. Вела две дневных телепрограммы. — *Прим. пер.*