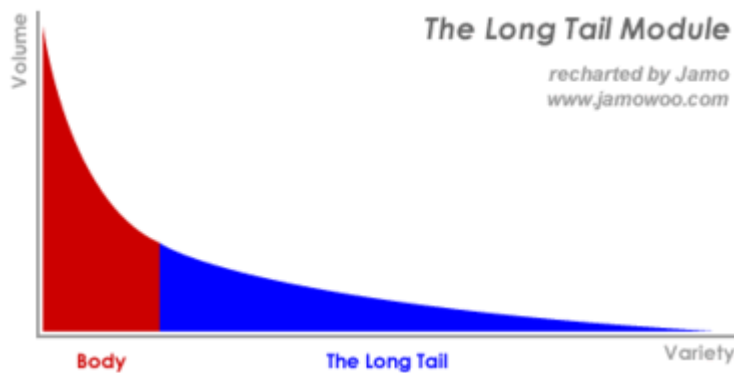


《长尾》 The Long Tail

完整中译版

翻译：拙尘、雷声大雨点大
(<http://www.yeeyan.com>)

PDF 整理：伴跳跳
(<http://www.forlens.com>)



一、“长尾”的由来及含义：

长尾理论这个概念是 Wired 杂志主编 Chris Anderson 在 2004 年提出。最简单的例子：在一个 XY 的坐标系里面，y 对应销售收入，x 对应 同一产业中不同品牌的产品或服务。一般会出现名列前茅的几个品牌占据大部分的部分，其他无数的小品牌占据小部分。

举例来说，我们常用的汉字实际上不多，但因出现频次高，所以这些为数不多的汉字占据了上图广大的红区；绝大部分的汉字难得一用，它们就属于那长长的蓝尾。

二、成功的“长尾”案例：

1、 Google 是一个最典型的“长尾”公司，其成长历程就是把广告商和出版商的“长尾”商业化的过程。

数以百万计的小企业和个人，此前他们从未打过广告，或从没大规模地打过广告。他们小得让广告商不屑，甚至连他们自己都不曾想过可以打广告。但Google的 AdSense把广告这一门槛降下来了：广告不再高不可攀，它是自助的，价廉的，谁都可以做的；另一方面，对成千上万的Blog 站点和小规模的商业网站来说，在自己的站点放上广告已成举手之劳。

Google 目前有一半的生意来自这些小网站而不是搜索结果中放置的广告。数以百万计的中小企业代表了一个巨大的长尾广告市场。这条长尾能有多长，恐怕谁也无法预知。

2、亚马逊：

一个前亚马逊公司员工精辟地概述了公司的“长尾”本质：现在我们所卖的那些过去根本卖不动的书比我们现在所卖的那些过去可以卖得动的书多得多。

此外还有很多，诸如维基百科、Netflix 等等。

《长尾》一直在深刻地影响着全球各地互联网业的发展。他所提出的推动型模式与拉动型模式的结合，广泛性与个性化的统一，已经成为网络产品设计开发的一个重要策略。

非常感谢”雷声大雨点大“和”拙尘“的辛勤工作，使广大中文读者可以完整领略长尾的妙处。如果您觉得有价值，请把本文推荐给您的朋友、同事。希望不久的将来，在Baidu 长尾时，不要在前十页中都找不到长尾的中文译文。:)有兴趣的话可以加入我们，一起把有价值的外文资料带给中文读者。

读者很多是对互联网、创业感兴趣的朋友。长尾的本质似乎也是众多互联网创业公司得以生存发展的原因。因此引用文章结尾的一句话与大家共勉：

这就是长尾的力量。它的时代已经到来。

（译者：讨论长尾之前，应该对原文有一个完整、准确的理解。读了 2005 年的一个中译版后，感觉这个译本在若干关键点上值得商榷。因此决定重译该文，希望能给读者带来价值。）

1988 年，英国登山家 Joe Simpson 写了一本名叫《触摸巅峰》（译者：这是 Touching the Void 通用的中文翻译的书。该书讲述了在秘鲁安第斯山脉发生的一次与死神擦肩而过的登山事故。这本书颇受好评，但不太畅销，并很快就被人们淡忘了。可十年后，有趣的事发生了。Jon Krakauer 写的另一部描写登山悲剧的书《进入稀薄空气》成为了畅销书。突然间读者又开始对《触摸巅峰》产生了兴趣。

为满足读者要求，Random House 出版社立刻再版该书。图

书销售商把《触摸巅峰》放在《进入稀薄空气》旁边来促销。《触摸巅峰》越卖越火。来年一月，该书的简装版再版，并连续高居《纽约时报》畅销书排行榜14周之久。同月，IFC 制片公司出品了以该书为背景的纪实片，倍受好评。到今天《触摸巅峰》的销售量超过《进入稀薄空气》一倍还多。

到底发生了什么呢？简单地说，是 Amazon (亚马逊) 的推荐造成了这个现象。网上书商 Amazon 的软件注意到不少喜欢《进入稀薄空气》的读者也喜欢《触摸巅峰》，就向购买《进入稀薄空气》的所有读者推荐《触摸巅峰》。读者接受了推荐，并且真的觉得这本书很好。一时间，网站的留言里好评如潮，销量因此进一步增加，这就带来了更多的好评，于是形成了一个正反馈。

值得注意的是，当 Krakauer 的书出版时，Simpson 的书几乎已经绝版了。若是再早几年的话，《进入稀薄空气》的读者根本不会知道《触摸巅峰》的存在。即便知道，这本书也买不到了。但 Amazon 改变了这一切。通过把无限多的产品种类、实时的购买趋势和用户评价结合起来，Amazon 创造了一个把《触摸巅峰》由绝版书变成畅销书的奇迹。

这一案例不仅仅适用于网上书商，它其实揭示了一个全新的适用于媒体和娱乐业的经济模型。这个模型正渐渐开始显示它的威力。比如 Netflix 的网上 DVD 租赁、Yahoo! LaunchCast 的 MTV、iTunes 的网上音乐商城，和 Rhapsody。由于有几乎无穷多的产品可以选择，用户真正喜好的产品被挖掘出来。这使得传统商家如 Blockbuster 录像租赁连锁店、Tower Records (CD 零售连锁店) 和 Barnes & Noble (书店) 望尘莫及。而这种前所未有的选择让用户流连忘返。当他们越来越远离传统的购买模式后，他们发现自己的欣赏口味竟是那么与众不同。或许以前的主流意识仅仅是被强大的市场营销、狭隘的产品选择以及亦步亦趋的流行文化所误导而已。

对上述公司的销售数据和趋势进行的分析显示，新兴的数字娱乐经济和今天的主流娱乐市场截然不同。如果说 20 世纪的娱乐业是以流行内容为主导的，那么在 21 世纪，那些非流行的内容将占据同样重要的位置。

为什么我们一直忍受着迎合大众口味的无聊透顶的夏季大片和粗制滥造的流行音乐呢？是因为市场经济的原因。大众化的口味实际上是不对称的供需关系的产物，是市场对产品分销能力不

足的反应。

关键问题在于我们生活在一个物理的世界里，我们的娱乐产品直到不久以前，也是以实物为媒介的。这造成了两个重大的限制。

第一，娱乐业必须靠吸引当地消费者才能存在下去。一般来说，电影院放映一部电影，至少要在两周内吸引 1500 名以上的观众才能收回放映厅的租金。一个音乐制品店，平均每张 CD 至少在一年中要卖出两张，才能收回这张 CD 所占用的半英寸货架的租金。DVD 出租、电子游戏零售、书报零售等都面临同样的问题。

在这些行业里，商家的进货必须要保证有足够的销量，才能抵消库存的费用。而另一方面，商家只能吸引有限的本地客户群对于电影院，是周围 10 英里以内的人群；音乐制品店和书店的范围更小；而录像出租店可能只有一两英里的范围。一部优秀的纪录片，在全国范围内可能有五十万观众会感兴趣，但这却没有任何意义；真正重要的是，在非常有限的地理范围内，如马里兰州洛克威尔市北部地区，或是加州 Walnut Creek 地区购物中心的

人群中，有多少人会对此感兴趣。

很多出色的娱乐产品，在全国范围内会有大量热情的观众和听众，却难以跨越上述障碍。比如《疯狂约会美丽都 (Triplets of Belleville)》这部广受好评，并获得奥斯卡最佳动画片提名的片子，只在全美 6 个影院上映过。一个更明显的例子是印度电影业在美国的遭遇。每年印度电影业有超过 800 部故事片出品；在美国有大约一百七十万印度裔；但最佳印度语影片《印度往事 (Lagaan: Once Upon a Time in India)》(依据 Amazon 互联网电影数据库的评价) 只在两家影院上映过。在美国上映过的印度影片总共也只有屈指可数的几部。受空间因素的制约，零星分布的观众和没有观众几乎没有分别。

另一个限制来自于物理定律本身。一定频谱范围内的无线电波只能搭载有限的广播频道；同轴电缆只能传输有限的电视频道。而一天又只有 24 小时播放节目的时间。广播和电视节目的传送要占用大量的有限资源。其结果呢，也是需要在地域范围内有大量的听众和观众。这同样成为很多节目难以逾越的障碍。

娱乐业在 20 世纪对上述限制的解决方案很简单：让大片充斥影院，把畅销的音乐装满货架，给收音机听众和电视观众有限的选择，让他们甚至用不着换台。这样做其实没错。事实上，根据社会学家的理论，大片的产生有其心理学的根源——是一种从众心理和口碑效应的结合。而确实，颇有一部分在大众中流行的音乐、电影、书籍是高质量的。

但是，仅有流行的东西，对于我们当中的大多数来说，是远远不够的。每一个人的口味，都会或多或少地偏离主流。而对这些主流之外的东西探索得越多，我们就会越发沉迷于此。不幸的是，在最近几十年里，这些主流之外的东西统统被扫到了角落里——为传统娱乐业服务的市场营销对此根本不屑一顾。

以流行为主导的经济是旧时代的产物，在这个时代里，没有足够的库存空间来存放所有的东西，以满足每个人的需要。比如说，没有足够的货架来存放所制作的 CD、DVD 和游戏；没有足够的银幕来放映所有的电影；没有足够的频道来播放所有的电视节目；也没有足够的无线电波段来播放所有的音乐；甚至没有足够的时间把所有的内容传播给用户。

这是一个资源稀缺的世界。但是，随着在线分销和零售模式的出现，我们正迈入一个资源极大丰富的世界。这两个世界之间有着天壤之别。

Robbie Vann-Adibe 是数字点唱公司 Ecast 的首席执行官。该公司有超过 15 万首的曲目供其网络内的酒吧点唱。有一些统计数据非常令人惊奇，Robbie 总是爱据此来向参观者们提问，而所有的人无一例外都会答错。这个问题就是：在随便一家在线媒体商店（像 Netflix, iTunes, Amazon, 等等）的排行榜前 1 万首曲目里，那些每月至少被租出去或卖出去一次的曲目占多大百分比呢？

大多数人都会猜是 20%，原因很简单：我们一直都是被这样教的。二八定律，也被称为帕累托定律（由意大利经济学家 Vilfredo Pareto 在 1906 年提出），在我们周围随处可见。由顶级制片公司制作的电影中，只有 20% 能够成为畅销片。这种情况同样发生在电视剧、游戏和通俗读物市场上。对于顶级音乐制作公司推出的 CD 来说，这个百分比还会更低。根据美国唱片业协会（Recording Industry Association of America）的统计，只有不到百分之十的唱片能够盈利。

但是，Vann-Adibe 告诉我们说，正确的答案应该是 99%，也就是说，市场对于排行榜前 1 万首曲目当中的几乎每一首都会有所需求。Vann-Adibe 在他自己公司的统计数据中观察到了这一现象：每个月里都有数以千计的听众花钱点唱那些在其他传统点唱服务中根本就不可能找到的曲目。

人们之所以答错 Vann-Adibe 的问题，是因为这个问题的正确答案在两方面上都与人们的直觉背道而驰。第一点就是，在娱乐业中，二八定律是关于流行的定律，与销售没有任何关系。我们被禁锢在以流行为主导的惯性思维中——我们以为如果一个东西不流行的话，就不可能赚钱，也就不可能返还制作成本。也就是说，我们已经先入为主地认为，只有流行的东西，才有存在的价值。但是，Vann-Adibe，也包括 iTunes、Amazon 和 Netflix 的管理者们，却发现那些非流行的东西同样能够赚钱；并且由于数量庞大，其盈利总和足以形成一个新兴的巨大市场。

对于 iTunes 这样的纯数字服务来说，由于不再需要货架，也没有制造成本和分销费用，卖出一件非流行品与卖出一件流行品之间没有任何区别，它们的边际利润都是一样的。流行与非流

行有同样的经济基础，它们都只不过是数据库中的一条记录，等待对其需求做出响应，因而具有同样的存货价值。于是乎，流行不再是利润的唯一代名词了。

第二个原因在于业界对于人们的需求没有正确的认识。事实上，我们对于自己想要什么也并不是很清楚。比如说，我们以为一件商品，如果没有摆在沃尔玛 (Wal-Mart) 或其它主要零售商的货架上的话，那么对这件商品的需求量一定很低；否则沃尔玛们没有理由不卖它。至于剩下的80%，充其量也只能算是准商业化 (subcommercial) 的产品。

事实上，沃尔玛并不像看上去的那样大众化，它所出售的商品都是选之又选的。一张CD，沃尔玛必须卖出超过10万张拷贝，才有可能收回成本并产生足够的利润。而只有不到1%的CD能够达到这个销量。对于那6万个想要购买最新的《Fountains of Wayne》或《Crystal Method》专辑，或是其它非主流音乐的顾客，该怎么办呢？他们只好到别的地方去找了。书店、电影院、电台和电视台等，都会同样的挑剔。我们把大众市场 (mass market) 与质量和需求等同起来，而事实上，它只不过代表了千篇一律的重复性、狂轰乱炸的广告效应以及泛泛而肤浅的诉求。

我们到底想要什么？我们还正在探索，但很明显地，我们想要的绝对要比这多。

为了了解我们那种不受资源稀缺的经济所限制的真正口味，让我们来看看 Rhapsody 吧。这是一个允许其订阅用户下载流媒体音乐的服务（属于 RealNetworks），目前提供的曲目超过 73 万 5 千首。

如果把 Rhapsody 每月的统计数据绘成图表的话，你会得到一条描述需求的“幂次法则”（Power Law）曲线，它看上去跟其它音像商店的曲线很相像：最热门的曲目有非常大的需求，随着热门度的降低，需求量急剧减少。但是当你仔细研究排行榜上 4 万名开外的曲目时，有趣的事情发生了。4 万首曲目通常是一个中等音像店的流动库存量（即最终会被售出的专辑）。沃尔玛等其他传统零售商的曲线在这里变成了零——或者是因为它们根本就不经营这么多的 CD，或者是因为这些边缘曲目的本地爱好者们不能在商店里找到它们或者根本就没有迈进过商店的门。

而在 Rhapsody 的曲线上，需求量仍然维持在零以上。不仅仅是排行榜前 10 万的曲目每个月都至少会被下载一次，连那些在

排行榜上排到 20 万、30 万甚至是 40 万的曲目，都有人下载。不管 Rhapsody 如何迅速地扩张它的曲目库，那些曲目总能很快地找到听众，尽管每个月可能只有寥寥的几个人，从美国的某个角落点播了这些曲目。

这就是长尾。

在这个长尾上，你能找到任何东西。这里有年代久远的旧唱片，忠实的老歌迷们仍然会满怀深情地想起它们，或者年轻的一代会重新发现它们。这里有现场录音，单曲，混编曲目，甚至是唱片的封套。这里有成千上万的细分再细分的小类别：想象一下，就好比一家 Tower Records 音像店，只出售 80 年代的 hair bands（70 年代兴起的重金属摇滚的一种）或是 ambient dub（参见这里）。这里还有那些在进口品货架上找不到的外国曲目，以及那些名不见经传的小乐队的演奏，其中的很大一部分根本就无从通过分销渠道进入现实当中的 Tower Records 音像店。

当然，这里面也有很多垃圾。不过，即使是流行的专辑，一样难免会有垃圾。听 CD 的时候，人们不得不跳过那些难听的曲

目；而在网络上，人们则可以借助于群体选择的过滤作用轻易地避开那些垃圾。一首难听的曲目，如果刻在一张价值15美元的专辑里，就要白白花掉你大概十二分之一的价钱；但如果放在网络的某个服务器上，则没有什么危害——在一个曲目凭其自身价值来推销自己的市场中，这样的曲目根本得不到人们的注意。

长尾真正令人吃惊之处在于它的数量。将长尾上足够的非流行累加起来，就会形成一个比流行还要大的市场。以图书为例：Barnes & Noble 的平均上架书目为 13 万种。而 Amazon 有超过一半的销售量都来自于在它排行榜上位于 13 万名开外的图书。如果以 Amazon 的统计数据为依据的话，这就意味着那些不在一般书店里出售的图书要比那些摆在书店书架上的图书形成的市场更大。也就是说，如果我们能够摆脱资源稀缺的限制，潜在的图书市场将至少是目前的两倍大。曾在音乐行业担任过顾问的风险投资家 Kevin Laws 是这样总结这一现象的：“最大的财富孕育自最小的销售。”

这个结论对于娱乐业的所有其它领域或多或少也都是适用的。就拿网上销售和传统销售比较来说：Blockbuster 平均只能提供不到 3000 个 DVD；而 Netflix 有 1/5 的出租量来自于其

排行榜 3000 以外的内容。Rhapsody 每月被下载的歌曲中，在排行榜 1 万名以外的曲目甚至超过了在排行榜前 1 万名的曲目。在每一个例子里，那些传统的实体零售商们所无法触及的市场是巨大的，并且还在变得越来越大。

当你仔细思考这个问题的时候，你会发现互联网上最成功的商业都是以某种方式整合了长尾市场。例如，Google 的大多数收入来自于小广告客户（广告的长尾）；eBay 也是如此，众多细分市场以及只出售一件的商品形成了它的长尾。正如 Rhapsody 和 Amazon 一样，通过克服地域和规模的限制，Google 和 eBay 也成功地开拓了新的市场并同时拓展了现有的业务。

这就是长尾的力量。从那些先行者们那里我们可以学到三条重要的经验，我们将之称为新娱乐经济的新规则。

规则 1：要应有尽有

如果你喜欢纪录片，Blockbuster 是不能满足你的。事实上，任何一家影像店都不能——现存的纪录片实在太多了，而它们的销售业绩又是如此糟糕，没有谁会在自己的货架上摆上几十张这

样的片子的。不过，你可以加入 Netflix，在那里你能找到上千部纪录片。因为 Netflix 的商业模式使出租纪录片成为可能。这样的大手笔给了纪录片行业一个振兴的机会。在去年，抓住弗雷德曼一家（Capturing the Friedmans）这部纪录片在全美租赁收入当中有超过一半来自于 Netflix。这部影片讲述了一个家庭被恋童癖指控所摧毁的实事。

Netflix 的首席执行官 Reed Hastings 是一个纪录片爱好者。他把这一令人震惊的新发现同美国公共广播公司 PBS 进行了交流，后者制作过一部关于美国士兵和越南妇女所生育的孩子的纪录片——《美国女儿越南妈妈》（Daughter From Danang）。该片曾在 2002 年获得奥斯卡提名并赢得圣丹斯 (Sundance) 电影节最佳纪录片奖。但是当时 PBS 并不打算发行 DVD 版本。Hastings 承诺负责 DVD 的生产和分销，条件是 Netflix 拥有该片的独家授权。现在，《美国女儿越南妈妈》一片在 Netflix 的纪录片排行榜上始终列在前 15 名里。这可意味着一个租赁者数量达到数万的市场。如果没有 Netflix，这样的市场根本是不会存在的。

还有许多具有同样吸引力的题材或细分题材以往被传统的 DVD 渠道所忽视了：像是外国片、动画片、独立制作电影、英国

肥皂剧、老式的美国情景喜剧，等等。这些被忽视的市场组成了 Netflix 租赁业务的巨大一块。光是宝莱坞 (Bollywood, 是印度的著名电影业基地) 一块, 每月的出租量就接近 10 万。由于能够找到各种稀奇古怪的片子, 新的顾客蜂拥而至——对于订阅服务业来说, 能够不花钱而吸引到大量用户, 这无疑比金子还珍贵。所以, 这第一课就是: 抓紧那些细分市场。

那些电影院和影像店无法获利的事业, Netflix 却做得非常成功, 原因就在于它能把分散的用户聚集起来。它根本就不介意那几千名想租神秘博士 (Doctor Who) 的人们是居住在同一个城市里, 还是零零散散地分布在全国各地——对于 Netflix 来说, 它们的经济学意义是一样的。Netflix 冲破了物理空间的束缚。它所真正关心的, 既不是顾客们分布在哪里, 甚至也不是有多少顾客会对某一特殊的片子感兴趣, 而是只要有需求就可以了, 至于在哪里都无所谓。

结果就是, 任何东西, 只要有一点点的机会能够找到买主, 就有存在的价值。这与当前的娱乐业的看法是截然不同的。今天一部老片子是否以及什么时候出 DVD 是由若干因素决定的, 包括需求估计, 幕后花絮等附加资料是否存在, 以及周年纪念或是颁

奖或是每一代人的时间跨度（迪斯尼基本上每十年发行一次它的经典之作因为新一代儿童成为了观众）等等推销时机。这些条件形成了一个很高的门槛，这就是为什么只有很少一部分的电影制成了 DVD。

也许对于真正的经典来说，这种模式是有一定道理的。但是对于绝大多数的其它作品来说，这样做未免无事生事了。而与此相对的是，在长尾模式中，只需要把这些内容简单地刻成 DVD 就成了，也不需要有什么附加资料或是推销时机。就把这些 DVD 称为银色系列好了，并且只收正常 DVD 一半的价钱。独立制片的作品也可以这么办。今年，有将近 6 千部电影被送交到圣丹斯电影节。其中只有 255 部被接受了，而这里面又只有二十几部片子被选中发行。想看其它的片子，你就必须亲自参加电影节了。为什么不每年把所有的 255 部片子都制成 DVD 并作为圣丹斯系列打折发行呢？在长尾经济里，评估一部片子比发行其 DVD 要更费钱。所以，请尽管做就好了！

音乐界也应该如法炮制。业内公司应该设法获得版权以便能够尽快地发行那些不再流行的音乐，并把这变成一个机械的、自动的、大规模生产的流程。（这是为数不多的希望这个世界上能

多有几个律师的时候。) 游戏业也是一样。怀旧游戏，包括那些在现代个人电脑上运行的经典老游戏的模拟版，由于第一代游戏迷的怀旧情节而日渐风靡。每个游戏出版三年后，游戏发行商都应该以 99 美分 的价格让玩家下载 - 无需提供技术支持、质量保证和产品包装。

所有这些策略无疑对图书也适用。我们看到绝版书和正在销售的书之间的界限已经越来越模糊。Amazon 和其他旧书销售网络使得买一本二手书和买新书一样容易。由于图书销售不再受地理限制，这些旧书销售网络创造出了一个流动市场来销售需求量很小的图书。这极大地扩大了它们自己的生意，同时极大地增加了整个市场对旧书的需求。加上越来越便宜的“按需求打印”的出版技术，无需过多解释为什么每本书都应该能买到已经成为可能。事实上，今天的孩子们非常有可能不知道绝版书是什么意思了。

规则 2：比半价还要更便宜

苹果 iTunes 的成功使我们以每首 99 美分的标准价格下载音乐。但这个价格合理么？

问问唱片公司，他们会说这过分便宜了！虽然每首 99 美分的价格和现在一张 CD 上平均每首歌的价格差不多，但大多数消费者只买一张专辑中的一两首歌，而不是整张 CD。事实上，网上音乐销售业正在出现向 50 年代单曲商业模式的回归。所以从唱片公司的角度，消费者应该为他们获得“点歌”的权利而多付些钱，这样才能弥补唱片公司未能销售整张专辑的损失。

但另一方面，如果问问消费者，他们会说 99 美分还是贵。首先，99 美分显然比从 Kazaa（一个 P2P 网络）上免费下载贵。但除此之外，99 美分在经济学角度也讲不通：很明显，通过网络下载音乐，唱片公司的费用远远低于 99 美分。没有包装、生产 CD、分销、存货的费用，单曲的价格为什么不能更便宜呢？

令人惊讶的是，有关什么是音乐下载合理价格的出色的经济分析非常少见。主要原因在于这个价格目前不是由市场决定的，而是由唱片公司的“准卡特尔（译者：决定市场价格等的行业联盟）”决定的。唱片公司给单曲制定了一个 65 美分的批发价格。这使得零售商尝试不同价格的空间变得很小。

这个批发价格大致和 CD 上每只单曲的平均价格吻合。目的在于避免唱片公司惧怕看到的“渠道冲突”。唱片公司担心如果音乐下载的价格过低,仍旧占有市场主导地位的 CD 零售商会造反,或者出现另一种更可能的情况,就是加速 CD 零售商的死亡。不管哪种情况,都会把当前的音乐市场搅得更乱,使已经惶惶然的唱片公司更加不可终日。无疑,他们在制定价格时考虑的是走下坡路的传统的 CD 零售业,而不是蒸蒸日上的音乐下载的销售方式。

如果唱片公司放弃抵抗会发生什么呢?大胆地猜测一下新音乐经济中把一首歌上载到 iTunes 服务器的费用以及依此而定的价格到底如何?结果是惊人的。

零售环节不必要的花费都可以省掉,如制造 CD,分销和零售。剩下的是发现、制作音乐和市场营销的费用。假定这些费用不变,从而保证音乐创作者和唱片公司获得的利益也不发生变化对于一张销量 30 万张的专辑,每张 CD 音乐创作的费用约为 7.5 美元,折算到每首曲目约为 60 美分。下载音乐的服务所需要的开发和维护费用约为每首曲目 17 美分,而存储和带宽的费用几乎可以忽略不计。按照上述计算,当前流行曲目下载的价格比合理的

价格要贵了 25%。合理价格应该是 79 美分，这反映了用数字方式传播音乐节省的费用。

暂不考虑“渠道冲突”的问题，如果通过网络传播音乐的边际费用比以实物为物理依托（CD）传播音乐的边际费用低，那么网上下载音乐的价格也应当便宜。数字化的费用，而不是物理的花费决定价格。

这些消费者的福音对音乐产业也是有益无害的。薄利自然造成多销。去年 Rhapsody 进行了一次有关需求弹性的试验。试验结果指出销量的增加非常显著。在试验期间，Rhapsody 给用户提供了三种单曲价格，99、79、49 美分。尽管 49 美分已经低到 99 美分原价的一半，但销量却是原来的三倍。

唱片公司每首单曲的费用还是 65 美分，Rhapsody 额外每首曲目还要付给版权拥有者 8 美分，所以这个试验是赔钱的。（不过，正如那句老式玩笑，赔本赚吆喝。）但长尾经济中可销售的大量产品是那些已经把本赚回来了的老内容，还有些是被认定赔本已经被划销了的。又比如由接受唱片公司很少投资的乐队用低廉的费用创作的音乐，以及其他实况录音、老歌翻唱等等。

这些非主流音乐的制作成本比流行作品还要更低。那为什么不能更便宜地卖给消费者呢？想像一下，沿着长尾曲线向末端移动的产品越来越便宜。实际上，是流程度（也就是市场）在决定价格。只要唱片公司把那些销量不是很大的单曲的批发价降低些，比如提供一个两三种价位的价格模式，情况就会大大改观。而由于上述的大部分内容在传统的音乐零售店根本找不到，也就不大会出现“渠道冲突”的风险了。我们学到这样一点：用低价格把消费者引向长尾末端。

唱片公司到底可以把价格降到多低呢？答案来自于对消费者心理的研究。对那些音乐爱好者们来说，他们关心的并不是到底从 iTunes 和 Rhapsody 买多少首歌，而是花钱买歌与从 Kazaa 等点对点网络免费下载歌曲之间的比较。消费者们能够直觉地感到免费的音乐并不是真正免费的：除去法律方面的风险，通过这种途径来建立自己的收藏是一件很花时间的事情。唱片来源不一致，质量不稳定，还有约百分之三十左右的曲目会存在这样或那样的缺陷。正如 Steve Jobs 在 iTunes 的音乐店开张时说的，从 kazaa 下载音乐可能会让你省一点点钱，但你等于在做一份比最低工资标准还低的工作（译者：这样做得不偿失）。对音乐如此，

对电影和游戏来说就更是这样了：盗版产品的质量更加令人沮丧还可能包含病毒，下载也要花长得多的时间。

所以说，免费是有代价的：这就是方便，是一种心理上的价值。当人们觉得不值得这样做的时候就会掏出他们的钱包。准确计算这个价值量几乎是不可能的，需要考虑到在校学生的钱包厚度以及他们的空闲时间。不过我们至少可以假设一下，比如说音乐，这个价值是每首歌 20 美分左右。这实际上划定了长尾商业市场以及地下市场之间的分界线。两个市场仍将同时存在，但对于习惯用长尾来思考的人们来说，关键是要充分利用 20 美分到 99 美分之间的机会来最大化他们的市场份额。通过提供合理的价格方便的使用以及稳定的质量，你是可以同免费进行竞争的。

也许最好的方式是停止对单曲的收费。eMusic 的拥有人 Danny Stein 认为，未来的商业应该完全从版权所有模式中脱离出来。随着有线的以及无线的宽带网络变得无处不在，越来越多的消费者们会转向点唱式的音乐服务，这种服务能够提供他们所需要的任何曲目。某些曲目会由广告支持并对听众完全免费，就象广播电台一样。其它的，像是 eMusic 或 Rhapsody，将会是一种订阅模式的服务。今天，iPod 在数字音乐经济中独占鳌头，

其模式是付费的个人曲目收藏。随着网络的完善，并借助于广告的赞助或是划一收费（比如月费 9.99 美元的无限制下载），无限制流媒体音乐的经济优势将会改变市场的方向，并在零售音乐模式的棺材上钉上又一颗钉子。

规则 3：引导用户去探索

在 1997 年，一个名叫 Michael Robertson 的创业者开办了 MP3.com——一种看上去很像是典型的长尾商业。任何人都可以上传音乐文件并可以让任何人下载。其理想是，通过这种服务，艺术家们可以跳过唱片公司直接同听众们建立联系。那些想要在网站上毛遂自荐的乐队们需要付一定的费用，MP3.com 则通过这些收费来赚钱。这样，唱片公司的专制将被终结，一幅百花齐放的美景将呈现在人们面前。

许多人实际上利用这一服务来非法地上传和共享那些商业曲目，结果导致了唱片公司对 MP3.com 提出起诉。抛开这点不提，MP3.com 也未能实现其设想的目标。那些在生存线上苦苦挣扎的乐队并没能找到新的听众群，独立音乐制作也并未获得任何改观相反地，MP3.com 为自己赢得了一份不光彩的声誉：一个良莠不

分的充斥着大量粗制滥作的音乐集合。

MP3.com 的问题在于，它只顾及了长尾。它没有同唱片公司达成版权协议来提供任何主流或流行的商业音乐，因而就没有消费者所熟悉的产品作为入手点，也就失去了进一步开拓的基础

而只提供流行的东西同样好不到哪儿去。看看那些有线电视公司提供的视频点播服务，或是制片厂们维持的视频下载服务 Movielink，无一不在苦苦支撑。过于强势的内容提供方以及过高的成本使得他们能够提供的内容非常有限：通常只是最近发行的几百部片子。由于缺少选择，他们无法影响消费者的行为，也无法成为娱乐经济中一股举足轻重的力量。

与此相比，Netflix，亚马逊（Amazon）以及其它商业音乐服务的成功表明我们必须同时顾及曲线的两个端头。大量的非主流作品库藏让它们变得与众不同，但同时，流行作品仍然是在第一时间吸引顾客的关键。然后，出色的长尾商业才能进一步引导顾客们根据其爱恶，去轻松地探索那些未知的领域。

举例来说，出现在 Rhapsody 首页上的是 Britney Spears

(布兰妮)，这毫不惊奇。在她的歌曲列表边上有一个列有“同类艺术家”的方框，其中就有 Pink (平克)。如果你点击了 Pink 的链接并且对你听到的感到满意的话，同样还可以继续探索与 Pink 类似的艺术家，比如说，No Doubt (无疑乐队)。而在 No Doubt 的页面上列有一些同流派的先驱和追随乐队，其中你会找到 Selecter, 一个 80 年代来自英国考文垂的 ska 乐队 (ska 是一种牙买加风格的音乐)。通过三次点击，Rhapsody 就有可能引导 Britney Spears 的歌迷们去尝试一个在音像店里很难找到的专辑。

Rhapsody 是通过人工编辑与类别引导相结合来向用户进行推荐的。而 Netflix (其百分之六十的租借源于推荐) 和亚马逊是通过群体过滤的方式，即利用用户的浏览和购买模式来引导那些有相同行为的顾客 (“购买此作品的顾客还买了……”)。不管哪种途径，目的是一样的：**通过推荐，把顾客的需求朝长尾的方向引导。**

这就是推动型模式与拉动型模式之间，广泛性与个性化口味之间的差别。长尾商业通过在大众化产品之外提供众多的个性化定制，从而做到区别对待每一个个体的客户。

所带来的好处是全方位的。对娱乐业自身来说，推荐是一种非常有效的市场营销手段，它使得那些低成本电影和非主流音乐能够找到自己的观众群。对消费者来说，如果好的推荐机制能够让他们得到信噪比更高的、更准确的其他产品信息，这无疑会激发他们进一步探索的兴趣以及唤醒他们对音乐和电影的热爱，从而创造一个更大的娱乐市场。（Netflix 的用户平均每月租七部 DVD，三倍于那些普通店铺的租借率。）从文化的角度来说，所带来的好处体现在文化的更加多样化，扭转了一个世纪以来由于分销渠道的匮乏而造成的单调乏味局面，并终结了流行文化的专制地位。

这就是长尾的力量。它的时代已经到来。

（完）