



## 书籍 免费

## 商业的未来

克里斯·安德森  
Hyperion, 2009  
其他语言版本: 英语

### 导读荐语

经济学家坚信没有免费的午餐，总是要有人买单。在建立在以“原子”物质为基础的经济世界里，人们使用任何商品都要付费购买。而本书作者克里斯·安德森却告诉我们，在以电脑“字节”为基础的网络经济世界里，现在正盛行着“免费”的原则。创建了“全球目录”以及“全球电子链接”的斯图尔特·布兰德，曾经说过：“信息想要变成免费。”那么现在至少在许多情况下，特别是在互联网上，已经实现了这一点。虽然很多商家为促销提供免费商品，可安德森的令人耳目一新的见解在于，如今免费已是一种势在必行的商业发展趋势，将被很多公司接纳并采用。事实上，不管是网络或非网络公司，只要他们提供免费产品或服务，就能吸引客户进门，并借此开发顾客购买配套商品需求时，都能创造盈利，（例如，打印机可以免费拿走但墨盒得花钱买。）克里斯·安德森作为《长尾理论》的作者，以及《连线》杂志的总编辑，在书中告诉人们，怎样通过免费提供大部分产品和服务，并只集中销售小部分产品就可做到盈利。*BooksInShort*向所有营销者推荐这本见解深刻，新颖独到并提供创新思维的新书。

### 要点速记

- 免费提供商品的方式是成功销售的最新战略。
- “免费”有多种不同的含义，但全是用来吸引大众的眼球；但“几乎免费”的概念对消费者不再具有魔力。
- 在网络之外的商业世界里，“免费”只是一种推销商品的手段。但在网络世界里，它是真实存在的现象。
- 边际成本近乎于零，互联网是典型的零定价推销的媒介。
- 谷歌，财源滚滚的网络搜索公司，大部分的产品是免费赠送给用户使用的。
- 许多网络公司，包括游戏公司，也大胆采用创新型的“免费”营销策略。
- 为消费者提供部分免费商品将成为一种成功的商业盈利模式。
- 免费的东西总是一些变相的“交叉补贴”的体现，用经济术语来表达，成本总是事实存在的，只是隐藏不见或很巧妙地被转嫁到其他商品或服务上。
- 所有数字化的商品，都在笔直的免费通道上畅通无阻。
- 免费的网络媒体服务，如从事分类广告的Craigslist公司和维基百科网站等，已从平面媒体的广告收入中分得了一杯羹，并将这财富返还给公众，只是代价高昂。

## 浓缩书

### 用“免费”赚取财富

谷歌作为提供网络搜索服务的巨头，通过将其大部分网络产品免费提供给用户的方式，成长为一家非常成功的网络公司。谷歌提供用户近百种在线产品和服务，从照片编辑软件到文字和电子表格处理，大多数都是免费的。对许多人来说，尤其是植根于传统商业模式的人，提供免费产品没有任何经济意义。但是谷歌成功了。事实上，谷歌每年获得200亿美元利润，堪比美国所有汽车公司和联合航空公司的总和。

那谷歌是怎么赚钱的呢？谷歌的主要收入来自其核心产品中的大量广告服务，最主要来自于它大名鼎鼎的搜索功能上。谷歌把客户的广告置于相关搜索结果的旁边，从而获得报酬。这是有巨大潜力的盈利模式。谷歌率先打起网络无偿赠送的大旗。成千上万的公司正狂热地试图仿效其商业模式。谷歌的免费服务经历了三个发展阶段：从1999年到2001年，谷歌建立了一个不断完善的搜索引擎。2001年到2003年，谷歌为它的广告客户提供

了创新式的“自助式”服务，即客户可以根据具体的“关键字或内容”自行在谷歌网页上贴广告。这样一来，广告商们竞相出高价以得到最佳广告位置。自2003年以来，谷歌为增强搜索功能和提高固定用户的忠诚度，开发并提供了多种免费服务，将广告销售扩展到所有可行的产品领域。

“许多情况下，免费提供商品和服务，比收费还要更能盈利。”

谷歌公司总裁埃里克·施密特说：“不管你正在开发的是何种产品，你都要抓住它，在分销渠道内尽可能地将产品做到最大化，既然（在网上）分销的边际成本可忽略不计，几乎为零，那么就可以使产品遍布全球”。在提供免费服务方面，谷歌做到了“覆盖最大可能的市场，并被越来越多的大众所认可”。网民几乎所有在线上的活动，都在不断地补充和完善谷歌的服务范畴。每当有新的博客内容被上传到网上，谷歌网络的搜索软件就会立即检索到，从而增加了其搜索结果的价值。每一次用户点击谷歌在线地图，积累顾客查询习惯的数据库就会被更新一次，从而更加智能化。谷歌邮箱传递的电子邮件，加深人们对谷歌提出的“网络连接世界”思想的理解。谷歌解析这些统计信息，用来提高广告的销售和开发新的互联网产品。对互联网有好处的，必然对谷歌也有好处，反之亦然。人们上网的时间越多，谷歌获利越丰。而谷歌丰富的网络免费服务，使用户更加倾向于登录谷歌的网页。对谷歌来说，这是完美的商业效应。

## 网络游戏

网络游戏企业也利用网络的零成本的定价模式，以期得到收益。2008年美国的网络游戏产业值10亿美元。2010年这一数字在中国将达到26.7亿美元。“一种新的免费形式从这里诞生”，网络行业里提供的大多数游戏是免费的，可他们能从下面这五种途径赚到利润：

1. “销售虚拟商品”——全世界有6000多万人是“枫叶物语（Maple Story）网站”的注册会员，这是一家为小朋友提供在线游戏的公司。游戏玩家虽然不用花钱就可以玩游戏，但他们需要购买“心灵传送石”来帮助他们快速升级，这样的虚拟商品还包括如“守护天使”，“新服装，新发型和新面孔”等。“枫叶物语”这样的网络游戏公司，通过销售虚拟商品（即只存在于网上并无实物），或收取虚拟商品交易税等获取利润。另一个流行的免费网络游戏“魔兽世界（World of Warcraft）”，让玩家获得网上“虚拟资产”，它们可在现实中兑换成现钱。Facebook也用同样的模式，即销售“网上电子礼物”获得盈利。
2. “订阅收入”——2007年迪斯尼耗费七亿美元收购社交网站企鹅俱乐部时，同时接收了其1200多万儿童会员。从此以后，企鹅俱乐部的知名度越来越高。孩子们虽在其网站上玩游戏不用交钱，可是，许多孩子每个月都会问父母要6美元的会员费，用来加固自己网上的小冰雪屋，或者给他们的虚拟企鹅购买虚拟宠物。提供“兽人与精灵网络游戏”的RuneScape网站，目前拥有六百万会员。其中100万人每月支付5美元会员费，以获得更高级的游戏体验，就使RuneScape公司因此非常赚钱。
3. “广告收入”——许多游戏公司巧妙地将收费广告植入到网络游戏环境中，让人感觉它是虚拟景观的一部分。2008年美国总统选举前，在网络中名为“狂飙乐园”的赛车游戏中，赛道旁的广告牌上显示着奥巴马的竞选广告。还有其他公司花钱在虚拟赛车手的服装上做广告，或在虚拟建筑物上张贴海报等。
4. “房地产”——“第二人生（Second Life）网站”不是一个真正的游戏平台，而是一个网民会面和交流互动的虚拟世界。目前，已有50万人免费登记注册。人们可以在那里以全新的方式相互认识，并一起探索虚拟世界。但是，为了建立自己在这个“世界”的天地，你需要购买虚拟土地。“第二人生”的拥有者和管理者赖布斯，每月收取5到195美元不等的土地租赁费。土地租赁业务很受欢迎，有些人居然在“第二人生”中成为真正的土地经纪人。一位经纪人声称在“第二人生网站”里通过交易虚拟土地已成为百万富翁。
5. “推销线下商品”——“网娃（Webkinz）”网站是“免费和付费方式绝妙融合”的典范。父母给孩子购买网娃公司的毛绒宠物，换取用于登录网娃网站的密码，注册后孩子们就可以尝试所有网上模拟的新玩具。玩具公司美泰和乐高也是利用这种免费网络游戏的“线上和线下混合的模式”，推销自己商品的。

“追求免费销售模式，对那些不做成本计算的公司来说，是一桩致命的买卖。”

很多其它网络公司，不论是否是网络游戏公司，都是提供部分免费服务以赢得利润，包括提供网络电话服务的公司Skype，专业的社交网站LinkedIn等。

## 网络外的免费

免费（或近乎免费）的价格经营模式在网络外也很适用。举几个例子：

- 航空旅行——搭乘爱尔兰Ryanair航空公司从伦敦到巴塞罗那只需支付20美元。而实际的人均成本是每人70美元，差额需要通过各种额外或可选性收费项目来填补，比如带两件行李另收费30美元。航空公司还准备推行免费飞行，以销售“空中彩票”来获利。
- DVR数字录影播放机——康卡斯特公司，美国最大的有线电视传输和宽带通信公司，为其约九百万用户提供免费的数码录像播放机，但公司很快就通过收取20美元的安装费以及每月14美元的使用费而收回了部分成本。事实上，用户都会在免费服务期限到期后购买他们的设备。最后，公司还希望新用户购买像高速互联网和付费电影这样的服务，从而做到有利可图。
- 银器——2008年，葡萄牙媒体出版公司Controlinveste，提出赠送给读者由60件银器组成的一套礼盒以促进其报刊的销量，其做法新颖，即随着每天的报纸销售赠送其中的一件。读者为攒齐银器就要连续购买这60期的报纸。如果错过某一天的报纸，就得不到齐全的银器。同年，他们还赠送读者工具箱，整套餐具等以及其他奖品。

## 有关免费的“引子”

提供免费商品有许多形式。有时免费不一定是真正意义上的无偿。产品中包含免费赠送的礼物，实际上其价格已计算到商品价格中了。“买一送一”也实际上是购买了两个半价商品。像电视广播这些广告赞助的媒体，说是免费，可你必须接受商业性的广告。可是在网络上，大多时候“免费是真正的无偿获取”。有史以来最全面的百科全书“维基百科”网站，人们可以随时登录查询信息。大多数人直觉地把“几乎免费”和真正免费看作是截然不同的。人们能够很坦然地接受免费赠送的东西，但如果是“几乎为免费”的东西，尽管只需稍加付费就可得到，他们却会断然拒绝。免费或近乎免费虽不同，但都建立在共同的“交叉补贴”模式的基础上，这就是：“成本从这种商品转移到另一种商品，从这个消费者转嫁到另一个消费者。。从今天转移到明天，或转移到非货币市场中，终究会收回来”。以下介绍四种交叉补贴模式，可提供免费服务：

1. “直接交叉补贴”——即你免费获得一件商品，这件商品促使你本人或是他人购买另一商品。举个例子：如果保证按时还款，你就可以免费持有信用卡。但是商家要为你每次持卡消费付使用费。

2. “三方交叉补贴市场”——第三方付费进入甲乙双方已形成的买卖市场。如：广告商(丙方)支付报纸(乙方)的高昂印刷费，报纸将其读者市场(甲方)“卖给”广告商。
3. “初级免费+升级收费”——用户免费或通过支付极少的费用使用受限版本，升级为高级版本则另需付费。例如：使用Flickr是免费的，可是如需要使用升级版本，则需支付25美元。
4. “非货币市场”——对维基百科网站来说，金钱回报并非是人们行为处事的唯一动力。

## 当成本可以忽略不计时，实现免费只是一个时间的问题

网络就是一个“规模的问题”。尽管网络公司要为其昂贵的服务器和数据库支付费用，以保证网页内容流量，但用户数量爆炸性的增长，使近百万用户的人均成本就变得微乎其微了。另外，网络的三大基本功能——“计算机的处理能力、数字存储和带宽”——正变得越来越便宜。由于他们的功能越来越强大，而成本却不断下降，对网络这个“字节”世界来说，成本就不是一个重要因素了。

## 免费的缺陷

免费提供服务带来的缺陷在于，它将本该收费的信息内容变成“免费”内容。如：登载在Craigslist上的免费分类广告，本来是能给报纸行业带来300亿美元的收入，由于它的出现使报业人员失业，致使一些报纸陷入严重的财政困境。2006年，Craigslist只赚到四千万美元的收入，其余的钱哪里去了？他们都进了网站用户的腰包，他们并没有为分类广告付一分钱。“维基百科”为其服务不收费用，让所有人免费登录查询信息，致使百科全书行业的营业收入大幅缩水。这样一来，“免费的形式，就使行业的营业额从亿万美元降为百万美元”。随着网络的发展，有些原来稀缺的产品(如电视频道)变得供给丰富。这种“去货币化”的现象是追求“市场效率”“现金流”和利润最大化导致的。在面对这样一种趋势，美国国家广播环球公司NBC总裁杰夫·扎克认为，电视行业在“为获得数字便士而交易模拟美元”深感恐惧。

## 怎样做到免费

想要让你的公司实现免费模式，记住以下十大原则：

1. “如果是数字商品，迟早它将变成免费商品”——边际成本是决定市场竞争能力的最终要素。在网络里，边际成本接近于零。因此，免费将很快(无可选择地)成为网络的标准。“数字信息希望成为免费的”。
2. “原子物质世界的商品也要免费”——但这永远不会是现实的，这也需要实体产业的经营者们开发创新之路，寻找免费提供商品的经营模式。
3. “免费将势不可挡”——在一个充斥着黑客和盗版的世界里，不要试图阻挡“免费”的发展趋势。
4. “你能从免费模式中赚钱”——要有想象力和精明的市场营销策略。
5. “重新界定你的市场定位”——最好的例子是电动车的定位。它们在“利基市场”里生存和发展，而不去参与机动车市场的竞争。
6. “领先下一轮”——当成本接近零时，要勇于做第一个“免收费”的供应商。
7. “尽早开始与免费经营模式的竞争”——一旦竞争对手100%打折，你要准备一份生存计划，甚至发展壮大。
8. “从浪费的资源中获益”——当基本的商业要素，如处理能力，数字存储和带宽，变得非常便宜以致成本可以忽略不计时，尽情地使用这些网络资源即可带来收益。
9. “免费能使其他产品更有价值”——通过免费令其他的产品增加价值。
10. “从充裕的，而非匮乏的资源中获取营销经验”——在成本接近零的网络时代里，广告宣传和市场营销就应更加变化多端，大胆创新，即使不赢，也不会有损失。以免费的名义，尽可能多地尝试不同的广告和营销方式。

## 关于作者

克里斯·安德森担任《连线》杂志总编辑。曾因《长尾理论》一书荣获BooksInShort颁发的国际图书奖。