



# Книга Длинный хвост

## Эффективная модель бизнеса в Интернете

Крис Андерсон  
Манн, Иванов и Фербер, 2012  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

При виде всего многообразия современных виртуальных рынков многие из нас чувствуют себя, как персонаж Вашингтона Ирвинга Рип ван Винкль, который, пробудившись от двадцатилетнего сна, не может узнать изменившийся мир. Восстановить чувство реальности поможет автор этой книги, раскрывающей тайны интернет-маркетинга, электронной коммерции и других экономических реалий новой эпохи. Главное преимущество интернет-торговли, по мнению автора, состоит в том, что она способна привлекать клиентов из самых специализированных нишевых рынков. Благодаря этому обстоятельству интернет-продажи нишевых продуктов могут опережать продажи в традиционных розничных магазинах, ограниченных торговыми и складскими площадями. Андерсон убедительно объясняет, почему развитие таких нишевых компаний, как Netflix и iTunes, сопровождается спадом посещаемости кинотеатров. Пусть читателя не смущает некоторая многословность изложения и чересчур подробные разъяснения – книга написана со знанием дела в блестящем, исполненном остроумия стиле *BooksInShort* рекомендует ее противникам прогресса, бизнесменам старой школы, представителям индустрии развлечений и розничной торговли, а также всем, кто занимается интернет-продажами. Впрочем, последним наверняка уже известно, насколько длинным может быть “длинный хвост”.

### Основные идеи

- На графике продаж в разных товарных категориях можно отметить пиковый спрос на популярные продукты и сужающуюся полосу спроса на нишевые продукты (“длинный хвост”).
- Эффект “длинного хвоста” – это преимущества интернет-торговли нишевыми продуктами перед традиционной розничной торговлей.
- Многие нишевые продукты приносят продавцам больше прибыли, чем мимолетные хиты продаж.
- Спрос на нишевые продукты постепенно ослабляет роль бестселлеров.
- Практически неограниченный ассортимент интернет-торговли обеспечивает максимально широкий охват рынка и минимальные затраты на хранение.
- Ограниченность торговых и складских площадей меняет структуру рынков не только развлечений и информационных услуг, но и товаров массового спроса.
- Эффект “длинного хвоста” позволяет расширять ассортимент до бесконечности, чтобы удовлетворить самый специфический спрос.
- Главный двигатель продаж в сегменте “длинного хвоста” – общение потребителей на интернет-форумах.
- “Ухватиться” за “длинный хвост” помогают гибкость цен, сервиса и доставки.
- Внимательно следите за конъюнктурой рынка: сегодня от массовых товаров влияние переходит к нишевой продукции.

### Краткое содержание

#### Раньше и сейчас

В 1970-80-е годы на музыкальной сцене безраздельно господствовали мегахиты Майкла Джексона и Eagles. Коммерчески успешными в те времена были лишь самые популярные телешоу, кинофильмы и исполнители. Только хиты гарантировали создателям прибыль в эпоху расцвета массовой культуры. Однако сегодня ситуация иная. Кабельное телевидение, DVD, интерактивные интернет-ресурсы, видеоигры, карманные медиаплееры и

блоги неуклонно сокращают аудиторию традиционных радио и телевидения. На наших глазах рождается “новый порядок”: нишевые продукты выбивают почву из-под ног прежних законодателей моды.

## Голова и хвост

“Длинный хвост” бесчисленного множества выпускаемых малыми объемами продуктов сегодня командует “собакой” хитов, бестселлеров и блокбастеров в музыке, литературе и кино. Новые маркетинговые технологии, использующие Интернет, радикально изменили способы продвижения товаров и услуг. Господство гипермаркетов пошатнулось под ударами “длинного хвоста”, состоящего из виртуальных микрорынков и нишевых сегментов.

“Хотя мы до сих пор одержимы хитами, они уже перестали быть той экономической силой, которой являлись раньше. Куда же разбегаются капризные потребители?”

“Длинный хвост” – это большинство книг, фильмов, звукозаписей и любых других товаров, которым не было суждено стать популярными хитами. Хотя, безусловно, часть этих товаров откровенно неудачны, среди них есть и немало и высококачественных продуктов, выпадающих из поля зрения продавцов ширпотреба, которым приходится учитывать ограниченность торговых площадей и высокие расходы на складирование.

“Популярность больше не обладает монополией на прибыльность”.

В отношении продукции из “длинного хвоста” известное правило 20/80 существенно меняется. Разумеется, определенные товары всегда будут продаваться лучше других, но даже если 20% товаров приносят 80% дохода, остальные 80% товаров тоже способны принести значительную прибыль, особенно если продавать их на нишевых рынках, где затраты на хранение продукции сравнительно невелики.

“«Длинный хвост» – закон экспоненциального распределения... 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”.

Крупные розничные сети могут выгодно реализовывать лишь товары-“форварды”, выражаясь футбольным языком. Зато нишевые интернет-магазины, ассортимент которых практически безграничен, умеют получать прибыль от продажи даже самых невостребованных товаров. Клиенты компании Netflix имеют возможность, не выходя из дома, брать на прокат любые фильмы на DVD, от блокбастеров до раритетов. Как показывает практика, среднестатистический клиент этой компании платит за DVD втрое больше, чем в традиционных пунктах проката дисков.

“Вот в чем основа арифметики «длинного хвоста»: чем меньше издержки продаж, тем больше можно продать”.

Еще один пример эффекта “длинного хвоста” – история вышедшей в 1988 году книги “Касаясь пустоты”. Ее автор, британский альпинист Джо Симпсон, описал одно из своих восхождений в Перуанских Андах, едва не стоившее ему жизни. Книга получила хорошие отзывы критиков, и вскоре о ней благополучно забыли. Однако 10 лет спустя интерес к ней вспыхнул с новой силой, когда бестселлером стало еще одно произведение о трагедии в горах – книга Джона Кракауэра о покорении Эвереста “К вершине”. На сайте Amazon книги были выставлены рядом, и благодаря тому что читателям захотелось познакомиться с обеими книгами и обсудить их, “Касаясь пустоты” вскоре вошла в рейтинг бестселлеров New York Times. Этот случай иллюстрирует, каким образом Amazon.com и другие онлайн-торговые площадки имеют возможность извлекать прибыль из продажи нишевых товаров.

## Взлет и падение культуры блокбастеров

До начала промышленной революции культура (в том числе культура потребления) носила ярко выраженный локальный характер. Обособленность территорий способствовала формированию региональных вкусов, приоритетов и особенностей. Однако урбанизация набирала обороты, появились печатный станок, фонограф и другие новшества, благодаря которым к началу 1900-х годов стало возможным зарождение массовой культуры. В XX столетии – особенно в период после Второй мировой войны – стремительно развивались вещательные технологии, заложившие основу “золотого века” радио и телевидения. Большинство граждан смотрели по вечерам одни и те же новостные программы и обсуждали одни и те же телевизионные шоу. Этот “золотой век” продлился вплоть до нового тысячелетия.

“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»”.

Начало XXI века было вполне благоприятным для традиционной индустрии развлечений. В период с 1990 по 2000 год продажи музыкальных альбомов удвоились благодаря хитам Бритни Спирс, Backstreet Boys, \*NSYNC и прочих популярных исполнителей. Однако после краха “доткомов” произошло такое же падение продаж в сфере поп-музыки. Начиная с 2000 года продажи звукозаписей сократились на 25%, а выручка от хитов уменьшилась почти вдвое. Активность продаж начала смещаться из зоны массовых продуктов в сторону “длинного хвоста” специализированных продуктов. Создание онлайн-музыкального сервиса Napster, появление компьютерных программ для копирования дисков и начало интенсивного обмена пользователями музыкальными файлами резко затормозили развитие традиционных каналов розничной торговли звукозаписями.

“Выигрышная стратегия – разбиение контента на небольшие компоненты, чтобы люди могли их потреблять так, как хотят, и делать ремиксы, создавая новое”.

Чем быстрее росли объемы общедоступных музыкальных ресурсов, тем меньше становилась рыночная доля столпов индустрии. Аналогичные тенденции наметились и в других отраслях (печатные СМИ, кинематограф, аналоговое телевидение). Экономика хитов, основанная на погоне за популярностью, пошатнулась. “Длинный хвост” принципиально изменил структуру рынка развлечений и информационных услуг.

По иронии судьбы, свое начало “длинный хвост” берет в сфере традиционной розничной торговли. Хотя появление кредитных карт, услуг по срочной доставке грузов и современных норм складского учета никак не связано с развитием Интернета, именно оно задолго до пришествия Интернета в каждую семью способствовало зарождению “нового порядка”. Почву для “экономики длинного хвоста” готовили даже такие гиганты розничной торговли, как Sears и Wal-Mart. Изменив потребительские привычки людей, эти розничные сети проложили путь онлайн-магазинам. В частности, компания Sears в свое время выпустила каталог для заказа товаров по почте, благодаря которому покупатели получили возможность делать покупки, не заходя в магазин. Кроме того, Sears изобрела новый формат магазина – гигантский универмаг, в котором продаются разные виды товаров от продуктов питания до одежды, бытовой техники и даже мебели. Впоследствии его взяла на вооружение и доработала компания Wal-Mart.

## Движущие силы новой экономики

Школьник, переписывающий компакт-диск на домашнем компьютере – лишь один из примеров того, как стираются различия между работой профессионалов и деятельностью любителей. Размыванию этих различий способствуют три фактора:

- **“Демократизация средств производства”**. Благодаря наличию компьютеров, недорогого оборудования, цифровой фотографии и возможности продажи через Интернет любой человек сегодня может стать публикуемым автором или известным музыкальным исполнителем. Интернет понизил барьеры для входа на рынок, о чем свидетельствует стремительный рост числа блогеров, самодельных критиков и репортеров.
- **“Демократизация инструментов дистрибуции”**. Интернет резко удешевил доставку товаров читателям, слушателям и зрителям.
- **“Объединение спроса и предложения”**. Обзоры потребителей, рейтинги Google и рекомендации веб-сайтов знакомят людей с новыми товарами и услугами, помогая им ориентироваться в разнообразии нишевых продуктов.

“Этим ниши и отличаются. То, что одному представляется шумом, является сигналом для другого”.

Интернет-торговля сделала процесс дистрибуции более демократичным. Об этом свидетельствует опыт сайтов-агрегаторов – интернет-компаний, которые специализируются на дистрибуции товаров, цифровых данных (таких как музыка), услуг и рекламы. Такими агрегаторами являются социальные сети наподобие MySpace, а также “Википедия” – интерактивная энциклопедия, которую составляют сами пользователи. В сборе и дистрибуции информации “Википедия” полагается на усилия авторов-любителей, которые часто демонстрируют более глубокие и точные познания, чем профессионалы и традиционные источники знаний.

## Безразмерная библиотека

Современная книгоиздательская отрасль также не избежала влияния “длинного хвоста”. Обратимся к цифрам. Ежегодно в мире публикуется около 200 тысяч наименований книг на английском языке. Обычный книжный супермаркет способен предложить читателям порядка 100 тысяч книг, многие из которых так и не будут проданы. В среднем в США продается порядка 500 экземпляров одной книги – почти 98% опубликованных литературных произведений оказываются убыточными в коммерческом смысле. Однако интернет-торговля, а также компании, издающие книги за счет авторов и предлагающие услуги печати на заказ, создали условия для возникновения прибыльного рынка литературы, выходящей малыми тиражами. Таким образом, нетрадиционные методы торговли позволяют с успехом извлекать прибыль из реализации малоизвестных изданий.

“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”.

Девять правил успеха в “длинном хвосте”:

1. **“Концентрируйте или распределяйте товары”**. Многие онлайн-продавцы (такие как iTunes и Amazon) свели затраты на хранение товаров практически к нулю. Например, 40% предлагаемых Amazon товаров находятся на складах третьих лиц, откуда и отгружаются покупателям. Так Amazon вплотную приблизился к победе над “тиранией полок”. А музыкальный портал iTunes хранит все предлагаемые пользователям аудиозаписи в цифровом виде.
2. **“Пусть потребители делают все сами”**. Компании Google, eBay и Craigslist во многом полагаются на собственные усилия потребителей, которые самостоятельно контролируют отгрузку, дистрибуцию и доставку товаров. На смену аутсорсингу приходит краудсорсинг – бесплатное выполнение работы анонимной интернет-аудиторией.
3. **“Один способ дистрибуции не может подходить всем”**. Некоторые из клиентов предпочитают виртуальные покупки, а другим нравятся традиционные магазины. Есть и такие, кто часами ищет информацию о товаре в Интернете, прежде чем пойти и купить его в обычном торговом центре. Чем многообразнее ваши каналы дистрибуции, тем больше сегментов рынка вы сможете обслуживать.
4. **“Один продукт не может нравиться всем”**. Товары массового потребления уже не могут удовлетворить все индивидуальные запросы. Потребители выдвигают разные требования, по-разному используют и оценивают продукты. Кому-то нужен обычный компакт-диск, а кто-то ищет определенный рингтон для мобильного телефона или музыкальную композицию. Будьте готовы адаптировать свою продукцию для разных нишевых сегментов.
5. **“Не всем нужна одинаковая цена”**. Именно этот подход использует сайт eBay, стоимость большинства товаров которого определяется в ходе аукциона. В каталоге iTunes отдельная аудиозапись стоит 99 центов, а при покупке альбома дается скидка. Музыкальный портал Rhapsody устанавливает цены на композиции в диапазоне от 49 до 79 центов. Благодаря гибкому ценообразованию эта компания сумела увеличить объем продаж на 300%.
6. **“Делитесь информацией”**. Клиенты по достоинству оценят готовность продавца предоставить им сведения, которые традиционные розничные сети обычно стараются скрыть. Сравнительные обзоры и подробные характеристики товаров, анализ покупательского поведения помогают клиентам принимать правильные решения и укрепляют их лояльность.

7. **“Объединяйте, а не разделяйте”**. Благодаря низким затратам на хранение, неограниченному ассортименту и дешевым каналам дистрибуции интернет-продавцы могут отказаться от жесткой альтернативы “или это, или то”, с которой сталкиваются традиционные магазины. На нишевых рынках чем шире выбор, тем выше прибыль.
8. **“Доверьте выполнение работы рынку”**. Ограниченность площадей и высокие эксплуатационные затраты вынуждают традиционных розничных продавцов строить сложные прогнозы относительно потребительских вкусов, моделей покупательского поведения и рыночных тенденций. В сегменте “длинного хвоста” все эти усилия не нужны. Рынок сам подскажет, укажет и найдет нужные товары.
9. **“Осознайте притягательность бесплатного”**. Большинство ведущих интернет-продавцов предлагают своим клиентам целый спектр бесплатных товаров и услуг. Многие пользователи, соблазнившись этим, впоследствии переходят к услугам на платной основе. Кроме этого, бесплатная раздача видеоигр и музыкальных композиций способствует формированию лояльной клиентской базы.

“Коммуникацией управляет коллектив”.

По мере сокращения издержек и расширения товарного ассортимента в мире розничных интернет-продаж будет оставаться все меньше невозможного. Потребителям останется только внимательно прислушиваться к себе, чтобы понять, чего же им хочется на самом деле.

## Об авторе

**Крис Андерсон** – главный редактор журнала Wired, который под его руководством пять раз становился лауреатом Национальной журнальной премии США. В 2005 году журнал Advertising Age назвал Андерсона “редактором года”. Ранее работал в изданиях The Economist, Nature и Science.

---

---