

# Глава 1

## «Длинный хвост»

Как технология превращает массовые рынки в миллионы ниш

В 1988 году британский альпинист Джо Симпсон 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, 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».

---

\* Джон Кракаэр. В разреженном воздухе. Издано на русском языке. М. : София, 2004 г.

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, основанная на хитах культуры 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.

## Тираны 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 четыре 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 Беллевилля» (*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* 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

---

\* Общепринятое в англоязычных странах название индийской киноиндустрии, центр которой находится в Бомбее. *Прим. пер.*

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.