

## مقدمة المترجم

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله - صلى الله عليه، وعلى آله وصحبه،  
وسلم تسليمًا كثيرًا - وبعد، ،

فلا بدَّ في البداية من إعطاء تعريف مبسَّط عن عنوان الكتاب الذي بين يديك،  
فالطرفُ الطويلُ هو: مفهومٌ يشير إلى أننا في عصرٍ يتميَّزُ بخياراتٍ غير متناهية، والكثير  
من المستهلكين سينجذبون نحو المواد الشائعة أكثر من غيرها في السوق، إلا أنَّ العديد  
منهم سيتوجهون نحو أشياء أخرى، أكثر ندرةً، لا يرغب فيها إلا أفرادٌ في سوقٍ  
صغيرة. ويتطرق الكتاب إلى هذا المفهوم، أو هذه الظاهرة بشيءٍ من التفصيل،  
وبالأمثلة الحية من شركات، وسلع، نراها ونسمع عنها كل يوم.

أيها القارئ الكريم استمتع بما في الكتاب من أفكارٍ مفيدة، ولا تقف كثيرًا على  
بعض الأمثلة التي يذكرها المؤلف ذات الطابع والثقافة الغربيين، فنشرُ الكتاب إنما هو  
لما فيه من فوائد وليس إقراراً لأمثلته.

أملُ أن أكون قد وفَّقت إلى نقل المعرفة من خلال هذا الكتاب إلى جميع المهتمين  
بشؤون الاقتصاد، والتجارة، وغيرهم. والله أسألُ أن يُوفِّقَ الجميعَ لما يحبه ويرضاه.

المترجم



## شكر و عرفان

هذا الكتاب نتاج تعاون آلاف من الناس ، وبفضل العملية المفتوحة نسبياً ، حيث بُدئ العمل فيه كمقالة تُقرأ على نطاقٍ واسع ، واستمر معروفاً وهو في تقدّم ، والنتيجة هي أنّ هناك عدداً كبيراً من الأشخاص يستحقون الشكر، هنا، وفي حواشي الفصل ، وفي نهاية الكتاب.

أولاً، الشخص الذي قام بالعمل الأصعب زوجتي "آن" ، إذ لا يمكن القيام بمشروع مثل هذا دون شريك قوي ، لقد قامت "آن" بكل ذلك وأكثر ، لقد مكّنت دعمها لي المستمر والتفاهم من إنجاز هذا العمل ، والتمن كان كبيراً ، فالعمل أيام الأحد ، والعناية بالأطفال ، بينما كنت أعمل في المساء والعطلات وغيرها من التكاليف الأخرى لمشروع مكلف. ولكن أكثر من ذلك ، كانت "آن" قارئتي الأول ، ومستشاري ومحل ثقتي ومصدر تشجيعي الذي لا ينتهي. (كذلك أمضى أطفالنا "دانيال" ، "إرين" ، "توبي" ، و"إيزابيل" أيضاً مدة سنة دون أن يروا الكثير من والدهم ، وأنا أشكرهم على الارتقاء إلى مستوى المناسبة وبسلوكٍ أصيل ، ويأمل المرء ألا تكون هناك تأثيرات دائمة عليهم من هذا).

وفي مرحلة البحث وتبيين ملامح الكتاب ، كنتُ موقفاً بالحصول على استخدام أفضل موقعين ؛ فقد أعارني أصدقائي وجيراني مؤسسو "ويرد" - بكل كرم - مكاتبهم

الجميلة في بيركلي لعدة أشهر في صيف ٢٠٠٥م ، وصديق عزيز آخر "بيتر شوارتز" وهبني مكاناً بالقدر نفسه من الجمال ، حيث المكاتب التجارية لشبكتة العالمية ، وقد قمت بالكثير من تبادل الأفكار مع مساعدي "ستيفن ليكارت" وشركائي الآخرين الذين لا يقدرون بثمن ، هم فريقتي في "ويرد" ، ولا سيما "بوب كوهين" ، و"توماس جونز" ، النائب التنفيذي ، ونائب المحرر على التوالي. فقد ارتقيا إلى مستوى المناسبة ببراعة ، واستمرا في تشجيعي والتغطية كلما استهلك الكتاب أكثر وأكثر من وقتي. وقد قام "بوب" أيضاً بتحرير مادة كتاب "الطرف الطويل" الأصلي ، وساعدني على تنقيح الحجج والصيغة ، مساهمة دفعت الكتاب إلى الأمام. كما عاجلت ملاحظات "ميلاني كورنويل" على المخطوطة الكثير من أخطاء "بوب" الثقافية مما جعلها أكثر قبولا. أيضاً الشكر لـ "بليز زيريجا" الذي أبقى - بوصفه مدير تحرير - العجلات دائرةً بينما كنتُ أنا فقط نصفَ حاضرٍ ، و"جوانا بيرلستين" مدير عام أبحاثنا الذي ساعد مع العديد من أوائل الإنفوقرافيين. وشكر خاص لـ "سي نيوهاوس" الذي أمدني بأرضية نادرة من الأفكار في المقام الأول ، والسماح لي بأخذ الوقت من أجل تضمين هذه الأفكار في الكتاب.

لقد ساهم العديد من الأكاديميين بطرقٍ مهمةٍ للتعريف بأثار الطرف الطويل واستكشاف آثارها. "أريك برنجوفسون" من معهد "ماساتشوستس" للتكنولوجيا ، و"جيفري هيو" من مدرسة "بورردوس كارنيت" للإدارة الذي قام ببعض العمل المبكر في تقدير الطرف الطويل للأمازون ، الذي أعطاني الإطار التحليلي الذي بُنيت عليه النظرية والثقة للتأكد من أنه يمكن القيام بذلك. لقد كان بحثهم المستمر في هذا المجال مدهشاً ، ودعمهم لعملي هو موضع تقدير كبير. وفي مدرسة التجارة بهارفارد كان عمل "أنيتا البريس" على الطرف الطويل في "نيتفلكس" وأقراص الفيديو الرقمية (DVD) مفيداً للغاية ، وأنا أتطلع إلى نشره والعمل في المستقبل معها.

وفي كلية إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد ، سمح لي البروفيسور "حاييم مندلسون" بتقديم العمل لأحد الفصول الدراسية وجعل الطرف الطويل موضوع

بحث؛ ونتيجة لذلك كنت موقفاً بالعمل مع طلابه "أنجي شيلتون"، و"ناتالي كيم"، و"سالوني سريا"، و"بيثاني بول"، الذين كتبوا حالات دراسية عن موسيقى "ياهو"، و"إي - باي". وفي بحث "إي - باي" أُتيحت لنا أيضاً مساعدة من "تيرابيك"، التي قدمت بيانات قيمة لا تُقدر بثمن عن الطرف الطويل من المشترين والبائعين في ذلك السوق. وفي جامعة كاليفورنيا "بيركلي" قدّم الاقتصادي "هال فاريان" الكثير من الأفكار والمشورة، إلى جانب لفت نظري لزوايا جديدة والتطلع إلى مزيد من القوة.

أحد أوائل مصادر البيانات وأفضل الممارسات المستمرة لمثال الطرف الطويل كان "ريال نتوركس رابودي". كان "روب فلاسر"، و"مات قريفز" مصدرين للمساعدة والتشجيع، الأمر الذي يجعلني أشعر بالامتنان إلى الأبد. كما كان "ريد هاستينغز"، المسؤول التنفيذي الأول لـ"نتفلكس"، ليس فقط من المؤيدين الأوائل وموفري البيانات، وإنما أيضاً أحد الذين أفادوني بأن عبارة "الطرف الطويل" سيكون لها ساقان، وقد تبين أنه من الحكمة في الواقع. كما ساعد "ديف غولديبرغ" في "ياهو" بالتبصر في صناعة الموسيقى، كما قدّم "بيل فيشر" بمحطة "دي في دي" البيانات اللازمة، والحكمة في الاقتصاد المتغير لأقراص الفيديو الرقمية. كما أن "روبي فان"، أديب من إسكاست سابقاً، يستحق التحية والشكر الخاص، حيث جعلني أبدأ في هذا العمل.

ومن الكتاب والمفكرين الذين أسهموا في هذا الكتاب بالكلمات والأفكار "عمير حق"، الذي ساعد بشكل هائل في قسم بيت الموسيقى؛ و"غلين فليشمان" الذي ساهم بشكل كبير في أقسام الأمازون؛ و"أندرو غلو" من "جي بي آن"، الذي ساعدني خلال التفكير في الطرف الطويل من منظور تحفيزي؛ و"روب ريد" الذي اقتبست كثيراً من رسائله بالبريد الإلكتروني بشأن الاقتصاد الترفيهي المتغير؛ و"كيفن لوز" التي كان لأفكارها الأولى المتعلقة بعدد كبير من الأسواق أو المنتجات المتخصصة تأثيرها في المقالة الأصلية.

كان "جون بروكمان" ليس فقط مستشاراً عظيماً، ولكن أيضاً دعاني إلى عالمه العظيم من المفكرين والعلماء، وأنا أعتبرُ دعواته الكثيرة للعشاء والاجتماعات من أكثر الأوقات إثارةً للاهتمام في حياتي. كما ساعدني المحرر في هايبيريون "ويل شوابل" بشكل هائل في التركيز على الكتاب؛ وهيكّل الكتاب الحالي يرجع إلى حدٍ كبيرٍ إلى نصائحه القيّمة، واكتمال الكتاب يعود كذلك إلى حماسه المستمر وتوجيهه اللطيف. أمّا والذي فيستحقانِ شكراً خاصاً. فإلى والذي "جيم أندرسون" الذي أوضح لي أهمية النظرة العالمية والأمانة الفكرية، وإلى والذي "كارلوتا أندرسون" لإلهامها لي الصرامة والفضول الذي لا حدَّ له.

كان البحث في صناعة الكتاب من بين أكثر الأشياء صعوبةً، حيث كان المصدر المثالي للبيانات (سجلات مبيعات الأمازون) غير متوافر، فاضطررنا إلى هندسة الكثير منها من بيانات طرفٍ ثالث؛ لهذا فإنني مدين بالشكر الخاص "لموريس روزيتال"، و"تيم أورابلي". وأخيراً، الشكر "لجون باثل" مؤلف كتاب "البحث"، حيث دفعني نموذج وضع كتابه على الويب لبدء موقع (thelongtail.com)، مما كان مصدراً لأفكار ومشورة وبيانات جيدة لا تُحصَى من الآلاف من القراء الأذكياء، الذين يستحقون الشكر من كل قلبي.

## مقدمة

تعتبر متابعة القوائم ذات المبيعات الأكثر من الهواجس القومية. ثقافتنا هي مسابقة شعبية واسعة النطاق، فنحن تستهلكنا الأعمال الكبيرة الناجحة، نقوم بصنعها، نختارها، نتحدث عنها، وتتابع ارتفاعها وانخفاضها. في كل عطلة نهاية الأسبوع هناك شباك تذاكر سباق الخيل، وكل ليلة يوم خميس هناك النضال من أجل إيجاد الأصلح في العروض التلفزيونية. والقليل من الأغاني الناجحة يتم تشغيلها بشغف على الراديوها، في حين يعرق تنفيذيو وسائل الترفيه في كل هذه الصناعات وهم يبحثون عن العمل الناجح التالي.

هذا هو العالم الذي بنته وسائل الإعلام الضخمة التي نمت خلال نصف القرن الماضي على شبائك التذاكر، سجلات الذهب، تقديرات التلفزيون من رقمين. فليس من المستغرب إذا أصبحت الأعمال الكبيرة الناجحة هي العدسة التي نلاحظ من خلالها ثقافتنا. نحن نحدد عصرنا بمشاهيرنا ومنتجات الأسواق الضخمة، فهي النسيج الرابط لتجربتنا المشتركة. إن نظام صنع النجم الذي بدأته هوليوود منذ ثمانية عقود مضت انتشر الآن في كل ركن من أركان التجارة، من الأحذية إلى رؤساء الطهاة. كما أن إعلامنا يعاني من هاجس ما هو "الساخن"، وما هو "غير الساخن". فباختصار تحكمنا الأعمال الكبيرة الناجحة.

ولكن بنظرة أقرب قليلاً سترى أن هذه الصورة التي ظهرت أولاً مع عصر ما بعد الحرب مع البث الإذاعي والتلفزيوني، هي الآن بدأت تبلى من أطرافها، فالأعمال الكبيرة الناجحة بدأ حكمها يتضاءل. الأول ما زال هو الأول، ولكن المبيعات التي تصاحب ذلك ليست كما كانت.

معظم القمم الأكثر رواجاً من الألبومات سجلت في السبعينات والثمانينات (النسور، ومايكل جاكسون)، لم يتم عمل واحدٍ منها في السنوات الخمس الماضية. وقد هبط إيراد شباك تذاكر هوليوود بأكثر من ٦ في المائة في عام ٢٠٠٥م، مما يعكس حقيقة أن الجمهور الذي يألف المسارح قد انخفض بالرغم من أن عدد السكان في نمو. وفي كل عام يفقد التلفزيون المزيد من جمهوره لصالح المئات من قنوات الكابل المتخصصة. والشباب الذكور في العمر من ثمانية عشر عاماً إلى أربعة وثلاثين عاماً، وهم الجمهور المرغوب أكثر للمعلنين، بدؤوا يغلقون التلفزيون نهائياً بتحويل المزيد من وقتهم المخصص للشاشة لصالح الإنترنت وألعاب الفيديو. كما أن درجات التقييم الأعلى للعروض التلفزيونية قد ظلت في انخفاض منذ عقود، والرقم الأول من العروض اليوم لم يكن لينال درجةً بين العروض العشرة الأولى في السبعينات. باختصار، وبالرغم من أننا لا نزال نعيش في هاجس الأعمال الكبيرة الناجحة، إلا أنها ليست بالقوة الاقتصادية التي كانت في يوم من الأيام. أين يذهب أولئك المستهلكون المتقلبون؟ ليس لأي مكان. إنهم منتشرون مع الرياح وفقاً لتجزئة الأسواق في عددٍ لا يُحصَى من المنافذ المتخصصة. إحدى مناطق النمو الكبيرة هي الويب، ولكنها هي البحر الذي لا يمكن تحديد فئاته من ملايين التوجهات، وكل منها تتحدى بطريقتها الخاصة المنطق التقليدي لوسائل الإعلام والتسويق.

### قلعت "آي تيونز" الإذاعة

بلغت سن الرشد في حقبة السبعينات والثمانينات. كان متوسط المراهقين في ذلك الوقت يستطيع الوصول إلى "نصف درزن" من القنوات التلفزيونية، وكان يمكن

لكل فرد تقريباً أن يشاهد القليل أو الكثير من العروض التلفزيونية نفسها. كانت هناك ثلاث أو أربع محطات إذاعية لموسيقى الروك تملّي على الناس في أي مدينة إلى حد كبير ما يستمع إليه الناس من الموسيقى؛ وكانت هناك فئة قليلة محظوظة من الأطفال لديهم مجموعات مسجلة تسمح لهم بمشاهدة ما هو أبعد من ذلك.

لقد شاهدنا جميعاً قتابل الصيف نفسها في المسرح وتتحصل على الأخبار من الأوراق نفسها والبرامج. والأماكن الوحيدة التي يمكن أن تستكشف منها ما هو خارج التيار الرئيسي كانت المكتبة ومتجر الكتاب الهزلي. وحسب ما أتذكر، فإن الثقافة الوحيدة التي تعرضت لها المختلفة عن الثقافة الجماهيرية كانت الكتب، ومهما اختلفت وأصدقائي فلم نساfer أبعد من فائنا الخلفي.

وعلى النقيض من مراهقتي كانت مراهقة "بن" - عمره ستة عشر عاماً، نشأ وترعرع مع الإنترنت - إنه الطفل الوحيد من آباء أثرياء في بيركلي هيلز؛ كان لديه (ماك) في غرفة النوم، ولديه مخزون محترم من (آيبود - جهاز تشغيل الموسيقى) (وإمكانية الوصول أسبوعياً لموسيقى (آيتون)، ومثله مثل أصدقائه المراهقين لم يعرف الشاب "بن" عالماً غير النطاق العريض، والهواتف النقالة، والتسوق المباشر على الإنترنت.

وكان الأثر الرئيسي من كل هذه الاتصالات هو الوصول غير المحدود إلى الثقافة من جميع الأنواع، من الاتجاه العام إلى الحافة الأبعد تحت الأرض. كان "بن" يشب في عالم مختلف عن العالم الذي ترعرعت فيه، عالم لا تهيمن عليه، أي من وسائل الإعلام التقليدية والصناعات الترفيهية. إذا كنت لا تعرف نفسك في الصفحات القادمة في هذا الكتاب، يمكنك أن تتصور "بن" بدلاً عن نفسك. حقيقة هي المرحلة الأكثر تقدماً لكل أسهمنا المستقبلية.

من منظور "بن"، المشهد الثقافي هو استمرارية متواصلة من المستوى العالي إلى المستوى الأدنى، فالإعلان التجاري والمحتوى يتنافسان على حد سواء لجذب انتباهه. وهو ببساطة لا يُميز بين المواد الأكثر رواجاً وتلك المغمورة، يلتقط الذي يجب من قائمة غير النهائية من أفلام هوليوود وألعاب الفيديو المثيرة حيث جميعها معروضة جنباً إلى جنب.

يشاهد "بن" التلفزيون بمعدل ساعتين في الأسبوع، وغالباً (جناح الغرب wing west)، وكذلك (فيرفلاي Fire fly) (مسلسل فضاء يتم تخزينه على TiVo). ويمكن اعتباره ضعيف المشاهدة للتلفزيون، إلا أنه يحلم باستخدام (Bit Torrent) تقنية المشاركة في الملفات، بسبب أنه في الأصل ييثر عن طريق التلفزيون الياباني (العناوين الفرعية الإنجليزية تحرر في أغلب الأحيان من قبل المهتمين).

عندما يتعلق الأمر بالأفلام، فإنه نصير للخيال العلمي حرب النجوم، ومسلسل (ميتركس Matrix) فهو محب لهما. ولكنه يشاهد أيضاً أفلام الهواة كتلك التي (أنتجت بواسطة أشخاص على شكل ألعاب فيديو)، ومنتجات مستقلة مثل مفاجآت حرب النجوم، وفلم أنتج من هاوٍ يحوي تأثيرات خاصة تنافس أفلام (Lucas الأصلية). بعض الموسيقى على (أيبود iPod) محمل من (آيتونز iTunes)، لكن أكثرها يحصل عليها من أصدقائه. عندما يشتري أحد من المجموعة قرصاً مدمجاً، عادةً ما يقوم بعمل نسخ للآخرين. يميل "بن" في الغالب إلى موسيقى الروك الكلاسيكية - لدزيلين وبنك فلويد - وموسيقى ألعاب الفيديو التصويرية. إن الراديو الوحيد الذي يستمع إليه عندما يفتح أبوية إذاعة "إن بي آر NPR" في السيارة.

تتراوح قراءات "بن" بين روايات حرب النجوم إلى المينجا اليابانية بمساعدة كبيرة من الصحف الإلكترونية الهزلية. هو كأقرانه المتشربين الثقافة اليابانية إلى درجة أنه يدرس اللغة اليابانية في المدرسة. عندما كنت في المدرسة يتعلم الأطفال اللغة اليابانية؛ لأن اليابان كانت قوة اقتصادية مهيمنة، والمهارات اللغوية تفتح فرصاً وظيفية، ولكن أصبح الآن الأطفال يتعلمون اللغة اليابانية ليستطيعوا كتابة أسمائهم وعناوينهم.

معظم وقت "بن" يقضيه على الإنترنت، إما بالتجوال بشكل عشوائي، أو المشاركة في المنتديات مثل "هلو Helo" وحرب النجوم للمناقشة، وهو ليس مهتماً بالأخبار لا يقرأ الصحف، ولا يشاهد الأخبار التلفزيونية؛ ولكنه يتابع التقنية وحوار الثقافات من خلال المواقع مثل "سلاش دوت Slashdot" (أخبار المهوسين)، و"فارك Fark" (الأخبار الغريبة).

يبحث الرسائل الفورية بشكل ثابت طوال اليوم ، التي تفيد بأنه مع أقرب عشرة أصدقاء ، لا يستخدم هاتفه النقال في إرسال الرسائل النصية لكن بعض أصدقائه يفعلون (الرسائل النصية مفصلة لأولئك الذين بالخارج ويتجولون كثيراً ، أي أم IM قناة المحادثة لأولئك الذين يقون في منازلهم أكثر) يلعب ألعاب الفيديو على الإنترنت. أشك لو أنني وُلدت بعد خمسة وعشرين عاماً ، فإن سنوات المراهقة لديّ ستكون مماثلة تماماً لسنواته. والفرق الرئيس بين مراهقة "بن" ومراهقتي هو مجرد خيار. لقد اقتصر تجاربي على ما يُذاع على أمواج الأثير ، أما هو فقد حصل على الإنترنت. لقد كانت البرامج التلفزيونية أكثر شعبيةً في السبعينات مما هي عليه الآن ، ليس لأنها كانت الأفضل ، ولكن لأنه كانت لدينا بدائل أقل.

الشيء العظيم في البث الإذاعي هو أنه يمكن أن يعرض أي عرض لملايين الناس بكفاءة عالية. ولكن لا يمكنه أن يفعل العكس : أن يعرض مليون عرض على شخص واحد ، وهذا بالضبط ما تفعله الإنترنت ، وقد تطلبت اقتصاديات فترة البث الإذاعي عروضاً ناجحةً لحيازة أعداد ضخمة من المستمعين. أما اقتصاديات فترة النطاق العريض فقد كانت عكس تلك الحقبة.

لا يزال هناك طلب كبير للمجموعات الثقافية الكبيرة ، ولكنها لم تعد الوحيدة في السوق. الأعمال الكبيرة الناجحة الآن تتنافس مع عددٍ لا حصر له من الأسواق المتخصصة ، أياً كان حجمها. والمستهلكون يفضلون بصورة متزايدة العرض ذا الخيارات الأكثر. إن عصر (مقاس واحد يناسب الجميع) قد انتهى ، وفي مكانه ظهر شيء جديد ، سوق من الأشياء المتعددة. هذا الكتاب هو عن ذلك السوق.

إن تجزئة التيار الرئيس إلى عددٍ غير معروف من القطع قد أصاب بالكدر وسائل الإعلام التقليدية. والتسلية ليس لها نهاية. نحن نتحدث عن الوفرة في كل شيء. ولكن معظم الأفلام المعروضة حالياً ليست أعمالاً ناجحة ، معظم تسجيلات الموسيقى لا تدرج تحت قائمة أفضل ١٠٠ ، ومعظم الكتب لا تخرز درجة أفضل الكتب مبيعاً ، ومعظم برامج الفيديو لا تُقاس حتى بمقياس "نيلسن" ؛ ولكن كثيراً منها - مع ذلك -

لديها جماهير من بين الملايين في جميع أنحاء العالم. إنها لا تعتبر كأعمال ناجحة، وبالتالي فهي لا تدخل في الاعتبار.

إن الصورة البسيطة عن الأعمال الكبيرة الناجحة القليلة التي كانت مهمة وكل الأشياء الأخرى التي لم تكن مهمة قد أصبحت صورة مركبة من الفسيفساء من مليون سوق مصغرة ونجوم صغيرة، فالسوق الضخمة تتحول بشكل متزايد إلى أسواق متخصصة.

إن تلك الأسواق المتخصصة كانت دائماً موجودة ولكن نظراً إلى انخفاض تكلفة الوصول إليها - فالمستهلكون عثروا على المنتجات المتخصصة، والمنتجات المتخصصة وجدت المستهلكين - فقد أصبحت فجأة قوة ثقافية واقتصادية يُحسب لها.

إن السوق الجديدة المتخصصة ليست بديلاً عن السوق التقليدية للأعمال الناجحة، فقط تتقاسم معها المسرح لأول مرة. لمدة قرن غربلنا الجميع ما عدا أفضل السلع مبيعاً، وذلك للاستخدام الأكفأ لمساحة الرّف المكلفة، وشاشات العرض، والقنوات، والاهتمام. والآن في العصر الجديد من الشبكات الرقمية والمستهلكين، فإن اقتصاديات توزيع كل شيء تتغير جذرياً، حيث إن الإنترنت تمتص كل صناعة تمسها فقد أصبحت هي المتجر، والمسرح، والمذيع بجزء بسيط من التكلفة التقليدية.

فكّر في تكاليف التوزيع هذه التي تنخفض باعتبارها خطأ مائياً أو مداماً منحسراً. وكلما انخفضت، فإنها تكشف عن أرض جديدة كانت هناك طوال الوقت، فقط تحت الماء. هذه الأسواق هي امتداد كبير للمنتجات التي كان عرضها فيما مضى غير اقتصادي. كثير من هذه الأنواع من المنتجات كانت دائماً هناك، فقط لم تكن مرئية أو لم يسهل العثور عليها. إنها الأفلام التي لم تظهر على المسرح المحلي، والموسيقى التي لم يتم تشغيلها على راديو محطة الإذاعة المحلية، والمعدات الرياضية التي لا تُباع في سوق وول مارت. وهي الآن متوافرة، عبر "نتفلكس"، "آيتون"، و"أمازون"، أو فقط أحد الأمكنة العشوائية التي افتتحتها "قوقل". لقد أصبح السوق غير المرئي مرئياً.

والمنتجات المتخصصة الأخرى جديدة، أوجدتها صناعة ناشئة عند نقطة التقاطع بين العالمين التجاري وغير التجاري، حيث إنه من الصعب أن نقول متى يغادر المحترفون، ومتى يتولى الهواة الأمر. هذا هو عالم المدونين، وصانعي الفيديو، وجميعهم قادرون فجأة على إيجاد جمهور بفضل ذلك الاقتصاد المتميز بالتوزيع الرقمي.

### قاعدة الـ (٩٨٪)

هذا الكتاب بدأ مع اختبار مررت به بالخطأ. أحد الأشياء التي أقوم بها بصفتي محرراً لـ (ويرد) هو إلقاء كلمات عن اتجاهات التكنولوجيا. لأنني بدأت حياتي العملية في عالم العلوم، ثم تعلمت الاقتصاد في (ذا إيكونوميست)، فإنني أبحث عن تلك الاتجاهات أولاً في بيانات موثقة. وللأسف لم يكن هناك مزيد من البيانات المتاحة. فقد كمنت أسرار اقتصاد القرن الحادي والعشرين في خوادم الشركات التي هي في كل مكان حولنا، من (آي باي) إلى (وول - مارت). وبالرغم من أنه ليس من السهل دائماً الحصول على أرقام خام، فإن المسؤولين التنفيذيين في تلك الشركات يسبحون كل يوم في تلك البيانات، ولديهم إحساس كبير بما له معنى وما ليس له معنى. والحيلة لاكتشاف الاتجاه هو أن تطلب منهم.

وهو ما كنت أفعله في يناير ٢٠٠٤م، في مكاتب "رويي فان أديب"، المسؤول التنفيذي الأول لشركة إيكاست "شركة صندوق الموسيقى الرقمية". وصناديق الموسيقى الرقمية مثلها مثل صناديق الموسيقى العادية - نطاق كبير مع أضواء خافتة وسريعة، وتوجد كثيراً في الحانات - مع فارق واحد هو أنه بدلاً من مئات من الأقراص المدججة، لديهم ارتباط عريض النطاق مع الإنترنت ويمكن للعملاء الاختيار من آلاف المسارات التي يتم تنزيلها وتخزينها على القرص الثابت المحلي.

أثناء حديثنا، طلب مني "فان أديب" أن أخمن ما هي النسبة المئوية للـ ١٠,٠٠٠ ألبوم المتاحة على صندوق الموسيقى التي تُباع على الأقل في مسار واحد في كل ربع سنة.

وكنت أعرف - بطبيعة الحال - أن "فان أديب" كان يسألني سؤالاً خادعاً. الجواب الطبيعي سيكون ٢٠ في المائة، نظراً للقاعدة ٢٠/٨٠، حيث تقول التجربة إنها تنطبق عملياً في كل مكان، وهي أن: ٢٠٪ من المنتجات تشكل نسبة ٨٠ في المائة من المبيعات (وعادة تشكل ١٠٠٪ من الأرباح).

ولكن كان "فان أديب" في الأعمال الرقمية التجارية - وهو شيء مختلف عليه - يمكن أن أقول إن ٥٠ في المائة من تلك الألبومات الـ ١٠,٠٠٠ تُباع على الأقل في مسار واحد كل ربع سنة.

الآن، هذه مبيعات مرتفعة بشكل غير طبيعي. إن نصف الـ ١٠,٠٠٠ من الكتب التي تكون على رأس القائمة في متجر كتب نموذجي لا تُباع مرة واحدة في ربع السنة. ونصف من الـ ١٠,٠٠٠ أسطوانة مدججة على رأس القائمة في "وول مارت" لا تُباع مرة واحدة في ربع السنة. ومن الصعب أن يكون هنالك أي سوق تُباع فيه تلك النسبة من ذلك المخزون الكبير. ولكن إحساسي هو أن البضاعة الرقمية مختلفة، عليه خمنت أن يكون العدد المباع فعلاً كبيراً.

النسبة هي ٩٨٪. "شيء مذهل"؛ كما يقول "فان أديب". وكلما زادت الشركة من مخزونها زادت مبيعاتها. صحيح أن الأغاني لا تُباع في أعداد كبيرة، ولكن كلها تقريباً يُباع منها شيء. ولأنها تشكل قطعاً صغيرة في قاعدة بيانات لا تُكلف شيئاً تقريباً لتخزينها وتسليمها، فإن هذه المبيعات المحدودة من واحدة واثنين تتضاعف.

لقد اكتشف "فان أديب" أن السوق الكلي للموسيقى المتخصصة ضخمة وفعالة على نحو غير محدود. وقد سمى هذا "قاعدة الـ (٩٨٪)" وكما قال لي بعد ذلك، "في عالم تكون فيه تكلفة التغليف صفر تقريباً، ويتوافر الوصول الفوري لجميع المنتج من هذا الشكل، فإن المستهلكين يظهرون سلوكاً متسقاً: إنهم ينظرون تقريباً لكل شيء. وأعتقد أن هذا يتطلب تغييرات كبيرة من قبل المنتجين - لست متأكداً، أي نوع من التغييرات".

وشرعت في الإجابة عن ذلك السؤال. أعلم أن هذه الإحصائيات حول الاقتصاد الجديد تنطوي على حقيقة قوية عن اقتصاديات الترفيه الجديدة في العصر

الرقمي. ومع العرض غير المحدود، كانت افتراضاتنا حول الأدوار النسبية للأعمال الناجحة والسلع المتخصصة كلها خاطئة. فالندرة تتطلب الأعمال الكبيرة الناجحة - فإذا كان لا يوجد إلا القليل من المساحات على الرفوف، أو على موجات البث، فمن المعقول أن تملأها بأسماء المواد التي ستباع بشكل أفضل. وإذا كان هذا كل ما هو متاح، فإن هذا ما سيشتريه الناس - ولكن ماذا لو كانت هناك مساحات لا نهائية على الرف؟ ربما تكون الأعمال الكبيرة الناجحة هي الطريق الخاطئ للقيام بالأعمال التجارية، وهناك - بعد كل شيء - يوجد الكثير في غير الأعمال الكبيرة الناجحة، أي المتخصصة متوافرة بالتساوي. ماذا لو أضافت الأعمال المتخصصة مجتمعة للسوق مثل ما تضيفه الأعمال الكبيرة الناجحة؟ الجواب على ذلك واضح: إن ذلك سوف يحول جذرياً بعض الأسواق الكبيرة الناشئة في العالم.

ولذا؛ فإنني شرعت في مشروع أخذني إلى جميع القادة في صناعة الترفيه الرقمي الناشئة، من "الأمازون" إلى "آي تيونز". وحيثما ذهبت كانت هذه القصة هي نفسها: الأعمال الكبيرة الناجحة هي كبيرة، ولكن الأسواق المتخصصة تنشأ بوصفها أسواقاً كبيرة جديدة. واتضح أن قاعدة الـ ٩٨ في المائة تكاد تكون عالمية. وقد أفادت شركة "آبل" أن كل واحد من المسارات التي كانت مليوناً في "آي تيونز" قد باع مرة واحدة على الأقل (الآن دورة المبيعات تبلغ ضعف ذلك). لم تعطِ الأمازون العدد المضبوط، ولكن أحد البحوث الأكاديمية المستقلة عن مبيعات كتبها ترى أن ٩٨ في المائة من الـ ١٠٠,٠٠٠ من الكتب الأولى على القائمة تُباع مرة واحدة على الأقل كل ربيع سنة. وهكذا من شركة إلى أخرى.

أعجبت كل شركة بالطلب على الفئات التي سبق أن كانت تطرد إلى أسفل الهامش الاقتصادي، فمن سلسلة أقراص الفيديو الرقمية في التلفزيون البريطاني التي أثبتت شعبية غريبة في نتفلكس إلى موسيقى الكنتالوج الخلفي على "آي تيونز"، أدركت أنني - لأول مرة - كنت أنظر إلى الشكل الصحيح من الطلب في ثقافتنا، غير مغربل باقتصاد الندرة.

إن الشكل هو - ولكن واضح حقاً - هو غريب. فعندما تعتقد أن كل ما تضعه هناك يجد طلباً يكون ذلك غريباً. والسبب في أنه غريب أننا عادة لا نفكر في وحدة واحدة تُباع في كل ثلاثة أشهر. فعندما نفكر بتجارة التجزئة التقليدية، نفكر في ما الذي سيُباع أكثر. أنت لست مهتماً كثيراً في المبيعات العرضية؛ لأنه في تجارة التجزئة التقليدية يحتل القرص الذي يُباع منه وحدة واحدة فقط في ربع سنة المساحة نفسها على الرف التي يحتلها قرص يُباع منه ١٠٠٠ وحدة كل ربع سنة. هناك قيمة لهذه المساحة - الإيجارات، والنفقات العامة، وتكاليف الموظفين، ... إلخ - كل ذلك يجب دفعه من عدد معين من دورة المبيعات الشهرية.

ولكن، عندما لا تكلف تلك المساحة على الرف شيئاً، يمكنك أن تنظر مرة أخرى في تلك المبيعات غير المتكررة، التي تظهر لك قيمتها من جديد. تلك هي الفكرة التي أدت إلى إنشاء "الأمزون"، "تفلكس"، وجميع الشركات الأخرى التي تحدثت معها. لقد علمت جميعها أنه عندما ينفذ وقود التجارة التقليدية للتجزئة، تظل الاقتصاديات المباشرة للتجزئة عاملة. إن بيع الواحدة والاثنين لا يزال مستمراً بأعداد صغيرة ولكنها تتكرر كثيراً بحيث إنها في مجملها تصبح عملاً تجارياً كبيراً.

طوال النصف الأول من عام ٢٠٠٤م أبرزت هذا البحث في خطب، وكانت الأطروحة تتقدم مع كل حديث. في البداية كانت الخطبة تسمى "القاعدة (٩٨٪)". ثم تحول الاسم إلى "قواعد جديدة لاقتصاد الترفيه الجديد".

ولكن بحلول ذلك الوقت تحصلت على بعض البيانات، وذلك بفضل شركة "رابسودي"، التي تعدُّ واحدةً من شركات الموسيقى على الإنترنت. فقد أعطتني بيانات شهر من بيانات استخدام العميل، وعندما وضعتها في شكل رسم بياني علمت أن المنحنى يختلف عن أي شيء رأيت من قبل.

لقد بدأ كغيره من منحنيات الطلب الأخرى، مصنفة حسب درجة شيوعتها. تم تنزيل عدد قليل من الأعمال الكبيرة الناجحة على رأس المنحنى بتكرار عدد هائل من المرات، ثم هبطت بشدة في مسارات أقل شعبية. ولكن الشيء المهم هو أنها لم

تنخفض أبدأ إلى الصفر، ففي نهاية المنحنى يجري التنزيل في المسارات في حدود أربع أو خمس مرات فقط في الشهر، ولكن المنحنى لا يزال لم يصل مستوى الصفر. في علم الإحصاءات، يسمى مثل هذا المنحنى "التوزيعات طويلة الطرف"؛ لأن طرف المنحنى طويل جداً بالقياس إلى رأسه. لذلك كل ما فعلت كان التركيز على الطرف نفسه، بتحويله إلى اسم مناسب، وهكذا يولد اسم "الطرف الطويل".

وعندما تم نشر مقالة "الطرف الطويل" في "ويرد" في أكتوبر ٢٠٠٤م، سرعان ما أصبحت أكثر المقالات ذكراً من بين المقالات التي نشرتها المجلة. فالملاحظات الرئيسة الثلاث - (١) إن طرف التنوع المتاح أطول بكثير مما ندرك؛ (٢) وهو الآن في متناول اليد اقتصادياً؛ (٣) كل تلك المنافذ المتخصصة - عند تجميعها - يمكن أن تشكل سوقاً كبيراً يبدو أنها غير قابلة للجدال، لا سيما أنها مدعومة حتى الآن ببيانات غير مرئية.

### الأطراف في كل مكان

أحد الجوانب الأكثر تشجيعاً في الاستجابة الهائلة مع المقالة الأصلية هو عدد الصناعات التي كان لها فيها صدى. نشأت المقالة كتحليل للاقتصاد الجديد للترفيه وصناعات وسائل الإعلام، وأنا فقط قمت بتوسيعها بذكر أن شركات مثل "آي باي" (مع السلع المستعملة)، و"قوقل" (مع المعلنين الصغار) هي أيضاً أعمال ذات طرف طويل. ولكن القراء يرون الطرف الطويل في كل مكان، من السياسة إلى العلاقات العامة، ومن الموسيقى المكتوبة إلى الرياضة.

والشيء الذي يدركه الناس بشكل حدسي هو أن الكفاءات الجديدة في التوزيع، التصنيع، والتسويق تقوم بتغيير تعريف ما كان مجدياً تجارياً عبر الطاولة. وأفضل طريقة لتعريف هذه القوات هي أنها تحوّل العملاء، المنتجات والأسواق غير المربحة إلى مربحة. وبالرغم من أن هذه الظاهرة أكثر وضوحاً في وسائل الترفيه والإعلام، فإنها تعتبر قفزة سهلة بالنسبة إلى "آي باي" أن تراها تعمل على نطاق أوسع، من مجال السيارات إلى الحرف.

وبنظرة على نطاق واسع، من الواضح أن قصة الطرف الطويل هي في الحقيقة عن اقتصاديات الوفرة - ماذا يحدث عندما تبدأ الاختناقات التي تقف بين العرض والطلب في ثقافتنا في الاختفاء، وكل شيء يصبح متاحاً للجميع - يسألني الناس كثيراً ذكر بعض فئات المنتجات التي لا تؤثر فيها اقتصاديات الطرف الطويل. وكان جوابي المعتاد هو أنها ستكون في بعض السلع الأساسية غير المتفاضلة، حيث يكون التنوع ليس فقط غائباً، ولكنه كذلك غير مرغوب فيه. على سبيل المثال، الدقيق، الذي أذكر أنه كان يُباع في المتاجر الكبرى في كيس كبير يُسمى "الدقيق"، ثم كان أن دخلت إلى أحد متاجرنا المحلية وأدركت كم كنت مخطئاً: اليوم يوجد بالبقالة أكثر من عشرين من الأنواع المختلفة من الدقيق هناك، المدهش بما فيه الكفاية - فعلاً - طرف طويل في الدقيق.

إن الغنى المتزايد لدينا أتاح لنا التحول من متسوقين مساومين يشترون السلع ذات العلامة التجارية إلى خبراء مصغرين، نحول أذواقنا مع آلاف الأهواء الصغيرة التي تجعلنا بعيدين عن الآخرين. ونحن الآن ننخرط في مجموعة من السلوكيات الاستهلاكية الجديدة التي توصف بالفاظ متناقضة مثل: "صب الفضة" "الصنع بالحجم الكبير حسب طلب الزبون"، وهي جميعها تشير في الاتجاه نفسه إلى مزيد من الأطراف الطويلة.

### نظرة إلى اقتصاد القرن الحادي والعشرين

هذا الكتاب هو - بشكل جزئي - مشروع بحث اقتصادي، وذلك بمساعدة من الطلاب والأساتذة من "ستانفورد" معهد "ماساتشوستس" للتكنولوجيا، ومدرسة "هارفارد" للتجارة. وهو جزئياً ثمرة أكثر من مائة من الخطب، وجلسات لتبادل الأفكار، وزيارات ميدانية مع شركات ومجموعات الصناعة التي ترى الطرف الطويل يغير العالم، وإنه جزئياً تعاون مع عشرات من الشركات والموظفين التنفيذيين الذين يتشاركون في العديد من الميغابايتس من المعلومات الداخلية، مما أعطاني رؤية غير مسبقة عن الاقتصاديات الجزئية الناشئة في الأسواق في عصر الإنترنت.

إن السحر في هذه اللحظة هو أن اقتصاديات القرن الحادي والعشرين باتت واضحة في شكل مجمل في قواعد البيانات في "قوقل"، "أمازون"، "نتفلكس"، و"آي تونز" في العالم. وفي تلك البيانات الضخمة المتعلقة بتصرفات المستخدم توجد فكرة عن الكيفية التي سوف يتصرف بها المستهلكون في أسواق يتوافر فيها اختيار لا نهائي، وهو سؤال لم يكن ذا معنى حتى وقت قريب ولكنه أصبح الآن من الضروري فهمه. ومن الغريب أن عدداً قليلاً جداً من الاقتصاديين يبحثون في هذه البيانات، غالباً لأنهم لا يسألون (أكثر الأكاديميين الذين عملت معهم هم في كليات إدارة الأعمال، القليل منهم اقتصاديون). وهناك بعض الاستثناءات - الاقتصادي "هول باربان" من جامعة كاليفورنيا - "بيركلي" اقتصادي يعمل بدوام جزئي في قوقل، والاقتصاديون في نظرية - المزداد يحبون "آي باي"، ولكنهم نادرون. بعض البيانات الواردة في هذا الكتاب، لم ترَ النور من قبل.