

قوانين الطرف الطويل

كيف نصنع جنة المستهلكين؟

يمكن تلخيص أسرار صنع شركة طرف طويل مزدهرة في عاملين:

١- توفير كل شيء.

٢- المساعدة في الحصول على الأشياء.

الكلام عن العامل الأول أسهل من تطبيقه، أقل من ستة من الأفلام، التي تقدم في مهرجان صندان فيلم فيستفال وعددها ٦,٠٠٠ فيلم في العام، يتم اختيارها للتوزيع، أما معظم الأفلام المتبقية لا يمكن من ناحية قانونية عرضها خارج المهرجان؛ لأنه لم يتم الفصل في حقوق ملكية الموسيقى التي تحتوي عليها، والشيء نفسه ينطبق على برامج التلفزيون في أرشيفات الشبكة: وتخليص تسجيل دي في دي DVD أو منح حقوق التوزيع للموسيقى عالي التكلفة.

وكذلك تجعل قضايا حقوق الملكية المشابهة الموسيقى الكلاسيكية وألعاب الفيديو محفوظة في خزانات مغلقة. وحتى نصل إلى طريقة ما لتخليص حقوق الملكية لكل العناوين في كل الكتالوجات السابقة - بطريقة أوتوماتيكية وبلا تردد على المستوى الصناعي - ستستمر العوائق القانونية تشكل الحاجز الرئيس لنمو الطرف الطويل.

والعنصر الضروري الثاني هو التحرك بسرعة ابتداءً من الترشيح التعاوني إلى تصنيفات المستخدمين. تستفيد شركات الجمع الذكية من توصيات المستخدم لزيادة الطلب على امتداد الطرف الطويل، وهنا يظهر الفرق بين الدفع والجذب، وبين البث وشخصنة الذوق (أي جعله شخصياً). وتعامل شركات الطرف الطويل المستهلكين كأفراد، يجعل التعديل حسب طلب الزبون جماعياً كبديل للعرض الجماعي في السوق.

وبالنسبة لصناعة الترفيه، تعتبر التوصيات شكلاً من أشكال التسويق الفعالة، يتمكن الأفلام الصغيرة والموسيقى الأقل انسياً مع التيار الرئيس من الحصول على جمهور. أما بالنسبة للمستهلكين يشجع الاختيار الميسر الذي يتولد من متابعة التوصيات الجيدة على التقيب، ويوقظ المشاعر نحو الموسيقى والفيلم، ويولد ذلك بصورة عامة قدرة على تأسيس سوق أكبر للترفيه. (متوسط ما يستأجره المستهلك لمنتجات "نيتفليكس" شهرياً سبعة أشرطة دي في دي، ثلاثة أضعاف معدل استهلاك العميل الوفي لألعاب "ليغو"). والفائدة المترتبة على ذلك هي المزيد من التنوع، الأمر الذي ينتج عنه قلب الآثار الملطفة لندرة التوزيع على مدار قرن رأساً على عقب وإنهاء سيطرة النجاح.

والآن وبعد توضيح الصورة العامة، نقدم تسعة قوانين لنجاح الطرف الطويل :

خفض التكاليف

القانون رقم ١: تحريك طريقة الجرد الداخل... أو الخارج.

كانت شركة "سيرز" رائدة في هذا الجانب، وقد حققت نجاحاتها الأولى من خلال ميزة الطلب عن طريق البريد من المخازن المركزية الكبرى، والآن تستخدم فروع الإنترنت "لوول مارت"، و"بيست باي"، و"تارجيت"، وكثير من الشركات الأخرى شبكات مخازنها الحالية لتقديم المزيد من التنوع عن طريق الإنترنت أكثر من

التنوع في متاجرها، لأن الجرد المركزي أكثر كفاءة من وضع المنتجات على الأرفف في مئات المتاجر.

ولتقديم المزيد من التنوع، توسعت شركات مثل "أمازون" في "الجرد الحقيقي" - أي وجود المنتجات في مخازن شركاء ولكن يتم عرضها وبيعها في موقع أمازون - واليوم يجمع برنامج السوق الخاص بتلك الشركة هذا الجرد الموزع، والمنتجات التي يملكها في أطراف الشبكة آلاف من التجار الصغار، والتكلفة المترتبة على أمازون في ذلك: صفر.

ويعتبر الجرد الرقمي - مثل جرد آيتونز - الأرخص، وقد رأينا بالفعل أثر التحول من شحن الأسطوانات البلاستيكية إلى انسياب الميغابايتس، وأثره في صناعة الموسيقى؛ وقریباً سيحدث الشيء نفسه في الأفلام وألعاب الفيديو وعروض التلفزيون، وقد انتقلت الأخبار من عصر الورق، وأصبح البث يهدد الإذاعة، بل قد تكون أنت الآن تقرأ هذا الكتاب من شاشة الحاسب، والحد من الجرد المادي أو القيود في مجال البث طريقة فعالة لخفض التكاليف، تسمح بوجود أسواق جديدة تماماً على بيئات التسويق.

القانون رقم ٢: دغ الزبائن ينجزون العمل

صنع إنتاج - النظرير مواقع "إيبي Ebay" و"ويكيبيديا Wikipedia" "كريفسليست Craigslist"، و"ماي سبيس My Space"، وقدم "نيتيفليكس Netflix" مئات الآلاف من الأفلام. وفي الوقت نفسه مكنت الخدمة الذاتية قوقل من بيع الإعلانات بالدفع مع كل نقرة فأرة، و"سكايب Skype" من تسجيل ٦٠ مليون مستخدم خلال عامين ونصف العام، وفي كلا المثالين نجد المستخدمين يؤدون بكل سرور وبدون مقابل ما كانت الشركات ستستأجر موظفين يتقاضون رواتب لأدائه، والمسألة هنا لا تعتبر تفويضاً بإنجاز العمل "لجهة خارجية Outsourcing"، بل هي تفويض للجماهور بأداء العمل Crowdsourcing.

وميزة تفويض الجمهور بإنجاز العمل لا تقتصر على الجانب الاقتصادي، بل يستطيع المستهلكون أداء العمل بصورة أفضل. حيث إن المراجعات المقدمة من المستخدمين تكون دائماً جيدة المعلومات ومركزة وأهم من ذلك تحظى بثقة المستخدمين الآخرين، وأخيراً نجد أن لدى المستخدمين مجتمعين وقتاً وطاقة بلا حدود؛ وإنتاج النظرير وحده الذي يملك قدرة على التوسع مساوية لقدرة الطرف الطويل على التمدد، وفي حالة الخدمة الذاتية يتم إنجاز العمل بواسطة الناس الأكثر دراية به، والأفضل في تحديد احتياجاتهم.

بيئة التفكير

القانون رقم ٣: طريقة واحدة للتوزيع لا تناسب الجميع

يود بعض الزبائن الذهاب إلى المتاجر، والبعض الآخر يرغب في الشراء عن طريق الإنترنت، وفئة ثالثة من الزبائن ترغب في البحث في الإنترنت، ثم الشراء من المتاجر، وبعض الزبائن يرغب في السلعة الآن، وبعضهم يستطيع الانتظار، وبعض الزبائن قرييون من المتاجر، والبعض الآخر موزعون في كل ناحية، وبعض المنتجات ذات طلب مركز، وبعضهم الآخر طلباته موزعة، وإذا فكرت في التوزيع لمجموعة واحدة فقط من الزبائن، فقد تخسر الزبائن الآخرين.

قد يبدو الأمر شبيهاً بالمتافيزيقيات، ولكن أسواق الطرف الطويل تتجاوز الزمان والمكان، فهي غير مقيدة بالحدود الجغرافية، ولا تضع أي افتراضات حول متى يريد الناس ولا ماذا يريدون، ويأتي تميز "آيتونز" iTunes في الأساس من تنوعها الواسع وسهولة التنزيل، ولكن استمرار ٢٤ ساعة في اليوم طيلة أيام الأسبوع له سلبياته أيضاً. اليوم، تستطيع الحصول على سي إس آي CSI في بث تلفزيوني، أو طلب تسجيل فيديو، أو تنزيلها من موقع "آيتونز"، أو من شريط دي في دي (بالشراء أو التأجير) أو مسار "تيفو" TiVo، ومشاهدته على أي جهاز بدءاً بشاشة بلازما وانتهاءً

بجهاز "بي إس بي PSP". والشيء نفسه ينطبق على تسجيلات "إن بي آر NPR"، التي قد تحصل عليها من بث أرضي (في الوقت الحقيقي والمتأخر)، وبث عبر القمر الصناعي، وانسياب بواسطة الإنترنت، والإذاعة، وإذا كانت لديك رغبة بالاشتراك في البريد الإلكتروني، ويشكل تعدد قنوات التوزيع الوسيلة الوحيدة للوصول إلى أكبر سوق محتمل.

القانون رقم ٤: منتج واحد لا يناسب الجميع

في الماضي كانت هنالك وسيلة واحدة لشراء الموسيقى: ألبومات السي دي (وعليه كان يُباع القليل من تسجيلات السي دي المفردة ولم يكن كثير من الفنانين يحفل بعرضها). والآن تأمل في الخيار الذي تملكه من خلال الإنترنت: ألبومات ومسارات فردية وريبنغتون وعينة مجانية لمدة ثلاثين ثانية وموسيقى مسجلة بالفيديو وإعادة مزج وعينة إعادة مزج لشخص ما وانسياب أو تحميل، وكلها في عدة أشكال وعينات.

ويسمي "أميرهاك" هذا التنوع "بالقطع الصغير". وشيئاً فشيئاً، أصبحت الطريقة الفائزة فصل المحتويات إلى الأجزاء المكونة لها ("القطع الصغير")، بحيث يستطيع الناس استهلاكها بالطريقة التي تناسبهم، وكذلك إعادة مزجها مع مكونات أخرى لابتكار شيء جديد. فتقطع الصحف إلى مقالات فردية، التي بدورها تربط بواسطة المزيد من المواقع المتخصصة التي تخلق منتجاً مختلفاً، وفي الغالب أكثر تركيزاً من محتويات مصادر متعددة - المدونات مثل دي جي DJ، وإعادة مزج الأخبار لخلق شيء جديد.

ورأينا ذلك من قبل في شكل منتج وتقسيم ماركات - أكثر من عشرة أنواع من شوربة الإسباغتي (المعكرونة) لأكثر من عشرة أشخاص - والتوجه الحالي امتد لكل شيء من أرقام ومستويات ألعاب الفيديو الفردية (امزج لعبتك الخاصة) إلى بيع كتب الطبخ بتقطيعها وصفة وصفة. ويلجأ كل مركب إلى شبكة توزيع مختلفة ويذهب إلى جمهور مختلف. حجم واحد يناسب شخصاً واحداً؛ وأحجام كثيرة تناسب أشخاصاً أكثر.

القانون رقم ٥ : سعر واحد لا يناسب الجميع

وأحد المبادئ المفهومة جيداً في الاقتصاديات الصغيرة هو قوة الأسعار المرنة، ويرغب الناس المختلفون في دفع أسعار مختلفة لعدة أسباب، تمتد من مقدار النقود التي في أيديهم إلى الوقت المتوافر لديهم، ولكن مثلما توجد دائماً في الأسواق التقليدية مساحة لنوع واحد من المنتج، هناك دائماً مساحة لسعر واحد، أو على الأقل سعر واحد في الوقت الواحد، ولكن في الأسواق التي بها مساحة لأنواع عديدة، كذلك يمكن أن يكون التنوع في الأسعار تقنية فعالة للوصول أقصى حد لقيمة المنتج وحجم السوق.

وعلى سبيل المثال، تقدم "إيبي" مزادات (في العادة بأسعار منخفضة، ولكن بمزيد من المنافسة وعدم اليقين)، أو بطريقة "اشتر الآن" (أسعار أعلى)، وحتى "آيتونز" التي تتمسك بسعر واحد هو ٠,٩٩ لكل مسار بهدف التبسيط، ستمنحك سعراً أرخص إذا اشترت المسارات كجزء من ألبوم، أما "رابسودي" فقد مضت أبعد من ذلك، بعد تجربة التفاوت في أسعار المسارات من ٠,٧٩ إلى ٠,٤٩ دولاراً، وجدت أن خفض الأسعار إلى النصف ضاعف مبيعاتها ثلاث مرات تقريباً.

والنموذج الطبيعي للموسيقى، أو أي شيء آخر عندما تكون التكاليف الهامشية للإنتاج والتوزيع قريبة من الصفر هو تنوع الأسعار. ويستطيع تجار التجزئة فرض أسعار أعلى على معظم السلع المشهورة وأقل على المواد الأقل شهرة. لماذا لم يحدث ذلك بالفعل؟ لأن الماركات تفرض في الغالب سعراً ثابتاً للبيع بالجملة حوالي ٠,٧٠ دولاراً للمسار، وذلك لتفادي "صدام القنوات" مع السي دي، التي لا تزال تدر معظم الدخل في الاتجار بالموسيقى. وفي يوم ما ستكتشف الماركات الحقيقة وستصبح الأسعار أكثر سيولة، وتسمح لتجار التجزئة بسحب المستهلكين نحو قاعدة الطرف بأسعار أقل.

فقدان السيطرة

القانون رقم ٦: تبادل المعلومات

تشكل المعلومات الفرق بين تكديس المنتجات المتشابهة على الرفوف ورفاهية الترتيب حسب حجم المبيعات"، وفي حالة يعرف المتجر المنتج الذي يحقق مبيعات أفضل، لكنه لا يبلغ المستهلكين - وفي حالة أخرى يفعل ذلك - والشئ نفسه ينطبق على "الترتيب حسب السعر"، و"الترتيب حسب المراجعة"، و"التصنيف حسب الشركة المصنعة". وكل هذه البيانات موجودة بالفعل؛ والقضية هي في الطريقة المثلى لتبادلها مع المستهلكين. كثرة المعلومات أفضل، ولكن عندما يتم تقديمها بطريقة تساعد على خيارات الطلب، وليس جعلها أكثر تشويشاً.

وبالقدر نفسه، يمكن للمعلومات حول قوالب الشراء، عند تحويلها إلى توصيات، أن تكون أداة تسويق فعالة، وتستطيع المعلومات العميقة عن المنتجات بدءاً من التنقيح وانتهاءً بالتخصيص أن تجيب عن الأسئلة التي قد تؤدي عدم الإجابة عنها إلى تعطيل عملية الشراء، وتوضيح السبب الذي يجعل المستهلك يحصل على مجموعة معينة من التوصيات يبني الثقة في النظام، ويساعد المستهلكين على الاستخدام الأمثل للمنتج. وتستطيع الشفافية بناء الثقة بدون تكلفة.

القانون رقم ٧: التفكير في "و"، وليس في "أو"

أحد أعراض تفكير الندرة افتراض أن الأسواق خالية، بعبارة أخرى خطأ افتراض أن كل شيء خيار بين أما/أو. إطلاق هذه النسخة أو تلك. بيع هذا اللون أو ذلك. بيع السلعة بوضعها على الرفوف، أو عن طريق قنوات البث الإذاعي، الشيء الطبيعي: هنالك في الحقيقة مساحة لمنتج واحد في أي خانة واحدة. ولكن في الأسواق ذات السعة غير النهائية، الإستراتيجية الصحيحة هي دائماً عرض الكل.

مشكلة الاختيار أنها تتطلب تمييزاً وتحتاج عملية التمييز إلى وقت وموارد وتخمين، ويجب أن يقوم شخص ما باتخاذ القرار على قاعدة بعض المعايير الأساسية بأن شيئاً واحداً سيكون أكثر نجاحاً من شيء آخر. قد تكون هذه المعايير صحيحة في المستوى الاقتصادي الكبير، وخذ على سبيل المثال ظاهرة "إنهاء البديل" لأفلام دي في دي، وحتى لو كان معظم الناس يحبون معيار الإنهاء أكثر، هنالك دائماً بعض الناس الذين يفضلون البديل. والآن يستطيع هؤلاء الحصول على الاثنين. ولنمثل ذلك على خيارات اللغات الأجنبية، وخيار الشاشة القياسية، أو الشاشة العريضة، أو حتى التنوع في القطع للتصنيفات المختلفة (بي جي PG، وبي جي - ١٣ PG-13، وآر R، أو بدون رقابة) - ولكل خيار جمهوره، حتى وإن لم يكن في ضخامة الجمهور الأساسي.

وكل هذه القطاعات الإضافية يمكن استيعابها خلال وفرة القدرة على الاختيار لتسجيلات دي في دي DVD، الأمر الذي يسمح للمديرين "تبديد" المخزون بمحتويات لم يكن في استطاعتهم تضمينها في وسيلة أكثر ندرة، مثل شاشة قاعة سينما أو شريط فيديو. وهكذا بالنسبة لأي سوق رقمي على الإنترنت، حيث تضمن الأسعار المتجهة نحو الانخفاض، والسعة المتزايدة في المخزون أن أي سعة تريدها، ستصبح في النهاية مجانية مع مرور الوقت. وكلما زادت وفرة المخزون والتوزيع، قلَّ التمييز في كيفية استخدامه، وهكذا فإن "و" خيار أسهل بكثير من "أو".

القانون رقم ٨: ثق في السوق لإنجاز عملك

في أسواق الندرة عليك تخمين المنتج الذي يمكن تسويقه. وفي أسواق الوفرة، يمكنك ببساطة طرح أي شيء للبيع وانتظار النتيجة، تاركاً للسوق مهمة التصنيف. والفرق بين "الترشيح القبلي" و"الترشيح البعدي" هو التنبؤ مقابل القياس، والأخير بلا شك أكثر دقة. وأسواق الإنترنت ما هي إلا مقاييس عالية الكفاءة لحكمة الجمهور، ولأنها غنية بالمعلومات، فمن السهل نسبياً للناس المقارنة بين البضائع، ونشر رأيهم حول ما يريدون.

والمرشحات التعاونية - على سبيل المثال - طريقة تعتمد على السوق لتطوير المنتج، ويمثل ترتيب شعبية السلع صوتاً آخر للسوق، يتضخم من خلال حلقة التغذية الراجعة الإيجابية بالكلام. والترتيب رأي جماعي، يزيد بطرائق تجعل من السهل المقارنة بين المنتجات وتصنيفها. وتستطيع كل هذه الأدوات تنظيم التنوع بطرق مفيدة للمستهلك، بدون قيام بعض تجار التجزئة بتخمين السلع التي ستجح في السوق. والدرس المستفاد هنا: لا تتنبأ؛ بل قسّ واستجب!

القانون رقم ٩: فهم قوة "مجاناً"

ارتبطت كلمة مجاناً بسمعة سيئة، ذلك أنها تذكر بالقرصنة والممارسات التي تقلل قيمة الأشياء، ولكن أحد الملامح القوية للأسواق الرقمية أنها جعلت المجانية متاحة، لأن تكاليفها تقترب من الصفر، وكذلك يمكن أيضاً أن تقترب أسعارها من الصفر. وبالفعل نجد أن أحد النماذج التي تشترك فيها معظم شركات الإنترنت، من "سكايب" (Skype) إلى "بريد ياهو" (Yahoo! Mail)، هو السعي لجذب الكثير من المستخدمين، من خلال الخدمة المجانية، وتشجيع بعضهم للارتقاء إلى درجة الاشتراك، القائم على "الأفضلية" الذي يضيف جودة أكثر، أو ملامح أفضل. ولأن تقديم الخدمات الرقمية رخيص، فإنَّ التكلفة التي تتحملها الشركة عن الزبائن الذين يتلقون الخدمة مجاناً قليلة، ويمكنها تحملها لتحويل نسبة بسيطة منهم إلى زبائن يتلقون خدمة مدفوعة الأجر.

وتقديم عينات مدتها ثلاثون ثانية، من الموسيقى إلى مقاطع الفيديو، يمكن لأن تكلفة تقديم أجزاء في قنوات موجة واسعة منخفضة جداً. وفي العادة يوزّع صانعو ألعاب الفيديو مقاطع استعراضية في مستويات مجانية قليلة؛ فإذا أعجبتك، فيمكنك الدفع لفتح الألعاب الأخرى. وفي عام ٢٠٠٥م طرحت شركة "يونيفيرسال" الدقائق التسع الأولى من فيلم "سيرينيتي" في الإنترنت مجاناً وبدون قطوعات. لماذا؟ لأنها قادرة على ذلك. فتكلفة تقديم حوالي ١٠ في المائة من فيلم لشخص يرغب في مشاهدته على

الإنترنت لا تساوي شيئاً مقارنة بالقيمة التسويقية لجذب الجمهور نحو عقدة الفيلم وتركهم معلقين عند مشهد مثير، لا يمكن معرفة ما يسفر عنه إلا بالذهاب إلى دار السينما ودفع الثمن لمشاهدة الفيلم كاملاً.

ومعظم التلفزيونات تقدم خدماتها مجاناً مدعومة بدخل الإعلانات. ومع ذلك ما تزال الشبكات ترغب في الحصول على وسائل للحصول على مقابل لبثها على الإنترنت، بالرغم من أن تكاليف التوزيع منخفضة. فلماذا لا تقدم على الإنترنت أيضاً كاملة ثم تليها الإعلانات (بدلاً من أن تتخلل الإعلانات العرض)، أو إيجاد جمهور أكبر لعرض المنتج؟ وفي النهاية، تميل الأسعار في أسواق الوفرة الحافلة بالمنافسة للسير خلف التكلفة. ويفضل قوة الاقتصاديات الرقمية، تتجه التكلفة نحو الانخفاض.

الخاتمة: طرف الغد

تستطيع الآن بمبلغ ٣٠,٠٠٠ دولار شراء ماكينة اسمها طابعة سوليدسكيب تي ٦٦ ٣ دي Solidscape T66 3D لاستخدامها في البيت، وهي أداة مكتب جميلة مع أنها لا تزال غالية، ولكن سعرها ينخفض بسرعة، وهي نوع من أنواع التقنية الأساسية التي تنطلق بالخيال لأفاق بعيدة. تذكر قصة مصنع "ليغو" التي تستطيع من خلالها تصميم نماذج وترسلها، ثم تصلك المعدات بعد أسبوع أو أسبوعين. جميل يمكنك الآن حذف مدة انتظار وصول المعدات. طابعة دي ٣ مصنع منزلي قادرة على صنع كل شيء تقريباً بعدة أحجام. وستكون هذه الطابعة منتشرة مثل طابعات إنكجيت inkjet، ولن تكون أعلى منها، وفكر الآن في القدرات التي قد توفرها هذه الطابعة.

والآن يوجد عدد من أنواع طابعات ٣ دي، ولكن النوع الشائع هو الذي يستخدم الليزر لتحويل مستحضر البوليمر في شكل سائل أو بودرة إلى بلاستيك قوي في أي شكل تريده، وعند تغذية ٣ دي بملف أي شيء مثل مخرج برنامج كاد CAD، أو ملف مضلع مأخوذ من الشاشة لشخصية لعبة فيديو، فيبدأ الليزر في العمل لصناعته، وتبدأ نسخة بلاستيكية ممتازة لذلك الشيء في الخروج طبقة بعد أخرى من المستحضر، فهي عملية شبيهة بالسحر، طابعة سوليدسكيب قادرة على تحويل البيئات إلى ذرات في منزلك الخاص، فهي تمثل قمة التقنية الصناعية للطرف الطويل للأشياء.

وبما أن تقنية طباعة ٣ دي تنتشر لما وراء البلاستيك البهش لتشمل سلسلة من المواد بدءاً بالمعادن وانتهاءً بالمنسوجات الصناعية، فقد نصبح قادرين على أن نصنع بأنفسنا قطع الغيار واللعب، وربما ماكينات كاملة، ننزلها من موقع تاجر تجزئة. وبالفعل أصبحنا قادرين على ذلك بالنسبة للسلع الرقمية: يمكنك الاختيار بين جعل "أمازون Amazon" ترسل لك برمجيات الضرائب في صندوق خلال عشرة أيام، أو تقوم ببساطة بتنزيلها وتشغيلها في الحال. وتقدم بعض مواقع الخدمات الخيار نفسه بالنسبة للموسيقى: سي دي CD يصلك بعد أسبوع، أو مسارات رقمية تشغلها في الحال. وربما يمتد ذلك في يوم ما ليشمل البضائع المادية. اليوم تستطيع طباعة صورك بالمنزل، وغداً قد تطبع أيضاً الإطار الذي تضع فيه تلك الصور.

ويمكنك بالفعل الاطلاع على نبذة من ذلك. يقوم ويل رايت Will Wright، المصمم العبقرى لألعاب الفيديو بوضع اللمسات الأخيرة على لعبته القادمة "سبور Spore". في هذه اللعبة تستطيع تطوير كائناتك الخاصة، وصبغها بلامح وبميزات من تصميمك الخاص. فإذا أعجبك التصميم يمكنك تحميل ابتكارك على خدمات "سبور"، ثم تستطيع مقابل حوالي ٢٠ دولاراً طباعته بواسطة طباعة ٣ دي، والحصول على شكل حركي حقيقي - باللون والبنية وكل التفاصيل الأخرى، وكل كائن فريد - وسوف تراه في مدخل بيتك خلال أسبوع أو أسبوعين. فكّر في كل ذلك من قاعدة الطرف الطويل في مجال السلع، وكلمحة ذهنية لما قد يأتي في المستقبل.

ومثل كل شيء، سيتم تجميع أشياء الطرف الطويل في المستقبل وتخزينها بكفاءة كبيئات، ثم ترسل إليك في بيتك عبر الألياف البصرية، وهنا فقط يمكن تحويلها إلى أشياء مادية، وتتحول إلى دورة ذرات كاملة مرة أخرى في نقطة الاستهلاك، يبدو الأمر كقصص الخيال العلمي، وكذلك كان يبدو حمل مكتبة موسيقية كاملة في جيبك قبل عقد من الزمان.

وفي عالم الترفيه والمعلومات ، تخلصنا بالفعل من قيود الرفوف والقنوات ، وما يصاحبها من حجم واحد يناسب طلبات الجميع ، وفي القريب العاجل قد نتخلص من قيود الإنتاج على نطاق واسع أيضاً ، وسوف يمتد التنوع الذي رأيناه في ثقافتنا بفضل الكفاءة الرقمية إلى أي جزء من حياتنا. ولن يكون السؤال في المستقبل : هل المزيد من الخيارات أفضل؟ بل سيكون: ماذا نريد بالضبط؟ وكل شيء ممكن في طريق التقدم غير النهائي.

ملحوظات على المصادر لمزيد من الاطلاع

هذا الكتاب ثمرة جهد استمر لمدة عامين تقريباً من البحث والمقابلات مع المديرين التنفيذيين للشركات والاقتصاديين الأكاديميين، كذلك كان ثمرة تحليل لمجموعة جيدة من البيانات الأصلية عن مبيعات حقوق الملكية وبيانات الاستخدام من الشركات التي تبني أسواق الطرف الطويل، من "نيتفليكس" إلى "إيبي" (وأعبر عن شكري الجزيل للتنفيذيين الذين دعموا هذا المشروع وأتاحوا لي فرصة الاطلاع على البيانات). وأخيراً جاء هذا الكتاب إضافة لأعمال الكثير من الباحثين والمفكرين والكتاب الذين أثرت أفكارهم واستنتاجاتهم على تفكيري الخاص، وقد أوردت اقتباسات في هذا الكتاب للكثير منهم.

وتشير الملاحظات التالية إلى مصادر رئيسة مصحوبة بمعلومات إضافية وتوضيحات واقتراحات للمزيد من القراءة. وفي كثير من الحالات توجد المادة الرئيسة على الإنترنت، وفي هذه الحالة أقدم "يو آر إل" URL مبسط. ولكن قد يتغير "يو آر إل" وعليه في معظم الحالات سعيت أيضاً إلى تقديم معلومات تعريفية كافية، بحيث يمكن الحصول عليها بواسطة محرك بحث.

المقدمة

- ل- معظم الشركات الخمسين الكبرى : بيانات الألبومات الناجحة مستقاة من جمعية صناعة التسجيل الأمريكية Recording Industry Association of America (www.riaa.org) ، التي تملك قاعدة بيانات ممتازة عن الألبومات التي حققت مبيعات ذهبية (٥٠٠,٠٠٠ وحدة)، وبلاتينية (١ مليون وحدة)، وملتي بلاتينية، وماسية (١٠ ملايين وحدة أو أكثر). وصندوق مكتب هوليوود من www.boxofficemojo.com.
- ل- شبكة تلفزيون كل عام *Every year network TV* : بيانات التلفزيون، الحالية والتاريخية، من "نيلسون ميديا ريسيرش" Nielsen Media Research.
- ف- الذي كنت أعمل *Which is what I was doing* : غادرت فان - أدبيي Vann-Adibe إكاست في عام ٢٠٠٥.

١- الطرف الطويل

- ٥- في "راسبودي" أفضل ٤,٥٠٠ : يحتاج هذا التحويل إلى شرح. سوق "ول مارت" "أوفلاين" سوق "سي دي" ويعني ذلك أن كل الموسيقى تقريباً تُباع كجزء من ألبوم. في الخدمات التي تقدمها "آيتونز" و"راسبودي" على سبيل المثال في الإنترنت يمكن تنزيل الأغاني منفصلة، وهذا ما يحدث لمعظم الأغاني. وللتحول من سوق الألبوم إلى سوق الأغنيات المنفصلة ليس بسهولة الضرب في الرقم ١٤، الذي يعتبر متوسط عدد الأغاني في الألبوم، وذلك لأن بعض الأغاني في الألبوم أكثر شعبية من الأغاني الأخرى. ومن أجل الوصول إلى معدل تحويل أفضل، قمنا بتحليل أفضل ١٠٠,٠٠٠ أغنية في "راسبودي"، ووجدنا أنها أخذت من حوالي ٢٢,٠٠٠ ألبوم، بمتوسط ٤,٥ أغنية لكل ألبوم. ولحساب الأغاني الأقل شعبية التي تأتي بعد أفضل ١٠٠,٠٠٠

جعلنا متوسط الألبوم ٥,٥ أغنية. وعليه فإن ٤,٥٠٠ ألبوم من "وول مارت" يعادل ٢٥,٠٠٠ أغنية من أغنيات راسبودي.

١٠- ما هو الشيء المدهش حقاً *What's truly amazing*: مقارنة محلات بيع الكتب الكبرى بأمازون على الدرجة نفسها من الخطورة، إذ لم تنشر أمازون بيانات المبيعات على مستوى العناوين، وعليه وجدنا أنفسنا مرغمين على تحويلها من البيانات المتاحة. وتتكون تلك البيانات في الغالب من أرقام تصنيف قوائم المبيعات لكل عنوان، وبيانات الطرف الثالث عن أرقام المبيعات الكلية لجميع أنواع الكتب. وكانت البيانات الأولى في هذا الجانب للإريك برينجولبسون Erik Brynjolfsson من إم آي تي MIT، مع مايكل سميث Michael Smith، من كارنيجي ميلون Carnegie Mellon، وجيفري هو Jeffrey Hu. من بيردي Purdue. وفي فائض الاستهلاك في الاقتصاد الرقمي: تقدير قيمة الزيادة في تنوع المنتجات في مبيعات الكتب على الإنترنت ٢٠٠٣م "Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Book-sellers". قدروا منحنى مبيعات أمازون بناءً على تحليل بيانات المقياس الأكبر لترتيب مبيعاتها. واستنتجوا أن المبيعات للعناوين بعد أفضل ١٠٠,٠٠٠ عنوان (الجرد العادي لمحل بيع كتب كبير) يصل إلى ٤٠ في المائة من مبيعات أمازون.

وبالتالي، فإن النقاش مع أمازون والشركات الأخرى العاملة في صناعة الكتب، استنتجنا أن ذلك تقدير مبالغ فيه، ويعود ذلك على الأرجح لمشاكل في حساب ترتيب مبيعات أمازون، والميل إلى هذا النوع من تحليل المنحنى الكامل لحساب أفضل ١٠٠ عنوان، وبالتالي قمنا بمراجعة التحليل بمعايرة أرقام الترتيب النسبي مع أرقام المبيعات المعروفة التي حصلنا عليها بصورة مباشرة من الناشرين، ثم راجعنا بعد ذلك مع تقديرات المحللين لدخل أمازون من مبيعات الكتب، والآن نقدر أن مبيعات العناوين بعد أفضل ١٠٠,٠٠٠ ألف تسهم بما بين ٢٠ إلى ٣٠ في المائة من إجمالي مبيعات أمازون من الكتب، واستخدمنا الرقم ٢٥ كرقم وسط.

٢- صعود الأعمال الكبيرة الناجحة وسقوطها

١٦- صعود هذه القوة *The rise of such powerful* : مقال بنجامين هو "الفن في عصر الإنتاج الميكانيكي" ، ١٩٣٦م.

٣- تاريخ قصير للطرف الطويل

٣٩- "كنت أبحث في *I was sorting through* : كان بنزوس يتحدث في نادي تشيرتشل Churchill Club في فبراير ٢٠٠٥م.

٤٢- أخيراً، لتقديم فكرة *Finally, to give an idea* : موقع روب في الإنترنت في globalguerrillas.typepad.com تاريخ المركز ١٨ مارس ٢٠٠٥م.

٥- المنتجون الجدد

٦٢- في يناير ٢٠٠١م: بالنسبة لخلفية ويكيبيديا اعتمدت كثيراً على "الكتاب يقف هنا *The Book Stops Here*" ، لدانيال بنك ، الذي نشر في وايرد في مارس ٢٠٠٥م.

٦٧- الكاتب بول غراهام: www.paulgraham.com/ Author Paul Graham [web20.html](http://www.paulgraham.com/web20.html).

٧٨- كوريا الجنوبية: المصدر مجلة أجنحة العولة للمتدعي الاقتصادي العالمي ، ٢٠٠٦م.

٨٠- قريباً المزيد من الفيديو *Soon more videos* : أنا مدين لمقال اكسني جاردن الممتاز مجلة ويرد *Wired magazine* ، ديسمبر ٢٠٠٥م ، في تفاصيل هذه الفقرة.

٨٥- فريق في الجامعة: ريان شو وزملاؤه في تبادل ما وراء البيانات في تيارات الإعلام في مدرسة علوم الإعلام والإدارة.

٦- الأسواق الجديدة

٨٩- يؤكد الناشر *www.nacs.org* المصدر :٩٠- إنها صنعت قاعدة البيانات : المصدر *www.bisg.org*.

٧- صانعو الذوق الجديد

١١٨- النجاح الخارق التاريخي *Historically Blockbuster* : كان هيستغس

يتحدث في مؤتمر ليهمان بروذرز سمول كاب في نوفمبر ٢٠٠٥م.

٨- اقتصاديات الطرف الطويل

١٣٩- بعبارة أخرى : استخدمت مصطلح "قانون القوة" بطريقة فضفاضة

للإشارة إلى التوزيع في شكل $y = ax^k$. في البيانات التجريبية التي استخدمت في هذا الكتاب، تعني y المبيعات الإجمالية، أو الشعبية، وتعادل x ترتيب المبيعات، أو الشعبية لمنتجات فريدة. ومصطلح a هو الثابت لـ x ضخم، و k هي القوة التي رفعت إليها x ، التي تسمى "أس قوة القانون". وفي الحقيقة، هنالك العديد من التنوعات في هذه الأنواع من القوى، وقد تكون الأسواق المختلفة، التي تبدو من الوهلة الأولى كقوانين قوة، في الواقع توزيعات "لوغارتم طبيعي"، أو إحصاءات أخرى. وليس من أهداف هذا الكتاب البحث في هذه الاختلافات، ولكنني مدين لهار فاريان من جامعة كاليفورنيا، بيركلي (وقوقل)، في توضيح هذا الغموض.

١٤١- للأسف هو هنا *Sadly here's* : المصدر *www.film-festival.org*.١٤٣- المماثل صحيح *The same is true* : وكل الإحصاءات هنا عن بورنز

ونوبل *Bornes & Noble* ن وبى آر إكس *PRX*، وريديف دوت كوم *rediff.com* تأتي مباشرة من المراسلات مع مديرها التنفيذيين.

١٥٠- دراسة في ٢٠٠٥م: لم تنشر هذه الدراسة حتى الآن، واطلعت عليها في شكل مسودة؛ ونتيجة لذلك بعض هذه الأرقام قابلة للتغيير في النسخة النهائية.

١٥١- طريقة أخرى للنظر *Another way to look*: الاختلاف بين الأسواق في الإنترنت والأسواق خارجها اختلاف مثير. وتظهر الاختلافات بين مبيعات توزيع الأسواق موضح في الجدول الآتي:

النسبة المئوية لإجمالي المبيعات

عنوان الترتيب	وول مارت*	راسبودي	بلوكبستر*	نيتفليكس
١٠٠-١	%٦٥	%٦٣:٤٧	%٦٨	%٣٨
١٠١ وأكثر	%٣٨	%٥٣	%٣٢	%٦٢

* مبيعات وول مارت وبلوكبستر في الواقع عبارة عن أرقام من نيلسين وساوندسكان وفيدويوسكان، التي تقيس إجمالي المبيعات خارج الإنترنت بالنسبة لهذين النوعين من التجزئة. ولأن وول مارت وبلوكبستر أكبر شركات التجزئة في السوق، فمن الممكن افتراض أن قوالب مبيعاتهما متشابهة جداً.

١٦١- "لمعظم الناس *For most of human*": نشرت لأول مرة في فوريس، أي إس أي بي *Forbes ASAP*، وظهرت هذه الفقرة أيضاً في تيليكونم *Telecosm*: كيف يحدث الامتداد غير النهائي لعرض الموجات ثورة في عالمنا، م٢٠٠٠.

١٦١- وعليه كيف يكون التوفيق *So how to reconcile*: مراسلات شخصية.

٩- الرأس القصير

١٦٦- "عقود البشر *People cluster*": ذا آتلانتك الشهرية *The Atlantic* Monthly، أكتوبر، م٢٠٠٥.

١٦٧- "بيع المتجر *Store selling*": مجلة ديسكفر *Discover magazine*: سبتمبر م٢٠٠٥.

- ١٦٨- "المدن والضواحي *Towns and suburbs*" : موت وحياء المدن الأمريكية الكبرى، نشرت للمرة الأولى في عام ١٩٦١م.
- ١٧٤- التقدير ٣٠,٠٠٠ *Of the estimated 30,000* : أجري اللقاء مع غوثليب في برنامج فرونتلاين الوثائقي "كيف ماتت الموسيقى".
- ١٨٣- في أمريكا *In America*، ٢٠ في المائة : المصدر: رينجوفيلسن، سميث، وهو، ٢٠٠٣م.

١٠- جنة الخيارات

- ١٩٤- اقتباس: "لماذا يكون الاختيار غير محفز *Why Choice Is Demotivating*" : هل يستطيع الشخص أن يبالغ في الرغبة في الأشياء الجيدة؟، شينا إنغار (كولومبيا) ومارك ليبر (ستانفورد)، ٢٠٠٠م.
- ٢٠١- واحد من البيئات المعروفة جداً *One of the better-known bits* : "إغواء الاختيار"، نيكولا براون وباربارا سمرز (مدرسة إدارة الأعمال، جامعة ليدز)، ودانيل ريد (كلية الاقتصاد لندن)، ٢٠٠٢م.
- ٢٠٢- فرانسيس هاميت *Francis Hamit* : اتصالات شخصية.

١١- ثقافة البيئة

- ٢١٤- فيرجينيا بوستريل *Virginia Postrel* : فوربس أي إس أس بي *Forbes* ASAP، ١٩٩٨م.

١٢- الشاشة غير النهائية

- ٢٢٩- التلفزيون ينتج أكثر *TV produces more* : "ما هو مقدار المعلومات؟" هال فاربان (مدرسة إدارة ونظم الإعلام جامعة كاليفورنيا، بيركلي) وزملاؤه، ٢٠٠٣م.

٢٣١- جيريمي أليير *Jeremy Allaire*: المصدر: انسياب الوسائل، أكتوبر ٢٠٠٥م.

٢٣٤- روب ريد *Rob Reid*: اتصالات شخصية.