

CHRIS ANDERSON

LONG TAIL

Översättning av Mia Poletto Andersson

BONNIER FAKTA

Amerikanska originalets titel
The Long Tail
Why the Future of Business Is Selling Less of More

Published by agreement with Brockman, Inc.

© Chris Anderson 2006
All rights reserved
Bonnier Fakta, Stockholm 2007
Översättning Mia Poletto Andersson
Omslag Lobby Design
Grafisk form inlaga Désirée Molinder
Tryck WS Bookwell, Finland 2007
ISBN 978-91-85555-08-6

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	Författarens tack	7
	Inledning	11
1	Den långa svansen	27
2	Hittens uppgång och fall	41
3	Kort historik över den långa svansen	58
4	Den långa svansens tre krafter	70
5	De nya producenterna	77
6	De nya marknaderna	109
7	De nya trendsättarna	125
8	Ekonomi i den långa svansen	157
9	Det korta huvudet	183
10	Valmöjligheternas paradiset	207
11	Nischkultur	218
12	Det oändliga tittandet	236
13	Bortom underhållningen	247
14	Den långa svansens regler	265
	Slutvinjett: Morgondagens svans	275
	Referenser och ytterligare läsning	277

FÖRFATTARENS TACK

Denna bok har kommit till med hjälp av och samarbete med bokstavligen tusentals människor, tack vare en relativt öppen process där boken började som en artikel och sedan fortsatte som en blogg under pågående arbete. Följden är att det finns många att tacka, både här och i kapitelnoterna.

För det första är den som jobbat hårdast förutom jag min hustru Anne. Ett sådant här projekt kan inte genomföras utan en stark partner. Anne har varit betydligt mer än så. Hennes ständiga stöd och förståelse gjorde detta möjligt och priset var högt – från alla söndagar när hon tog hand om barnen medan jag jobbade till alla förlorade kvällar, uteblivna resor, kvällar på stan som aldrig blev av och allt annat som man får offra för sådana här krävande projekt. Men än viktigare är att hon var mitt bollplank, min första läsare, min rådgivare, min förtrogna och en oändlig källa till inspiration och råd. (Våra barn – Daniel, Erin, Toby och Isabel – tillbringade också ett år utan att se mycket av sin far och jag vill tacka dem för att de uthärdade detta med glans, och förhoppningsvis utan några bestående men.)

Under arbetet med research och planering av boken hade jag turen att få arbeta på två av de kanske bästa platserna för tankearbete som går att uppbringa på den här planeten. Louis Rossetto

och Jane Metcalfe, våra vänner, grannar och grundare av *Wired*, lånade generöst ut sitt vackra kontor i Berkeley i flera månader under sommaren 2005. (Jag var "gästdocent", en titel som bara den fick mig att känna mig smartare.) En annan god vän, Peter Schwartz, lät mig använda hans lika vackra kontor i Emeryville, i hans Global Business Network, där jag och min förstklassiga skrivassistent Steven Leckart ägnade många timmar åt brainstorming.

Mina andra ovärderliga partner har varit mitt team på *Wired*, i synnerhet Bob Cohn och Thomas Goetz, som är chefredaktör respektive tillförordnad redaktör. De har verkligen visat vad de går för. Och de lyckades både uppmuntra mig och rycka in för mig när boken tog allt mer tid. Bob redigerade också den första artikeln om den långa svansen, och hjälpte mig att finslipa argument och formuleringar – ett bidrag som fortfarande ger utdelning. Melanie Cornwells kommentarer bidrog till att många populärkulturella fel upptäcktes samt att allt blev smartare. Jag vill också tacka redaktionschefen Blaise Zerega som lyckades hålla skutan på rätt köl när jag bara var till hälften närvarande, och Joanna Pearlstein, vår researchansvariga, som hjälpte mig med en stor del av den tidiga informationsgrafiken. Och särskilt tack till Si Newhouse för att han anförtrodde mig hela sin fantastiska tankeplattform och generöst lät mig utöka det hela till en bok.

Många forskare har bidragit på olika viktiga sätt genom att de har kvantifierat effekter av den långa svansen och utforskat dess implikationer. Erik Brynjolfsson på MIT:s Sloan School of Management och Jeffrey Hu på Purdues Krannert School of Management gjorde en del tidigt arbete när det gäller Amazons långa svans, vilket gav mig både ett analytiskt ramverk för min teori och en tro på att det gick att göra. Deras fortsatta forskning inom detta område är fascinerande och jag uppskattar verkligen deras stöd. På Harvard Business School har Anita Elberbers arbete med den långa svansen för Netflix och dvd-filmer varit till stor

hjälp och jag ser fram emot att läsa både detta arbete och framtida verk av henne.

På Stanford Business School lät professor Haim Mendelson mig hålla föredrag för en av hans klasser och göra ett projekt om den långa svansen. Följden blev att jag fick möjlighet att arbeta med hans studenter Angie Shelton, Natalie Kim, Saloni Saraiya och Bethany Poole, som skrev praktikfall om Yahoo! Music och eBay. När det gäller eBay hade vi också hjälp av Terapeak som tillhandahöll ovärderliga data om den långa svansen av köpare och säljare på denna marknadsplats. På University of California, Berkeley, har nationalekonomen Hal Varian varit en källa till idéer och goda råd, samt inspirerat mig att både se saker och ting ur nya perspektiv och att sträva efter mer stringens.

RealNetworks webbplats Rhapsody var en av de tidigaste datakällorna och är ett fortsatt utmärkt exempel på den långa svansen. Rob Glaser och Matt Graves där har varit till stor hjälp och har fortsatt att uppmuntra mig, vilket jag är oändligt tacksam för. Reed Hastings, vd på Netflix, var inte bara en tidig supporter och leverantör av data, utan också den som påpekade att uttrycket den långa svansen kanske skulle vara bärkraftigt, vilket visade sig vara ett mycket klokt råd. Dave Goldberg på Yahoo! har bidragit med insikter i musikbranschen och Bill Fisher på DVDStation har bidragit med både data och kunskap om den förändrade dvd-branschen. Och Robbie Vann-Adibé, tidigare på Ecast, förtjänar ett särskilt tack för att jag kom i gång med detta arbete.

Tänkare och skribenter som bidragit till denna bok med både ord och idéer innefattar Umair Haque, som var till stor hjälp när det gäller avsnittet om housemusik, Glenn Fleishman, som bidrog särskilt till avsnitten om Amazon, Andrew Blau på GBN som hjälpte mig att tänka igenom den långa svansen sett ur ett incitamentperspektiv, Rob Reid, vars långa och lysande mejl om den nya underhållningsekonomin jag har citerat frikostigt ur samt Kevin Laws, vars tidiga insikter i styrkan hos en mängd nischer

påverkade den ursprungliga artikeln.

Min agent John Brockman var både ett bra bollplank och en god rådgivare, och dessutom bjöd han in mig till sin fantastiska värld med tänkare och forskare, och de många middagar och möten han bjudit in mig till har gett mig några av mitt livs mest intressanta upplevelser. Min redaktör på Hyperion, Will Schwalbe, hjälpte mig oerhört när det gäller bokens fokus. Dess nuvarande struktur beror till stor del på hans kloka råd och att den blev klar är tack vare hans ständiga entusiasm och varsamma vägledning.

Mina föräldrar förtjänar ett särskilt tack. Till min far, Jim Anderson, för att han visat mig hur viktigt det är att ha ett globalt perspektiv och att vara intellektuellt ärlig. Och till min mor, Carlotta Anderson, för att hon inspirerat mig med retorisk skärpa och oändlig nyfikenhet.

Den research som gällde bokbranschen blev oerhört besvärlig, eftersom de idealiska uppgifterna (Amazons försäljningsstatistik) inte var tillgängliga och vi tvingades att till stor del ägna oss åt att rekonstruera dem baklänges med hjälp av data från tredje part. När det gäller detta vill jag särskilt tacka Morris Rosenthal och Tim O'Reilly. Slutligen vill jag tacka John Battelle, författaren till *The Search*, vars exempel på att blogga en bok under pågående arbete inspirerade mig att starta thelongtail.com, som har varit en källa till oräkneliga andra bra idéer, råd, data och kunskap från mina tusentals smarta läsare, som jag vill tacka av hela mitt hjärta.

INLEDNING

I USA är vi besatta av att följa topplistorna. Vår kultur är en enda popularitetstävling. Vi är helt uppfyllda av hittar – att göra dem, välja dem, prata om dem och följa deras uppgång och fall. Varje helg är det kapplöpning om första platsen på biotoppen och varje torsdag utkämpas en darwinistisk strid om det bästa tv-programmet så att det kan överleva en vecka till. Ett fåtal hitlåtar spelas om och om igen på radiokanalerna medan underhållningsbranschens chefer kämpar för att hitta nästa fullträff.

Så här ser en värld av storsäljare ut. De stora medie- och underhållningsbranscherna har de senaste femtio åren utvecklats utifrån raketer på biotoppen, guldskivor och höga tittarsiffror för tv-serier. Inte undra på att det är hittarna vi utgår ifrån när vi betraktar vår kultur. Vi definierar vår tid genom kändisar och massmarknadsprodukter – de är själva kittet i våra gemensamma upplevelser. Stjärnfixeringen som började i Hollywood för åttio år sedan har nu blivit en del av alla aspekter av affärslivet, från kläder till kockar. Medierna är besatta av vad som är inne och vad som är ute. Kort sagt är det hittarna som styr.

Men går man lite närmare ser man att den här bilden, som växte fram i radio och tv under efterkrigstiden, börjar luckras upp. Hittar börjar *styra mindre!* Ettan är förstås fortfarande etta

men numera innebär inte det försäljning i samma volymer som tidigare.

Större delen av de femtio skivor som sålt bäst genom tiderna spelades in på 1970- och 1980-talen (Eagles, Michael Jackson) och ingen av dem är gjorda de senaste fem åren. Hollywoods biljettintäkter föll med över 6 procent 2005, vilket avspeglar att biobesöken minskar trots att befolkningen växer.

Varje år förlorar tv-bolagen allt fler av sina tittare till hundratals nischade kabelkanaler. Män i åldern 18–34, som är den publik annonsörerna helst vill ha, har börjat överge tv:n helt och ägna allt mer tid åt Internet och tv-spel. De populäraste tv-programmens tittarsiffror har minskat i tiotals år och den populäraste serien i dag skulle inte ens ha kommit med på tio i topp-listan 1970.

Kort sagt, trots att vi fortfarande är besatta av hittar har de inte samma ekonomiska betydelse som de en gång hade. Vart tar de där nyckfulla konsumenterna vägen i stället? De finns inte på en enskild plats. De är spridda för vinden i oräkneliga nischer. Det stora tillväxtområdet är Internet, men det innehåller miljontals destinationer som inte går att klassificera, där var och en på sitt sätt trotsar den traditionella logiken i medier och marknadsföring.

ITUNES TOG DÖD PÅ RADION

Jag växte upp när masskulturen nådde sin höjdpunkt – under 1970- och 1980-talen. Den genomsnittliga tonåringen hade då tillgång till fem–sex tv-kanaler och i princip alla såg på ungefär samma tv-serier. I varje stad fanns tre eller fyra radiokanaler som spelade rock och de styrde i stort sett vilken musik folk lyssnade på. Bara ett fåtal lyckligt lottade ungdomar med pengar kunde bygga upp skivsamlingar som innehöll mer udda musikval.

Alla såg samma storfilmer på bio och tog del av nyheter i samma tidningar och tv-kanaler. I princip de enda platser där man kunde

utforska världen utanför mittfåran var på biblioteket och i butiken med serieböcker. Såvitt jag minns var de enda kulturyttringar jag exponerades för, utöver masskulturen, böcker och det jag och mina kompisar hittade på – och de påhitten nådde aldrig utanför hemmets väggar.

Vi kan jämföra min uppväxt med Bens, en sextonåring som vuxit upp med Internet. Han är enda barnet till välbärgade föräldrar i flotta North Berkeley Hills, så han har en egen Mac i sitt rum, en iPod (och veckopeng på iTunes) samt ett antal vänner som har det likadant. I likhet med sina vänner har Ben aldrig upplevt en värld utan bredband, mobiltelefoner, MP3-spelare, hårddiskinspelare som TiVo (finns bara på den amerikanska och brittiska marknaden) och nätshopping.

Den stora effekten av dessa anslutningsmöjligheter är obegränsad och ofiltrerad åtkomst till all slags kultur och allt slags innehåll, från det konventionella till det som ligger längst bort i undergroundkulturen. Ben växer upp i en annan värld än vad jag gjorde, en värld som i betydligt mindre utsträckning domineras av de traditionella medie- och underhållningsbranscherna. Om du inte känner igen dig själv i den här boken så kan du tänka på Ben. Vår framtid kommer att bygga på hans verklighet.

Sett utifrån Bens perspektiv är det kulturella landskapet en oavbruten ström av högt till lågt, där kommersiellt innehåll och amatörinnehåll konkurrerar om hans uppmärksamhet på lika villkor. Han gör ingen skillnad mellan konventionella hittar och undergroundnischer – han väljer det han tycker om på en oändlig meny där Hollywoodfilmer och tv-spelsfilmer gjorda av spelare finns sida vid sida.

Ben ser bara på vanlig tv ett par timmar per vecka, oftast *Vita huset* (inspelat med pausfunktionen, förstås) och *Firefly*, en nedlagd rymdserie som han har sparat på sin TiVo. I tv-tittandet räknar han även in anime som han laddar ned med fildelningstekniken BitTorrent, eftersom den ursprungligen sändes på japansk tv (de

engelska undertexterna är vanligen gjorda av fans).

När det gäller film gillar han science fiction, så i det avseendet har han ganska konventionell smak. *Star Wars* tillhör en av hans passioner, liksom *Matrix*-filmerna. Men han tittar även på filmer som han laddar ned från nätet, till exempel amatörmachinima (film som görs genom att styra figurer i tv-spel) och lågbudgetfilmer som *Star Wars Revelations*, en hyllningsfilm av fans med specialeffekter som inte står Lucas original långt efter.

En del av låtarna på hans iPod kommer från iTunes, men de flesta får han av sina vänner. När en i gänget köper en ny cd gör han eller hon oftast kopior åt de andra. Ben gillar mest klassisk rock – Led Zeppelin och Pink Floyd – och så en hel del tv-spelsmusik. Han lyssnar bara på radio när hans föräldrar sätter på NPR i bilen.

Bens läsning sträcker sig från *Star Wars*-romaner till japansk manga och ett stort antal serier på nätet. Han är, i likhet med några vänner, så inne på japansk subkultur att han läser japanska i skolan. När jag gick i skolan läste man japanska på grund av att Japan var en viktig ekonomisk kraft och språkkunskaperna kunde underlätta en framtida karriär. Men i dag läser ungdomarna japanska så att de ska kunna göra egna undertexter till anime och gå mer på djupet när det gäller manga i stället för att hålla till godo med det som redan finns översatt.

Större delen av sin fritid är Ben online. Han surfar planlöst och är aktiv i olika forum, till exempel om Halo och *Star Wars*. Han är inte intresserad av nyheter – han läser inga tidningar och tittar inte på tv-nyheter – men följer med i det senaste om teknik och subkulturer på sajter som Slashdot (datornördnyheter) och Fark (udda nyheter). Han chattar i princip hela dagarna med sina tio närmaste vänner. Han skickar inte särskilt många sms, men har vänner som gör det. (Sms används mest av folk som är ute och rör på sig mycket, chattprogram som Instant Messenger används mest av dem som är hemma mycket.) Han spelar tv-spel med sina

kompisar, vanligen på nätet. Han tycker att Halo 2 rockar, i synnerhet de användardefinierade nivåerna.

Jag misstänker att om jag själv hade fötts tjugofem år senare skulle mina tonår ha sett ungefär likadana ut. Den största skillnaden mellan Bens tonårstid och min är helt enkelt valmöjligheterna. Jag fick nöja mig med det som visades på tv. Han har Internet. Jag hade ingen TiVo (eller ens kabel-tv) – han har allt detta och dessutom BitTorrent. Jag visste inte ens att det fanns något som hette manga och än mindre hur man skulle få tag i det. Ben har tillgång till allt detta. Skulle jag ha tittat på repriserna av *Gilligan's Island* om jag hade kunnat skapa en klan med mina vänner i *World of Warcraft* i stället? Det är tveksamt.

Att tv-serierna var populärare på 1970-talet än vad de är i dag beror inte på att de var bättre, utan på att vi hade färre alternativ som konkurrerade med tv:n. Det vi trodde var en växande flodvåg av gemensam kultur visade sig handla mindre om en triumf för Hollywoods begåvning och mer om att nätverksbolagens sändningar skapade ett flockbeteende.

Det bästa med tv är att man kan visa ett program för miljontals tittare med oslagbar effektivitet. Men tv kan inte göra motsatsen – visa en miljon program för en person vardera. Ändå är det precis det Internet är så bra på. Lönsamheten under tv-eran krävde hitserier som kunde fånga ett stort antal tittare. För bredbandseran gäller motsatsen. Att strömma material till miljontals människor samtidigt är enormt dyrt och onödigt i ett distributionsnätverk som är optimerat för tvåpartskommunikation.

Det finns fortfarande en efterfrågan på de stora hittarna men de är inte längre den enda marknaden. Hittarna konkurrerar nu med ett oändligt antal nischmarknader, som kan vara i alla slags storlekar. Och konsumenterna väljer i allt högre grad den marknad som erbjuder de flesta valmöjligheterna. Vi ser slutet på eran där en storlek skulle passa alla och i dess ställe kommer något nytt, en marknad bestående av mångfald.

Den här boken handlar om den marknaden.

Att mittfåran splittras upp i miljoner och åter miljoner olika kulturella skärvor skakar om den traditionella medie- och underhållningsbranschen rejält. Efter decennier av chefer som finslipat sin förmåga att skapa, välja och sälja hittar räcker plötsligt hittarna inte till. Publiken byter till något annat, en oklar och otydlig förekomst av... Ja, vi har inget begrepp för sådana icke-hittar. De är i alla fall inte "floppar" eftersom de flesta av dem inte hade världsherravälde som mål från början. De är "allt annat".

Det är egentligen konstigt att det här är en förbisedd kategori. Trots allt talar vi om större delen av allt. De flesta filmer är inte hittar, de flesta skivor hamnar inte bland de hundra mest sålda, de flesta böcker är inga bästsäljare och de flesta tv-program finns inte med i Nielsens mätningar och gör än mindre rent hus på bästa sändningstid. Många av dem har ändå publik som kan räknas i miljoner i hela världen. Men eftersom de inte ses som hittar så räknas de inte.

Men det är hit den tidigare så fogliga massmarknadspubliken är på väg. Den enkla bilden med ett fåtal hittar som spelade roll och allt annat blir nu till en förvirrande mosaik med miljontals minimarknader och mikrostjärnor. I allt högre grad omvandlas massmarknaden till en massa nischer.

Dessa nischer har alltid funnits, men när kostnaden för att nå dem sjunker – konsumenter hittar nischprodukter och nischprodukter hittar konsumenter – blir de plötsligt en kulturell och ekonomisk kraft att räkna med.

Den nya nischmarknaden ersätter inte den traditionella hitmarknaden, utan intar för första gången scenen tillsammans med den. I ett århundrade har vi sorterat ut allt utom storsäljare för att på effektivast möjliga sätt använda butiksutrymme, biodukar, kanaler och intresse. I en ny tid med konsumenter som är online och allt är digitalt, förändras förutsättningarna för den typen av distribution radikalt i och med att Internet absorberar alla bran-

sker det kommer i kontakt med och blir butik, bio och tv-kanal till en bråkdel av den traditionella kostnaden.

Man kan se de sjunkande distributionskostnaderna som en sjunkande vattenlinje eller som tidvatten som drar sig tillbaka. När vattnet sjunker dyker nya landmassor upp, som fanns där hela tiden fast under vattenytan. Dessa nischer är utforskad mark med produkter som det tidigare inte var lönsamt att erbjuda. Många av dessa typer av produkter har alltid funnits där men de har bara inte varit synliga eller enkla att hitta. Där finns filmerna som aldrig kom till den lokala biografen, musiken som inte spelades på den lokala radiokanalen, sportutrustning som inte såldes på Wal-Mart. Nu är de tillgängliga via Netflix, iTunes, Amazon eller något ställe som Google letar upp. Den osynliga marknaden har blivit synlig.

Andra nischprodukter är nya, skapade av en framväxande bransch i skärningspunkten mellan den kommersiella och icke-kommersiella världen, där det är svårt att säga var proffsen slutar och amatörerna tar vid. Det är en värld fylld av bloggare, videofilmare och garageband som plötsligt kan hitta en publik tack vare samma avundsvärda effektivitet i den digitala distributionen.

98-PROCENTSREGELN

Den här boken började med en fråga som jag besvarade fel. En av mina uppgifter som redaktör för *Wired* är att hålla föredrag om tekniktrender. Eftersom jag började min karriär i den vetenskapliga världen och sedan lärde mig ekonomi på *The Economist* tittar jag alltid efter dessa trender i faktiska data först. Och tack och lov har det aldrig funnits mer data än nu. Hemligheterna bakom detta århundrades ekonomi ligger i de företagsservrar som finns överallt, från eBay till Wal-Mart. Även om det inte alltid är lätt att få tag i rena siffror badar cheferna på dessa företag i de upp-

gifterna varje dag och har en god intuitiv känsla för vad som är betydelsefullt och vad som inte är det. Knepet när det gäller att hitta trender är att fråga dem.

Och det var det jag gjorde i januari 2004, på Robbie Vann-Adibés kontor på Ecast. Vann-Adibé var vd för företaget som sysslade med ”digitala jukeboxar”. Digitala jukeboxar är som vanliga jukeboxar – en stor möjäng med högtalare och blinkande lampor, som ofta finns på barer – med den skillnaden att i stället för att innehålla hundra skivor är de anslutna till Internet via bredband och gästerna kan välja bland tusentals låtar som laddas ned och lagras på en lokal hårddisk.

Under vårt samtal bad Vann-Adibé mig att gissa hur stor andel av de 10 000 skivor som fanns tillgängliga som sålde minst en låt per kvartal.

Jag förstod förstås att det var en kuggfråga. Det vanliga svaret borde vara 20 procent på grund av 80/20-regeln, som erfarenheten har visat gäller i princip överallt. Det vill säga att 20 procent av produkterna står för 80 procent av intäkterna (och vanligen 100 procent av vinsten).

Men Vann-Adibé verkade i en bransch med digitalt innehåll, som är annorlunda. Så jag chansade på att hela 50 procent av dessa 10 000 skivor sålde minst ett spår per kvartal.

Det är en absurt hög siffra. Hälften av de 10 000 populäraste böckerna i en vanlig bokhandel säljer inte en i kvartalet. Hälften av de 10 000 populäraste skivorna säljer inte en i kvartalet – faktum är att Wal-Mart inte ens för hälften så många skivor. Det är svårt att tänka sig en marknad där det går att sälja en så hög andel av ett så stort lager. Men jag insåg att digitalt innehåll var annorlunda så jag chansade på en rejält tilltagen andel.

Jag hade förstås gissat helt fel. Svaret var 98 procent.

”Visst är det otroligt?” sa Vann-Adibé. ”Alla gissar fel.” Till och med han hade blivit mållös. När företaget laddade upp fler låtar i sina samlingar, och därmed hade betydligt fler låtar än de

flesta skivaffärer samt gick mer på djupet i nischer och subkulturer, sålde de bara mer. Och ju mer låtar man laddade upp, desto fler sålde man. Det verkade råda en obegränsad efterfrågan på musik bortom hittarna. Visserligen sålde inte låtarna i några stora mängder, men nästan alla köptes någon gång. Och eftersom de bara var bitar i en databas som kostade nästan ingenting att lagra och leverera, började alla dessa låtar som valdes en eller två gånger att sammantaget utgöra påtagliga belopp.

Det Vann-Adibé hade upptäckt var att den sammanlagda marknaden för nischmusik var enormt stor och fullständigt obegränsad. Han kallade det ”98-procentsregeln”. Längre fram förklarade han det så här: ”I en värld där förpackningskostnaden är nästan noll och där det finns ögonblicklig tillgång till nästan allt slags innehåll i det här formatet, uppvisar kunderna ett konsekvent beteende – de tittar på nästan allt. Jag tror att detta kräver stora förändringar av innehållsproducenterna. Men jag vet inte riktigt vad det är för slags förändringar!”

Jag bestämde mig för att ta reda på svaret. Jag insåg att hans kontraintuitiva statistik innehöll en viktig sanning om den nya ekonomin för underhållningsbranschen i den digitala tidsåldern. Med obegränsat utbud blev våra antaganden om de relativa rollerna för hittar och nischer helt fel. Knapphet kräver hittar – om det bara finns ett visst antal platser på hyllorna eller i etern är det förstås klokt att fylla dem med det som säljer bäst. Och om det är allt som finns så är det också vad folk kommer att köpa.

Men om det fanns oändligt med plats? Kanske ska man i så fall inte se till hittarna? Det finns trots allt fler icke-hittar än hittar och nu är båda delarna lika tillgängliga. Tänk om icke-hittarna – från bra nischprodukter till rena floppar – tillsammans utgjorde en marknad som är lika stor, om inte större, än hitmarknaden? Svaret var uppenbart: det skulle i så fall innebära en radikal förändring av några av världens största marknader.

Så tog jag mig alltså an ett projekt som skulle föra mig till alla

ledare i den framväxande digitala underhållningsbranschen. Vart jag än kom lät det likadant: hittar är toppen men det är nischer som är på väg att bli den nya, stora marknaden. Apple berättade att samtliga deras då en miljon låtar på iTunes hade blivit köpta åtminstone en gång (nu har man dubbelt så många låtar). Netflix uppskattade att 95 procent av deras 25 000 filmer (som nu uppgår till 55 000) hyrdes ut minst en gång per kvartal. Amazon uppgav ingen exakt siffra men oberoende akademisk forskning om deras försäljning tyder på att 98 procent av de 100 000 populäraste böckerna också har sålts i minst ett exemplar per kvartal. Och så såg det ut på företag efter företag.

Alla företag var imponerade av den efterfrågan de såg i kategorier som de tidigare hade avfärdat som olönsamma, från brittiska tv-serier på dvd som visat sig vara förvånansvärt populära på Netflix till gamla låtar som säljer i mängder på iTunes. Jag insåg för första gången att jag såg efterfrågekurvens verkliga form i vår kultur, när den inte har filtrerats av knapphetens ekonomi.

Och den formen är mycket, mycket märklig. Att tänka tanken att det finns en efterfrågan på i princip allt man lägger ut på nätet känns märkligt. Anledningen till att det upplevs som märkligt är att vi vanligen inte tänker i termer av en enhet per kvartal. När vi tänker på traditionell detaljhandel tänker vi på vad som kommer att sälja massor. Man är inte särskilt intresserad av enstaka köp, eftersom en skiva som bara säljer i ett exemplar per kvartal tar upp lika mycket plats som en skiva som säljer 1 000 exemplar per kvartal, inom den traditionella detaljhandeln. Platsen i butiken har ett värde – hyra, omkostnader, personalkostnader och så vidare – som måste täckas genom att lagret omsätts ett visst antal gånger per månad. Med andra ord är produkter som säljer i ett eller två exemplar slöseri med utrymme.

Men när utrymmet inte kostar något kan man plötsligt se på dessa sällan köpta produkter igen och upptäcka att de faktiskt har ett värde. Det var den insikten som ledde till bildandet av Amazon,

Netflix och alla andra företag jag pratade med. Alla dessa insåg att trots att det inte fanns någon lönsamhet inom vissa områden i den traditionella detaljhandeln, så blev dessa områden lönsamma när man gick över till Internet. Sådant som sålde i enstaka exemplar sålde fortfarande lite men det var så *många* sådana artiklar att de tillsammans motsvarade en betydande verksamhet.

Under det första halvåret 2004 utvecklade jag denna efterforskning i föredrag, där min tes byggdes på för varje föredrag. Ursprungligen kallade jag det ”98-procentsregeln”. Sedan blev det ”Nya regler för den nya underhållningsbranschen” (inte direkt en av mina ljusare stunder).

Men då hade jag fått ihop en del fakta, tack vare Rhapsody som säljer musik på nätet. De hade gett mig tillgång till information om hur deras kunder använder tjänsten under en månad och när jag gjorde diagram insåg jag att kurvan inte liknade något jag sett tidigare.

Den började som alla andra efterfrågekurvor som är rangordnade efter popularitet. Några hittar laddades ned ett stort antal gånger i kurvans huvud och sedan föll den brant till de mindre populära låtarna. Men det intressanta var att den aldrig gick ned till noll. Tittade jag på låt 100 000 och zoomade in laddades det fortfarande ned flera tusen låtar per månad. Och kurvan bara fortsatte: 200 000, 300 000, 400 000. Ingen butik skulle kunna ha så här mycket musik i lager. Ändå fanns det en efterfrågan, hur långt ned i kurvan jag än tittade. Allra längst ned i kurvan laddades låtarna ned bara fyra eller fem gånger per månad men kurvan låg ändå inte på noll.

Inom statistiken kallas sådana kurvor för långsvansade fördelningar, eftersom kurvans svans är så lång i förhållande till huvudet. Så allt jag gjorde var att fokusera på själva svansen i stället och använda ett substantiv, så fick jag begreppet ”den långa svansen”. Det började som bild 20 vid ett av mina föredrag om ”de nya reglerna”. Jag tror att det var Reed Hastings, vd på Netflix, som

övertygade mig om att jag hittat ett bra begrepp. Sommaren 2004 hette mina föredrag nu ”Den långa svansen” och jag höll på att avsluta en artikel med samma namn, som skulle publiceras i min tidning.

När artikeln publicerades i *Wired* i oktober 2004 blev den snabbt tidningens mest citerade någonsin. De tre huvudpunkterna – (1) svansen för tillgängliga varianter är betydligt längre än vad vi inser, (2) den är nu inom ekonomiskt räckhåll, (3) alla dessa nischer kan utgöra en betydande marknad om man slår ihop dem – verkade obestridliga, i synnerhet som de hade stöd av fakta som ingen hade haft tillgång till tidigare.

SVANSAR ÖVERALLT

En av de mest positiva aspekterna av den överväldigande responsen på den ursprungliga artikeln var att idén fungerade i så oerhört många branscher. Artikeln började som en analys av den nya ekonomin i underhållnings- och mediebranschen och jag nämnde bara i förbigående att även eBay (med begagnade varor) och Google (med små annonsörer) var verksamheter med lång svans. Läsarna såg emellertid långa svansar överallt, från politik till pr till noter till collegeidrott.

Det läsarna intuitivt förstod var att den nya effektiviteten i distribution, tillverkning och marknadsföring helt förändrade definitionen av vad som var kommersiellt gångbart. Man kan bäst beskriva dessa krafter som att de omvandlar olönsamma kunder, produkter och marknader till lönsamma sådana. Även om fenomenet är som tydligast inom underhållning och media är kopplingen till eBay enkel, där man ser att det fungerar även i ett bredare sammanhang, från bilar till broderier.

Ser man det i ett större perspektiv står det klart att den långa svansen handlar om att överflödet förändrar förutsättningarna

– när flaskhalsarna som finns mellan utbud och efterfrågan i vår kultur börjar försvinna och allt blir tillgängligt för alla.

Jag blir ofta ombedd att nämna någon produktkategori som inte passar in i den långa svansen. Mitt vanliga svar är att det borde vara en odifferentierad vara, där det inte finns några variationer och där man heller inte vill ha några. Det skulle till exempel kunna vara mjöl, som vad jag minns säljs på stormarknaden i stora påsar märkta ”Mjöl”. Sedan råkade jag besöka en lokal butik och insåg att jag hade helt fel. I dag finns det över tjugo olika typer av mjöl, från fullkorn och ekologiska varianter till exotiska sorter som amarantmjöl och mjöl gjort på blå majs. Det finns otroligt nog redan en lång svans för mjöl.

Vårt ökade välstånd har inneburit att vi har gått från att jaga låga priser och köpa vissa varumärken eller till och med rena stapelvaror till att bli minikonnässörer där vi utvecklar vår smak med tusentals små njutningar som skiljer ut oss från andra. Vi ägnar oss numera åt ett antal nya konsumentbeteenden som avsiktligt beskrivs med oxymoroner: ”massklusivitet”, ”massanpassning”. Alla pekar åt samma håll – fler långa svansar.

EN FÖRHANDSTITT PÅ DETTA ÅRHUNDRADES EKONOMI

Denna bok är delvis ett forskningsprojekt i nationalekonomi, där jag fått hjälp och stöd av studenter och lärare på Stanford, MIT och Harvard. Och den är delvis resultatet av över hundra föredrag, brainstormingmöten och besök på företag och branschorganisationer som har insett att den långa svansen förändrar deras verklighet. Den är också ett samarbete med de tiotals företag och chefer som gett mig tillgång till mängder med intern information, vilket inneburit en makalös insyn i den framväxande mikroekonomin för marknader i Interneteran.

Det som är särskilt fascinerande är att 2000-talets lönsamhet

redan framgår av databaserna hos världens alla Google, Amazon, Netflix och iTunes. I dessa många terabyte med information om användarbeteende finns nyckeln till hur konsumenter betar sig på en marknad med oändligt utbud, en fråga som fram till nyligen helt enkelt har saknat betydelse men som nu har blivit oerhört viktig att förstå.

Det är förvånansvärt få forskare som analyserar dessa data, mest på grund av att de inte ställt denna fråga (de flesta av de forskare jag samarbetade med var företagsekonomer, inte nationalekonomer). Det finns några sällsynta undantag, till exempel Hal Varian på University of California Berkeley, som har en deltidsanställning på Google, och ekonomer som sysslar med auktionsteori, och som inte allt för överraskande älskar eBay. Vissa av uppgifterna i den här boken har aldrig tidigare varit publicerade.

Med tanke på att det var helt okända vatten bad jag om hjälp av experter från alla möjliga håll. Som ett experiment avverkade jag flera av de besvärligare konceptuella ämnena offentligt, på min blogg thelongtail.com. Processen gick vanligen till så här: jag postade ett halvfärdigt försök till förklaring om hur 80/20-regeln håller på att förändras och sedan skrev tiotals smarta läsare kommentarer, mejl eller egna blogginlägg där de försökte förbättra det. På något sätt lyckades denna något förvirrade brainstorming locka över 5 000 läsare i snitt per dag.

När det gäller programvara släpper utvecklare tidiga versioner (betaversioner) av sin kod till de mest entusiastiska användarna. I utbyte mot att få prova programmet före alla andra testar användarna det i sina egna maskiner och hittar fel som utvecklarna har missat. Det är oerhört viktigt med betatestning för att kunna göra stabila datorprogram. Min förhoppning är att samma typ av process – att stresstesta många av idéerna offentligt – har gett en bättre bok, eller åtminstone en med färre fel.

Här bör jag göra ett tillägg om skillnaden mellan att betatesta idéer på allmänheten och faktiskt skriva en bok offentligt. Även

om många har försökt göra det senare – lägga ut kapitelutkast på nätet och ibland till och med tillåtit kollektiv redigering – valde jag att använda bloggen mest som en offentlig dagbok om hur min research framskred. Det faktiska skrivandet skedde till största delen offline.

Och så till sist ytterligare en kommentar om härkomst. Även om jag myntade begreppet ”den långa svansen” så kan jag inte ta åt mig äran för att ha utvecklat konceptet att utnyttja stordriftsfördelar i näthandeln och hålla ett stort lager med produkter som säljer relativt lite. Den personen är nog i stället Jeff Bezos, runt 1994. Större delen av allt jag lärt mig har jag lärt mig i samtal med honom, hans motsvarigheter på Netflix och Rhapsody och andra som har arbetat med detta i årtal.

Dessa entreprenörer är de verkliga uppfinnarna. Det jag har försökt göra är att sammanställa resultaten till ett ramverk. Det är givetvis vad ekonomer gör – försöker hitta prydliga, begrip-
liga ramverk som beskriver verkliga fenomen. Att komma på ett ramverk är ett framsteg i sig, men det bleknar i jämförelse med de ursprungliga uppfinningarna hos alla som upptäckte fenomenet från början och beslöt att göra något av det.