

# 汤姆·克鲁斯是否仍然卖座？揭穿“长尾理论”真相

2017年12月22日



“长尾理论”由杂志主编克里斯·安德森于2004年首次提出。这一概念认为：随着零售商通过互联网以更少成本提供更多产品，他们不再需要抢占龙头来促进销售。换句话说，需求曲线从顶点回落，趋近尾部。然而，沃顿商学院运营、信息与决策教授谢尔盖·奈提辛(Serguei Netessine) (<https://oid.wharton.upenn.edu/profile/netessin/>) 参与撰写的一篇研究论文却发现事实与此截然相反：由于消费者被大量选择搞得头晕目眩，他们更愿意忠实于自己所熟知的品牌。这也是为何网上卖家必须要针对顾客优化自己的搜索机制。这篇报告名为“汤姆·克鲁斯是否仍然卖座？关于产品种类如何影响需求集中的实证研究”(Is Tom Cruise Threatened? An Empirical Study of the Impact of Product Variety on Demand Concentration (<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/isre.2017.0712>))。作者还包括南卫理公会大学的Tom Tan、沃顿商学院的黑特 (Lorin Hitt)。这篇论文早前发表在《信息系统研究》(Information Systems Research) 杂志上。奈提辛日前接受了沃顿知识在线的专访，讨论报告主要发现。

以下是访谈内容编辑版本。

沃顿知识在线：您即将介绍的这篇报告有个十分吸引人的标题：“汤姆·克鲁斯是否仍然卖座？”这是关于长尾理论的报告对吧！

谢尔盖·奈提辛：是的。这是一个广受认可的著名理论，由克里斯·安德森提出。他当时是《连线》杂志的主编。他说，随着互联网以及各种数字技术的涌现，人们将越来越多地转向符合自己独特需求的“利基”产品。相比于常规热卖品，比如汤姆·克鲁斯主演的大片，那类产品才更符合个人需求。

“长尾理论”适用于多种情境。比如人们浏览网页的习惯。你绝大多数时间是会访问比较大的几个网站还是那些小的利基网站？还有你经常播放的音乐。我们选择从电影切入，部分原因是电影、网飞(Netflix)还有DVD都曾是克里斯·安德森在研究“长尾效应”影响时引用过的重要实例。

沃顿知识在线：这项研究翻阅了2001年到2005年的电影票零售数据。将热门影片和利基电影放到一起对比时你们有什么发现？

奈提辛：最主要的发现是：我们并没有发现什么有力的证据证明“长尾效应”的存在，反而与这个理论背道而驰，也与先于我们的一些研究结果背道而驰。我们发现，需求越来越向顶端集中。当人们选择影片的余地越来越大时，他们更倾向于选择最熟悉的，比如汤姆·克鲁斯参演的电影。

沃顿知识在线：有一种猜测认为，人们偏向选择热门电影的原因之一可能是劣质的利基电影太多了。但你们却发现其实并不是这样。

奈提辛：没错。有人可能会说，有了互联网、移动终端、DVD等等选择，电影的传播会更加容易。因此，电影市场上充斥着各种无名小辈粗制滥造的影片。那些影片多得数不过来，却根本没人愿意看。于是，大家有点像是被热门影片吸引走了那样。我们的发现才不是这样的。

我们发现，当新片上映时，其中一些会成为热门片，其中一些会变成利基片，而产品的多样性却不断增加。你可以看看Netflix上究竟有多少电影。这个数量一直在不断增加。现在，我们不再是从2万张DVD中选择想看的，而是从5万张、10万张甚至100万张之中做出选择。最后的结果就是对各种影片的需求全部下降……况且，我们看电影的时间有限。实话实说吧，我们现在看电影很可能不像以前那么频繁了。但也许还是会多一点的，因为现在移动设备上也能看电影，但绝不会有从前的5倍、10倍、100倍那么多。然而影片的数量却是爆炸式增长的。

所以对影片整体的需求量是下降的。当人们试图在越来越多的影片中搜索该看点什么的时候，往往更倾向于选择热门影片。我们认为实际上人们会这样做的原因包括，首先，很难在各种各样的影片中进行搜索；第二，即便依赖某种推荐机制，每家公司现在都这么做了，推荐机制仍然很基础，仅能推荐其他人已经看过的电影，无法从海量的利基电影里推荐。

沃顿知识在线：读了你们的研究，我应该不会为汤姆·克鲁斯感到担心了。但我还是有疑问的，Netflix是否应该担心？因为他们的商业模式越来越偏重利基市场，而且越来越多做内容的公司都在朝这个方向努力。Netflix目前十分倚重自制剧，也十分关注利基市场。

奈提辛：这个问题很好。他们有一些自制剧极为受欢迎，比如大家一下子就会想到《纸牌屋》。目前我们没有最新数据，所以不清楚Netflix的热门剧和利基剧收益占比。以前是一半一半。但我认为你的想法是对的，目前他们越来越偏重利基市场。

沃顿知识在线：亚马逊一直以提供包罗万象的产品为目标。他们什么都卖。这篇报告对他们公司有什么警示吗？

奈提辛：当然，绝对有。我认为，如果想要把胜算压在提供海量产品这种策略上，就必须要在系统推荐算法上花双倍功夫，确保别人能找到想要的东西。目前的系统推荐算法极为简单：比如看看你以前都买过什么。这自然导致大量利基产品根本不可能被搜到。你必须要在设计算法时极为谨慎，确保无论添加何种利基产品都能为其妥善分类，并能真正出现在搜索结果中，不会因为人们极少购买而完全被忽视。

沃顿知识在线：你提到了推荐机制，以及根据利基产品的属性分类。对于一部电影来说，最重要的属性肯定是明星号召力了。公司如何解决这个问题？

奈提辛：我认为亚马逊在这方面做得尤为出色。如果你看一下他们提供利基产品的策略，就会发现其实最初提供产品的并不是他们。他们允许第三方卖家在平台上销售利基产品。时间一久，亚马逊可能就能监测到那些销售情况，并说：“嘿，这个产品以前咱们不知道，似乎销量很不错。现在可以考虑是否跟进，自己销售了。”

从第三方卖家那儿可以了解很多信息，允许他们进驻平台相对来说没有风险。如果大众不需要那些产品，卖家就会自生自灭。但如果出现需求，亚马逊仍然可以掌控交易情况。这是出售利基产品的安全方式，不会有太大负担。

沃顿知识在线：零售商如果采取全渠道策略，可以在门店出售热卖品，而在网上出售利基产品。这些产品也可以送货到门店，对吧？

奈提辛：没错。如果你走进任何一家Barnes & Noble书店，那里可能有10万本书。但亚马逊却有400到500万本书在卖。Barnes & Noble网上店铺有大量书籍出售，比实体书店出售的种类多得多。基本上，他们是用数字渠道作为实体店渠道的补充。

沃顿知识在线：即便是亚马逊似乎也想这样做。我的理解是，他们的实体店主要以热卖品为主。

奈提辛：这也是一种办法。Redbox就是一个很好的例子。他们的自动贩卖机上有400张DVD，就这么多。你该怎么办？你当然只能关注热门影片。但是，作为一家公司他们在DVD的零售市场中占据了相当一部分市场份额，而这些市场份额仅仅动用了300到400部影片。

沃顿知识在线：很多人认为DVD零售这种业务行将就木。但你会发现，Redbox几乎进入了每一家超市。我女儿就是最典型的消费者：她总是会在那儿驻足，因为她知道自己熟悉的热门影片都在里面。

奈提辛：是这样的。我觉得就像实体零售店铺短时间内不会消失一样，DVD也不会彻底退出市场。观影行为越来越向在线流媒体转移，但并不是所有人都喜欢它。并不是每个人都有足够的宽带流量。况且有时候你确实会在超市冲动购物。

沃顿知识在线：热门影片的空间依然足够大。

奈提辛：有足够的空间留给热门影片，也有足够的空间留给汤姆·克鲁斯。

沃顿知识在线：你们的研究将如何继续？

奈提辛：方向很多。我认为克里斯·安德森在写书的时候，是在思考信息技术如何改变我们的购物方式，主要是将互联网和实体店铺进行比较。如今我们的技术又有所发展，出现了移动技术。比如，这篇报告的作者之一Tom Tan一直在研究从网络渠道转向移动端渠道后产品种类都发生了怎样的变化。在移动设备上进行搜索甚至还要更难，搜索结果显示起来更费力。他们的发现再一次与“长尾效应”背道而驰。人们更关注热门产品了。或许这是因为人们实在不愿意在那么小的屏幕上费力地滑动手指。

想要在移动端做出理想的搜索界面是一个很大很大的挑战。当然，人们在手机上的搜索内容也不一样。但至少目前就我所见到的情况而言，我认为今后将是热门产品的天下。从我们这次的研究和我自己的判断来看，人们对信息技术越来越满足，只关心自己熟知或者身边人喜欢的少数产品。