

暢銷商品與長尾效應

「這世上很少公司有本錢花兩億美元拍一部電影，那是我們的競爭優勢。」

——迪士尼影業集團的董事長艾倫·霍恩 (Alan Horn)，摘錄自艾妮塔·艾爾伯斯 (Anita Elberse) 的《超熱賣商品的祕密》(Blockbusters: Hit-Making, Risk-Taking, and the Big Business of Entertainment)

「我們很容易以為YouTube上隨機跳出來的垃圾影片對《黑道家族》(The Sopranos)沒有多大的威脅……但有一群觀眾看那種製作成本低廉的東西，那些東西只需要傳統電視節目的一小部分製作成本。」

——克里斯·安德森 (Chris Anderson)，《長尾理論》
(The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More)

在

辯論科技如何改變娛樂業時，右頁引用的兩本管理書(安德森的《長尾理論》和艾爾伯斯的《超熱賣商品的祕密》)常被提出來作為正反兩方的例證。《連線》雜誌的前編輯安德森主張，線上銷售通路的容量增加(亦即所謂的長尾)，使消費不再集中於「熱門」商品主導的市場，而是轉向百花齊放的小眾市場。所以，娛樂業的公司應該針對這個新的現實狀況，調整商業模式和行銷策略。哈佛商學院的艾爾伯斯教授則是提出截然不同的論點，她引用個案研究、市場統計數據、以及娛樂業高管的訪談內容，證明產業獲利大多是來自少數幾個非常熱門的主力商品。她主張，新科技可能會增加、而不是削弱這些「暢銷商品」對那些產業的重要性。

我們對安德森和艾爾伯斯的研究都非常尊重，但我們覺得他們鎖定了錯誤的問題，至少就科技變革如何影響娛樂業的市場力量來說是如此(我們將在本章中說明)。長尾商品當然對「暢銷商品」的商業模式不算威脅！根據定義，長尾商品是很少人想買的商品¹。如果你的目標是創造冷門商品，那很難創造出一個專攻大眾市場的事業。不過，即使長尾商品對暢銷商品的商業模式沒有威脅，但我們依然覺得長尾流程確實是一種威脅。

這也是我們打算在本章探索的議題，我們將把焦點放在科技幫消費者增加娛樂選項的功能

上，並提出兩個重要的商業問題：這些新的娛樂選項如何幫消費者創造價值？企業如何掌握那些價值？



網路市場如何為消費者創造價值？如果你是在一九九〇年代後期提出這個問題，答案很可能跟網路降低營運成本、增加市場競爭有關。一九九八和一九九九年，我們蒐集資料來測試線上價格是否真的比實體商店的同樣商品便宜。我們和艾瑞克·布林優夫森（Eric Brynjolfsson）合作，把焦點放在一些同時在網路及實體店家銷售的書籍和CD上。在十五個月期間，我們從四十一家零售商，蒐集了八千五百份價格觀察數據。我們發現，線上價格比實體商店的售價低了約百分之九到百分之十六。對消費者來說，這是一大經濟價值來源²。

雖然我們的研究設計可以比較線上和實體商店的商品售價，但那種研究在衡量消費者從線上零售商獲得的整體價值時，還是受到很大的限制。我們研究的線上零售商幾乎每本書和每張CD都有備貨，但實體商店通常只從兩百三十萬種印刷圖書中，挑四萬到十萬種備貨。一九九九

年發行的二十五萬種CD中，唱片行只挑其中五千到一萬五千種CD備貨。由於沒有備貨的商品無從比較價格，我們必須從研究中刪除實體商店沒有備貨的東西。所以，儘管我們能夠精確地衡量線上消費者從熱門商品獲得的價值，我們不得不忽略網路提供的更大價值來源：消費者因為可以輕易地找到及購買數百萬種冷門的圖書和CD而獲得的價值，那些商品因為太冷門了，實體商店沒有備貨。

在線上可以買到冷門商品，究竟為消費者帶來多少價值呢？很多人主張那個價值其實不多。消費者可能很滿意實體商店提供的有限選項。畢竟，眾所皆知，少數幾種暢銷商品占了實體商店裡的絕大多數業績，或許這只是反映消費者的品味集中罷了。又或者，那反映了娛樂商品的經濟特質，有些人認為在娛樂圈裡，「超級明星」本來就比較吃香。

羅伯·法蘭克（Robert Frank）和菲利普·庫克（Philip Cook）在一九九五年出版的《贏家通吃的社會》（*The Winner-Take-All Society*）裡主張，許多市場（包括娛樂市場）有意見反饋循環，導致熱門商品愈來愈熱門。他們覺得有三大因素驅動著這個流程：(1)才華洋溢的人很自然就吸引到大眾的關注。(2)大眾喜歡看朋友及同儕也看過的內容。(3)高固定成本、低邊際成本的商品賣得愈多，利潤愈好。威廉·麥克菲（William McPhee）在一九六三年出版的《大眾行

為的正式理論》(Formal Theories of Mass Behavior)中，也提到熱門商品享有的自然優勢，他們主張冷門商品在市場上面臨「雙重危險」，所以始終乏人問津：多數消費者不知道它們的存在；知道它們存在的消費者，往往又以內行的專家居多，他們也知道其他更好的選項。

另一方面，儘管少數的暢銷商品主宰了過去的娛樂市場，那不表示未來依然如此。以前看似自然的集中消費現象，很可能是因為實體通路有限，而不是因為消費者的偏好有限。畢竟，你找不到的東西，也不可能買到。當消費者可以獲得眾多選項時（像網路上那樣），他們展露出來的興趣和品味，可能遠比之前大家所想的還要多元。從這個觀點來看，把麥克菲、法蘭克、庫克的理論廣泛套用到娛樂市場時，那些理論都有明顯的缺陷。以產品差異化為例，經濟學家認為產品差異化有兩種：垂直差異和水平差異。在垂直差異的市場中，產品呈現出大家一致認同的價值高低差別（例如BMW vs. 雪佛蘭，希爾頓 vs. 假日飯店，精裝書 vs. 平裝書）。在娛樂商品方面，有人可能主張，詹姆斯·喬伊斯 (James Joyce)* 和 E. L. 詹姆絲 (E. L. James)** 之間、死之華樂團 (Grateful Dead) 和死亡送奶工樂團 (Dead Milkmen) 之間、湯姆·漢克斯 (Tom Hanks) 和其他所有人之間存在著垂直差異，但即使是這些例子也有待商榷，仍有爭論的空間。

這正是重點所在。許多娛樂商品沒有大家一致認同的價值高低排序，這使它們歸屬於「水平差異」類別。所以，儘管法蘭克和庫克的理論主張消費者很自然受到「才華洋溢者」的吸引，麥克菲主張內行的專家知道「更好的選項」，但誰敢說你最愛的圖書、電影或歌曲就比我愛得的還要「出色」或「低劣」呢？³

說到科技可能以什麼方式來改變娛樂消費時，法蘭克和庫克所提出的第二點和第三點也一樣有問題。雖然一般人喜歡看朋友也看過的內容，但社群網路讓我們接收到交友圈的推薦，可能因此拓展了我們的觀點，而發現之前沒注意到的小眾內容。雖然高固定成本、低邊際成本的事業可能先天對暢銷商品比較有利，數位科技可以為許多種類的娛樂降低固定成本，從而拉低獲利所需達到的規模門檻。

既然根本的理論沒有定論，那你該怎麼辦呢？你應該研究資料。二〇〇〇年，我們與布林優夫森及胡宇 (Yu Jeffrey Hu) 一起研究了資料，得出清楚的答案。網路提供小眾商品，確實

* 詹姆斯·喬伊斯：《尤利西斯》(Ulysses) 的作者，曾因其內容飽受猥褻爭議而成為禁書。

** E. L. 詹姆絲：情色小說《格雷的五十道陰影》(Fifty Shades of Grey) 的作者。

為消費者創造了很大的價值。

我們的研究是從歐萊禮出版公司 (O'Reilly Books) 的市場研究長瑪德琳·施奈普 (Madeline Schnapp) 所建議的方法開始著手。之前，施奈普已經從亞馬遜蒐集了歐萊禮圖書的每週銷量數據，她也把銷售資料和亞馬遜商品頁上的銷售排名搭配在一起。有了這些資料以後，她自己開發出一套模型。你可以根據亞馬遜上的商品排名，預測每本書的每週銷量，而且預測的數字還挺準的。我們運用類似的實證方法，以及某家匿名出版商提供的資料集，複製施奈普的研究模式。結果證據顯示，線上消費者確實對冷門書有很大的興趣。我們估計，那段期間亞馬遜的圖書銷售中，約有三分之一到一半是連最大的實體書店都沒有供貨的。

為了計算「消費者可以買到冷門書」創造出多少經濟價值，我們改用傑瑞·郝斯曼 (Jerry Hausman) 和古格里·倫納德 (Gregory Leonard) 用來衡量「新商品」價值的方法。這種方法的主要優點是，它不依賴消費者行為的理論觀點，也不必判斷熱門書和冷門書的相對價值。它把重點放在消費者買了什麼，以及他們付費購買那些商品的意願。

套用郝斯曼和倫納德的研究方法後，我們發現二〇〇〇年那一年間，消費者從線上買到冷門書所產生的經濟價值，介於七億美元到十億美元之間。相較於消費者從「線上較低價」（亦

即比實體商店低價）所獲得的價值，消費者從冷門商品獲得的價值幾乎有十倍之多⁴。換句話說，對線上消費者來說，價值的主要決定因素，不在於上網購物可以多省幾塊錢，而是因為上網多了發現、評估、消費數百萬種商品的能力。實體店家的商業模式無法涵蓋那麼多的商品。

二〇〇〇年代這個價值持續增加。二〇〇八年，我們又使用新的資料再做一次同樣的分析。在二〇〇八年的研究中，我們發現三種改變大幅提升了消費者從線上商品的多元性所獲得的價值。第一，網路圖書銷售在二〇〇〇年占總圖書銷售的百分之六，二〇〇八年已成長至近百分之三十。第二，二〇〇八年消費者購買冷門書的機率比二〇〇〇年更高。第三，二〇〇八年消費者可挑選的圖書比以前更多，每年出版的新書數量穩定地成長，從二〇〇〇年約十二萬兩千種，成長至二〇〇八年約五十六萬種。我們的研究顯示，這些變化合在一起，使消費者從多元產品獲得的價值，從二〇〇〇年到二〇〇八年翻了五倍，達到一年介於四十億美元到五十億美元之間。最近路易斯·阿古亞 (Luis Aguiar) 和喬爾·瓦德佛格 (Joel Waldfogel) 的研究顯示，這些數字可能還低估了消費者從線上商品的多元性所獲得的真正價值⁵，因為誠如第二章所述，沒有人知道哪種產品會紅。出版商、唱片公司、片商都竭盡所能地預測哪些商品會紅，但預測流程並不完美。所以，當科技讓以前無人關注的藝人有機會接觸到市場時，有

些新人可能讓業界的守門人跌破眼鏡，成為爆紅的黑馬，銷量傲人，不再埋沒於長尾中。

阿吉亞和瓦德佛格分析新音樂創造的價值，以驗證他們的理論。他們首先觀察到，科技變革促成新音樂大舉湧現，從二〇〇〇年到二〇一〇年，新錄製的音樂商品數量翻了三倍。接著，他們套用自己的理論，證明你把冷門黑馬爆紅的可能性也考慮進去時，這些新商品創造的經濟價值增加了十五倍。

有人可能會問，這些結果是否也適用於長尾的尾端，例如在二手書店乏人問津多年的真正冷僻書籍。就某些方面來說，那些正是麥克菲預測無法提供價值的商品，那也是艾爾伯斯的看法。二〇〇八年，艾爾伯斯在《哈佛商業評論》(Harvard Business Review)上發表〈「長尾」真的有商機嗎？〉(Should You Invest in the Long Tail?)，她在文中引用麥克菲的說法：「儘管我們相信『冷門書至少對找到它的人來說是一件開心的事』，但實際上，一本書愈冷門，受到青睞的機率愈低。」

這個效果是否出現在資料中呢？最近葛蘭·艾里森 (Glenn Ellison) 和莎拉·費雪·艾里森 (Sara Fisher Ellison) 發表的實證論文也許可以為這個問題提供解答。他們研究線上市場為「二手書創造的經濟價值，那個研究的部分靈感是源自作者的親身經驗，他想找一本絕版的冷

門書：

幾年前，我們其中一人想看一本三十年前出版的學術書籍，但麻省理工學院的圖書館裡沒有那本書。那本書是談醫藥市場的狀況，很久以前就絕版了。若是去實體的二手書店尋找，那簡直是大海撈針。不過，上Alibris*搜尋，可以看到四、五本正在販售。我們下單買了一本，約花了二十美元，很快就收到貨。翻開封面，裡面以鉛筆標價○·七五美元，但很快就擦掉了！那本書顯然在某間二手書店裡閒置了多年，即使有顧客發現它，也沒有人願意花○·七五美元把它買回家。而需要那本書的研究人員則是開心地支付二十美元購買，甚至願意為它付出更多。

為了測試類似的情況發生在其他冷門書上的可能性，他們兩人從線上和實體商店，為二手書的價格蒐集了一組詳細的資料集。資料分析顯示，從線上數百萬本冷門二手書中找到想要的

* Alibris：美國主要網路二手書店之一，成立於一九九七年，擁有超過四千萬本新舊書及絕版書。

書籍，為消費者和賣書者都創造了很大的經濟價值。總之，多數消費者毫無興趣的產品，依然可以為發現它們的伯樂創造出許多歡樂，經濟學家把這種歡樂視同為經濟價值¹⁰。



如果消費者可以從符合個人品味的冷門商品中獲得許多價值，那對有能力撮合那些買家和商品的公司來說，將會開闢出許多商機。但是為了掌握那些價值，公司必須先找出創造經濟價值的具體商業流程。資訊科技促成的市場究竟有什麼特質，讓消費者發現及享用那些實體零售店沒賣的商品？為了找出那些特質，我們和亞歷山德羅·詹納（Alejandro Zentner）及庫尼德·卡亞（Cuneyd Kaya）合作，他們兩人從某大影片出租連鎖公司的實體商店及網路商店取得資料。這些資料顯示，一百部最熱門影片的DVD出租，占了實體商店交易的百分之八十五，但只占線上交易的百分之三十五。為什麼？究竟是線上選擇多元及搜尋便利，導致消費者轉向冷門片？還是跟上網租片的消費者類型有關，亦即上網租片者的觀影偏好本來就跟實體商店的消費者不同？為了解開這個問題，我們需要找一個事件促使消費者從實體商店轉往線上通

路，這樣才能排除消費者本身偏好冷門片的相關性。後來那家零售業者開始關閉許多實體連鎖店，正好就是那樣的事件。

由於關閉哪些實體商店的決定和在地消費者對產品多元性的偏好無關¹¹，我們可以看出，實體商店關閉時，消費者被迫從供貨有限的實體商店轉往選擇多元的線上通路時，個人的消費型態有什麼變化。資料顯示，讓消費者獲得大量的商品選擇時，他們比較不會去租熱門強片，比較有可能去租實體店裡沒有的冷門片。

不過，我們也發現，這個改變可以歸因於供給（因為消費者可以取得實體店裡沒有的商品），也可以歸因於需求（因為線上搜尋工具使消費者更容易發現新商品）。若要區分這兩種效果，需要固定供給或固定需求，並改變其他的因素——我們無法對手邊的資料進行那樣的分析。幸好，布林優夫森、胡、席梅斯特（Duncan Simester）研究不同的資料集時，設法做到了¹²。他們分析某家女裝零售商的線上消費者和型錄消費者的行為差異，這家零售商在網路和型錄上提供同樣的商品選擇（所以固定了供給面）。他們發現，小眾商品的消費增加，有很大一部分是來自需求面。所以，即使供給面不變，線上市場的科技特質也會驅使消費者轉向小眾商品。

後續的研究更詳細檢視，線上市場的科技特質中，哪個特質促進小眾商品的消費。以讓消費者評價冷門商品的「用戶評價」功能為例，有人主張朋友的推薦會使消費更加集中，因為帶頭嚐鮮的人會促使市場去選那些「贏者通吃」的商品。不過，我們在前面討論過，朋友的推薦也會讓消費者發現新的觀點，從而購買更多的小眾商品。例如，高爾·厄斯特海赫·辛格（Gal Oestreicher-Singer）和阿朗·薩丹拉拉揚（Arun Sundararajan）從亞馬遜的商品推薦系統中蒐集資料，以分析亞馬遜上兩百多類圖書的相對熱門度。結果發現，深受朋友推薦影響的類別，比其他的類別展現出更多元的消費型態。具體來說，朋友的影響度加倍時，最冷門商品的相對營收增加了約百分之五十，最熱門商品的相對營收減少了約百分之十五（最熱門商品是指排名前百分之二十的商品，最冷門商品是指排名墊底的百分之二十）。¹³

線上消費不再出現「贏者通吃」的結果，還有另一個可能的因素：消費者從線上市場獲得的產品資訊量。當消費者得到的產品資訊有限時，他們往往會跟隨主流，挑選其他人也消費的東西，社會學家稱這種行為是「從眾」（herding），學術文獻對這種行為有詳細的記載。

不過，上述研究大多是在人為情境下進行，消費者評估的商品幾乎沒什麼外界資訊。因此，我們決定探索，在真實市場中，消費者可以輕易蒐集外界資訊時，從眾行為是否依然存在。

在。為此，我們與某大有線電視公司合作，運用它們的銷售平台做了一個實驗。我們在隨選視訊服務中增添了新選單，那個選單是根據其他消費者最近的評比，列出最熱門的影片。在預設的情況下，這份清單是顯示十五部熱門電影，並按照之前觀影者的按讚數來排列榜單。不過，在幾次獨立狀況中，我們對調了兩部影片的榜單排名。如果用戶行為深受群眾意見的影響，我們預期用戶會依賴那份錯誤的按讚資訊來挑片。也就是說，那部被人為調高排名的影片依然會排在前面，或甚至因為按讚數更多及曝光率提高，而導致熱門度上升。

二〇一二年，我們做了這個實驗六個月。那段期間，有兩萬兩千多位用戶從我們的實驗選單中挑片觀賞。結果顯示，沒什麼證據能夠證明長期從眾行為的存在。那部被人為調高（或調低）名次的電影，很快就因為後續用戶評價的加入，而恢復原來的排名。此外，知名電影¹⁴恢復排名的速度比不太知名的電影¹⁵還快。總之，我們的實驗顯示，消費者可以獲得商品的外界資訊時，比較不會出現從眾行為。線上消費者應該也是如此，因為他們可以輕易蒐集到數百種商品的資訊。

商品多元性增加、搜尋工具更好、推薦引擎、用戶評價、商品資訊增加等等要素，都促使線上消費者轉向小眾商品。不過，還有一個因素需要考量：網上交易的匿名性是否會減少消費

者的壓抑，從而改變消費者的行為？

阿維·高德法布 (Avi Goldfarb)、萊恩·麥德維特 (Ryan McDevitt)、山普夏·薩米拉 (Sampa Samila)、布萊恩·希爾弗曼 (Brian Silverman) 在兩種情境下分析了這個效果：買酒和訂披薩¹⁶（我們知道酒和披薩不是娛樂商品，但是請先耐住性子，聽我們說明一下）。研究人員發現，消費者透過電腦介面買酒時，比去酒舖向店員買酒，更有可能選擇名字難以發音的商品。同樣的，消費者透過電腦介面訂披薩時，比打電話訂購，更有可能點高卡路里的食物和較複雜的配料。高德法布等人認為，難發音的商品線上銷售較好，可能是因為消費者擔心「遭到誤解或顯得外行」；當面點披薩時，不太敢點高卡路里及複雜的選項，可能是因為消費者擔心「別人對他的飲食習慣產生負面評斷」以及「個性難搞或標新立異令人產生負面評斷」。

酒與披薩的消費和娛樂商品的消費有什麼關係？除了它們顯然是需求互補品之外，我們可以輕易看到，網路交易中，社會抑制 (social inhibition)* 減少時，可能會影響消費者對娛樂的選擇。二〇一二年凱瑟琳·羅斯曼 (Katherine Rosman) 在《華爾街日報》發表〈別人看不見封面時，女人讀哪些書〉(Books Women Read When No One Can See the Cover) 一文，文中提到最近某些出版類型的需求成長。她寫道：「言情小說以前很難找到，連鎖書店和獨立書店

裡的品項有限，但那些書其實是被隱藏起來了，庫存很少。」Kindle 和其他電子閱讀器所提供的匿名性改變了這一切。像 E.J. 詹姆絲的《格雷的五十道陰影》就是長尾商品暢銷的案例。

我們可以了解上面那句話為什麼會讓你一時語塞。畢竟，《格雷的五十道陰影》不是長尾商品，它已經譯成五十幾種文字，銷量突破一億本，甚至還改編成電影，是典型的超級暢銷商品！當然，你說的沒錯，但你也錯了。就很多方面來說，《格雷的五十道陰影》也是經典的長尾商品。它被幾家傳統的出版商拒絕，不是由知名的出版商發行上市，而是由個人出版電子書。若不是因為網路社群上有熱情的粉絲大力推廣，今天我們也不會談到這本書。

問題在於，《格雷的五十道陰影》就像如今的許多商品一樣，兼具長尾商品和暢銷商品的特質。所以探索這兩類商品時，也突顯出把焦點放在商品上（而非流程上）的侷限性，至少就了解「科技如何改變娛樂業」這個主題來說是如此。



* 社會抑制：指因他人在場而受到壓力，導致工作效率降低、表現變差等負面情況。

二〇〇〇年，我們刚开始研究消費者從線上市場如何獲得價值時，我們的焦點不是放在銷售分布的型態，或冷門商品的銷售比例上。那些衡量標準只是為了達到以下目的的方法：衡量線上流程讓消費者發現及購買實體店內沒有的商品時，創造出多少價值。

但現在討論已經從流程轉向商品本身。二〇〇四年安德森在《連線》上發文探索長尾效應時，他花了很多時間記錄一個月內至少賣出一本的商品比例。二〇〇八年艾爾伯斯在《哈佛商業評論》上發文反駁長尾理論，她指出，娛樂業的業績主要是由最熱門的前百分之十或前百分之二的商品創造出來的。後來《哈佛商業評論》又刊出安德森和艾爾伯斯之間的辯論，把討論延伸到長尾商品的定義應該以什麼為基礎：究竟是根據實體商店的實際備貨量，還是相對於線上總量的比例？¹⁷

不過，誠如我們在本章一開始所說的，我們覺得創意產業在衡量長尾市場的效應時，應該把焦點放在流程上，而不是商品上。長尾究竟有多扁平，或多少銷售比例是在長尾曲線的扁平尾端，那真的很重要嗎？答案是否定的。長尾商品究竟應該以庫存的絕對數量來定義，還是以相對比例來定義，那真的很重要嗎？答案是不見得。我們覺得真正重要的是，消費者從那些長尾商品中獲得了價值，而掌握這些價值所需要的流程，和娛樂業從暢銷商品掌握價值的流程是

不同的。

我們在第二章討論過，目前娛樂業從暢銷商品掌握價值的流程，是從一群專家決定哪些商品可能在市場上熱賣開始。專家決定商品後，公司就利用它們掌握的宣傳與發行通路，大力推廣商品給消費大眾。總之，這些流程有賴專家的精挑細選（挑選哪些商品值得上市）及掌控（控制宣傳和配銷商品時所需的稀缺資源）。

然而，長尾商業模式是使用一套截然不同的流程來掌握價值。這些流程（在亞馬遜和網飛上展示）有賴多元選擇（建構一個讓消費者讀取多元內容的整合平台）及迎合偏好（運用資料、推薦引擎、用戶評價來幫顧客篩選豐富的選項，讓消費者在想要消費時，正好發現那些商品）。它們以一套科技流程來取代專家挑選，讓消費者決定哪些商品從市場中脫穎而出。它們之所以能做到這樣，是因為實體貨架空間和宣傳能力不再是稀缺資源。在這個模式中，公司必須競爭的稀缺資源是截然不同的：消費者的注意力，以及對消費者偏好的了解。

我們不是在主張長尾商品將會取代暢銷商品，它們並不會取代暢銷商品。但我們確實相信，長尾流程不僅可以用來生產長尾商品，也可以生產暢銷商品。例如，網飛不僅讓你有機會接觸到多數人已遺忘的冷門片，還推出《紙牌屋》、《勁爆女子監獄》（*Orange Is the New*

Black) 和其他的熱門影片。這種組合非常強大，網飛和有效運用類似流程的其他公司，藉由創造整合的數位平台，提供多元的內容來抓住消費者的注意力；它們也運用專屬的資料來預測什麼內容可能在市場上走紅；它們和消費者之間有前所未有的直接關係，並善用這種直接關係對特定的用戶進行直接宣傳。如果你是出版業或電影業的領導者，你所面臨的長尾風險不是來自於賣不好的商品，而是來自於那些擅長銷售長尾商品的公司——它們可能調整流程（它們的平台、資料、顧客關係），使你更難在市場中靠暢銷商品掌握價值。

長尾流程如何對暢銷商品的商業模式構成威脅？你可以思考以下幾種科技變革的綜合效應。我們將在後續的四章中深入探索：

1. 數位盜版不僅降低了「差別定價」模式的獲利，也導致消費者預期（及要求）單一網站提供「探索多種商品」的方便性（例如提供串流影片的網飛、提供音樂的 iTunes 或 Spotify、供應書籍的亞馬遜）。
2. 科技讓先前沒有機會嶄露頭角的藝人，有機會接觸到觀眾及創作內容，也使消費者的娛樂選項大舉暴增。

3. 長尾平台開發複雜的資料導向流程，以了解消費者的偏好；並幫消費者發現滿足個人需要的內容，以培養用戶忠誠度，也為平台帶來強大的市場支配力。

4. 這些資料和流程變成娛樂業的重要資源，不僅可以用來判斷哪些產品可能在市場上走紅，也可以提高宣傳內容的效率。所以，掌控這些資料的公司，也握有強大的競爭優勢。