

當你辛苦了一天，準備放下手邊工作回家時，順路到正在加班的同事辦公桌前，向他們友善的說聲再見，這麼做很可能有所收穫，你永遠不知道在離開公司前能夠學到些什麼。同事間情感交流的時刻能夠創造一種獨特氛圍，忙碌工作一整天沒辦法分享的小知識，通常就會利用這個時機交流。

正是這些在最意想不到的時刻收到的「小寶石」，最有可能帶來經驗上的啟發。知識交流的時刻會迫使你完全改變思考方向。很遺憾的，我在二〇一五年十二月、一個寒冷黑暗的冬夜才學到這一課。

一年前，我偶然發現崔娜（Meghan Trainor）在二〇一四年發行的搞怪歌曲〈棉花糖女孩〉（All About That Bass）曾引起一場爭議。新聞標題聲稱這是第一首完全沒有借助實體或數位銷售、單靠串流就進入英國排行榜的歌。

一九五二年英國首次推出單曲排行榜時，就一直以銷售量做為排名標準。二〇一四年，因為聽眾行為的轉變，迫使排行榜必須警扭轉型，將串流納入考量。音樂產業一致認

同採用一百比一，也就是每一百次串流相當於一筆銷售的方式，做為排行榜的換算標準——我認為這種換算方式是將未來的串流轉換為過去的銷售，我都戲稱是將電子郵件類比為傳真。崔娜的歌曲正巧在 iTunes 上線提供下載的前一週，就出現在 Spotify 之類的串流服務上，無意間吸引許多聽眾，足以讓這首歌登上排行榜前四十名。

我的好奇心促使我查詢了美國方面的資料，當時許多人認為〈棉花糖女孩〉是一首「沉睡的熱門歌曲」，也就是經過極長時間才登上排行榜冠軍。這首歌在七月底首次登上單曲排行榜前一百名熱門歌曲，一直到九月初才登上冠軍位置，踢下泰勒絲（Taylor Swift）的〈通通甩掉〉（Shake It Off），讓崔娜成為史上第二十一位首張專輯就在排行榜登頂的女歌手。「沉睡的熱門歌曲」無意間登頂了，但我卻有心想找出原因。

〈棉花糖女孩〉的復古演出風格，讓人回想起一九五〇到一九六〇年代的歌曲。副歌讓人朗朗上口，無論任何年紀或人生階段的聽眾，都會受歌曲節奏吸引。你第一次聽到這首歌曲時，會感覺似曾相似，然後就會讓你再聽一次。身為一名數據魔人，我又重新檢視一次這首熱門歌曲的資料。美國的一首「沉睡的熱門歌曲」，如何在一個月時間夢遊到排行榜冠軍呢？

我唯一能找到一項〈棉花糖女孩〉的領先指標，就是這首歌在音樂神搜（Shazam）上十分熱門。音樂神搜出現之前，如果你在車上收音機聽到一首喜歡的歌曲，就只能寄望在

DJ說出歌名之前你還在車上。如果使用音樂神搜，你只需要滑開手機並按下一個按鈕，也就是音樂神搜中的「標記」(tag)，apps 就會顯示正在播放的歌名和歌手。音樂神搜搭建起一座橋梁，讓你在廣播中聽到歌曲後，能夠馬上在裝置中找到歌名。

以音樂神搜上的熱門程度，當成〈棉花糖女孩〉成功的領先指標，卻還完全說不通。要在音樂神搜上標記一首歌曲，首先必須在日常生活中聽到這首歌曲。〈棉花糖女孩〉完全翻轉了事件的先後順序，原本歌曲應該是在廣播上播出，音樂神搜上才會開始熱門，然後銷售量和串流量隨之提高；但〈棉花糖女孩〉卻是由音樂神搜引領，銷售和串流量因此提高，最後廣播才開始播放。〈棉花糖女孩〉一開始並沒有在任何車內音響播放，那麼音樂神搜的標記究竟從何而來？我完全沒有想法，而且某些研究也指出，還沒有任何人推論出其原因。

這個問題整整困擾了我一整年。要不是那天離開辦公室前我多走了一段距離，向同事們說聲再見，這個問題可能直到今天都還繼續糾纏著我。

Spotify 的倫敦辦公室俯瞰倫敦最知名的攝政街 (Regent Street)。擁擠的人群一邊忙著聖誕前夕的最後採購，一邊欣賞頭上的聖誕吊燈。我每天都工作得很晚，但那天需要做的事情幾乎都搞定了，因此我決定要早點回家。辦公室約有一百張辦公桌，到了夜晚時分，只剩幾張還有人在工作。我一時心血來潮，決定向每位同樣加班工作的同事說再見。走到

門口時，我看見好友艾蜜莉 (Emily French Blake)，她已經在美國旅行了好幾週，還在忙著參加美國那邊後續的會議。為了不要打擾她開會，我走出去之前只輕聲說了一句：「別工作得太晚。」

正當我在等電梯時，艾蜜莉叫住了我：「佩奇，回來一下！我想給你看我上週在西雅圖學到的東西。這就是解開崔娜謎團的關鍵！」她指著寫滿筆記的投影片說。因為艾蜜莉上週都在星巴克 (Starbucks) 的西雅圖總部工作。

我問艾蜜莉，為什麼接近兩年前的歌曲會在西雅圖會議上引發討論，更何況那還是場咖啡公司的商務會議。她很快拿出更多文件，上面寫滿筆記：「星巴克是美國最多人聽到歌曲後使用音樂神搜的地方。」她提出一個新想法：是不是因為〈棉花糖女孩〉在門市中播放，導致歌曲早期在音樂神搜上的搜尋量暴增？艾蜜莉的想法是，星巴克的店鋪數量之多，儼然成為美國最大的廣播電台。聽起來像在胡扯，星巴克是在賣咖啡，又不是在讓新歌曝光。

但艾蜜莉十分老練，臉上不禁露出興奮的表情。

「佩奇你看，這些數字不會說謊。一家美國大型的 FM 廣播電台，一個月可能會觸及六到七百萬名聽眾。但是，星巴克單在美國就擁有一萬四千家店面，服務約四千萬名消費者。這麼多人花時間排隊點咖啡、等待餐點，花更多時間喝咖啡，每個人停留在星巴克的

時間接近半小時，這段時間都在聽音樂。如果他們聽到什麼喜歡的歌曲，就會使用音樂神搜找出歌名。」

我開始將這些線索串聯起來：我重新研究音樂神搜，找出一天中崔娜標記所出現的時間點。資料充分支持艾蜜莉的想法：無論在哪個時區，標記都出現在早上八點到十點間，正是人們排隊、點餐、喝晨間咖啡的時間。星巴克相當於一間龐大的廣播電台，只是和我們一般所認為的電台長得不太一樣。艾蜜莉改變了我的想法。現在不只電台和電視等傳統管道有能力吸引群眾，無論人們聚集在什麼地方，即使每個人各有差異，依然還是群眾。我們要找的就是群眾，一群擁有注意力、能讓我們吸引的人。

半個世紀以來音樂十分仰賴電台播音員（在電台專門負責播放音樂的人員）的影響力，但現在正在思考是否要使用串流清單播音器取代播音員。崔娜讓我意識到，或許應該考慮看看星巴克播音器！如果唱片公司想要塑造熱門歌曲，就必須知道歌曲可能會經由各種不同管道變得熱門。

我時常回想起二〇一五年十二月底要離開辦公室的那個晚上。這是最喜歡用來解釋為什麼需要隨時「準備好重新檢視我們的推理」的例子。我們擁有超多資料，但是卻不知道資料從何而來，這在第八項原則「大數據，大錯誤」中將會深入探討。這個例子也提醒大家，離開辦公室前記得要和加班中的同事說聲再見。

另一個吸引群眾時會面臨的挑戰是，現在所有的媒體資訊都大量暴增。美國的報告顯示，每年出版的新書超過八十五萬本，書籍越來越多；美國二〇一九年播放的電視劇超過五百部，電視節目也越來越多；歌手和歌曲越來越多，人們全天候收聽音樂的方法也越來越多。在吸引群眾的爭奪戰中，我們面對的是更大的房間和更多的群眾，而且更難觸及站在後方的群眾。

從一九四八年哥倫比亞唱片（Columbia Records）發行第一張黑膠唱片開始，想測量音樂廳中有多少群眾就需要借助估算的方法。一九四八年到一九五八年總共發行一萬三千張專輯，平均每年一千兩百張專輯；當然早期的發行星較少，而晚期的發行星較多。到了一九六七年，供應端發生重大變化，專輯成為音樂產業供應鏈中十分重要的部分。《告示牌》雜誌估計，截至一九七〇年為止，每年約有五千張專輯發行。

來到尼爾森音樂統計公司（Nielsen Soundscan）的時代，此時已經有了硬數據：一九九〇年代中期，每年發行的專輯數來到兩萬七千張；一九九〇年代晚期則增加到三萬張；二〇〇五年左右，則約為六萬張。二〇一〇年來到下載的高峰，串流量也正準備飆升，此時一年約有九萬張專輯發行，而且因為串流降低了專輯發行門檻，二〇一三年時達到每年十二萬七千張。

現在，串流公司每天新增約五萬五千首不重複的歌曲，每月可達百萬首，即一年相當

於新增超過百萬張專輯。隨著串流進入新市場，特別是印度、中國和非洲市場，可以預期這個數字在未來將持續成長，而且速度越來越快。從一九九〇年代每年發行三萬張專輯，到現在每年超過百萬張專輯，音樂廳已經和過去完全不同，需要重新制定規則。

歌曲因為吸引聽眾，才能成為熱門歌曲。有一句古老格言說得很正確：「人紅是非多。」（歌紅了，就有很多人搶著沾光、搶功勞）。接下來我將討論過去的群眾如何被吸引，因為過去的經驗將幫助我們了解未來熱門歌曲將如何脫穎而出。

我們可以利用「凱因斯選美競賽」（Keynesian Beauty Contest）的概念，協助了解守門人的角色在近幾年如何轉變。一九三六年，經濟學家凱因斯（John Maynard Keynes）利用報紙選美比賽來類比投資選擇。比賽方式為，報紙刊登數百張美女照片，然後請讀者寄信選出自己認為最漂亮的美女，選擇最接近前六名最受歡迎美女的讀者將獲得獎勵。凱因斯寫道：

「我們並不是選擇自己的最佳判斷下真正最美麗的面孔，甚至不是選擇一般人認為最美麗的面孔。我們需要想到第三層，必須發揮智慧預測一般人所認為一般人認為最美麗的面孔。」

換句話說，要贏得比賽必須正確猜出其他人的想法。想獲勝並不需要打敗系統，而是要成為系統的一部分。藝術和商業有許多共同點，譬如兩者的週期性波動都十分的大，如果今天評審貌似喜歡某種特定類型的音樂或書籍，唱片公司和出版商明天就都會圍繞這個類型進行投資；如果某檔股票在收盤時顯得頗具吸引力，市場再度開盤時，成群散戶投資人就會搶買同性質的股票。但這些規則已經改變了，現在殘酷的事實是，評審喜歡的商品不一定能得到消費者青睞。

泰山經濟學意味著放棄守門人掌控的「一對多」廣播模式，並且掌握平台促成的多個「一對一」關係。選美比賽中的評審已經無法再影響其他人的觀點和意見，評審原本嘗試預測受眾的想法，但是現在受眾都擁有自己的想法。過去的評審（守門人）已經失去重要性，因為在消費者擁有豐富選擇的世界中，評審已無法發揮應有的影響力。

守門人消失的影響範圍遠遠不只在音樂世界，還包含文化、新聞和政治。過去我們對世界的認知都受守門人的影響，而且有一種感覺，沒有他們的世界與之前的世界沒有太大的關係。但吸引群眾的某些基本原則一直未曾改變，藉由探討守門人依然極具影響力的兩家企業，就能了解其中的兩項基本原則。這兩家企業分別是廚房家具公司特百惠（Tupperware）和淘兒唱片（Tower Records）。

情緒感染

知名電視台主管巴澤爾傑特爵士 (Sir Peter Bazalgette) 在千禧年帶給英國電視界《老大哥》(Big Brother)，他熟悉內容的病毒式傳播技巧，讓這齣實境節目內容深入，遠遠超出反映現實生活，因此博得極高的收視率。巴澤爾傑特爵士出版的《移情本能》(The Empathy Instinct) 一書，解釋了吸引注意力並且助長它傳播的心理學。巴澤爾傑特爵士同意，男人和女人大多數地方差異不大，但「移情」卻是一個例外，不只女人，就連小孩也比男人更容易移情。巴澤爾傑特爵士所稱的情緒感染，最早出現的、也是廣泛的移情主題第一次發生的時機，就是當一個嬰兒哭鬧時，另一個嬰兒也會跟著哭，而且通常女孩會比男孩更早哭。就算成年，看到另一個人在打哈欠，女性也比較可能跟著打哈欠——這是另一種情緒感染的現象。巴澤爾傑特爵士認為，我們的注意力存在「跟隨領導者」的動能，我們會在其他人做出反應時跟著做出反應。巴澤爾傑特爵士告訴我們，為什麼情緒感染在捧紅商品時十分重要，由於現今社群媒體的影響越來越深，更是助長他的理論越燒越旺。¹

因為市場越來越擁擠，你不僅需要靠大眾的認可來提高熱門度，還需要病毒式傳播。

病毒式傳播發生在每位新使用者分享你的內容給更多人的時候，內容觸及率會藉此擴張。喜歡內容的受眾不能只是喜歡，還要願意分享內容。病毒式傳播常常會嵌入產品功能中，只要使用該產品，就會讓產品去傳播。臉書就是一個最明顯的例子，只要你在平台上註冊，會促使你邀請更多朋友一起使用。支付平台和法律軟體也是如此，採用新的開發票軟體，意味著所有供應商都需要使用相同的軟體，因為他們想要順利收到款項。

「病毒式傳播」一詞聽起來像是誕生在二十一世紀初的矽谷，當時出現人們可以上傳照片、讓網友評價好不好看的「Hot or Not」網站，以及會自動在每位使用者電子郵件下方加上邀請連結的 Hotmail 這類電子郵件服務。然而，病毒式傳播的起源其實可以追溯到二戰後的數年，當時有一位美國單親媽媽展示了如何讓想法快速傳播。

一九四六年，發明家特百 (Earl Silas Tupper) 設計了一個神奇密封碗，可以長保食物新鮮。密封條是美國廚具的創新發明，能夠更容易將剩菜保存更久。在特百的發明出現前，負責做菜的家庭主婦往往會把浴帽蓋到剩菜上，不但難看，效果也不甚理想。

競爭對手是浴帽的話，特百惠的商品應該能輕鬆賣出，但是光使用報紙和店內展示的大規模行銷活動並無法吸引群眾，原因是這項商品不但極不顯眼，也無法馬上知道商品用途。由上而下的廣告或許能提高觸及率，但是並無法建立承諾，也就是保證商品購買後有用，消費者並不了解特百的神奇碗該如何使用。密封蓋子來「鎖住新鮮」並不是件容易的

任務，摸索這項新商品也讓消費者十分挫折。極少數購買特百神奇碗的消費者中，有大多數人表示蓋子蓋不上去而退貨。

密西根迪爾伯恩的單親媽媽懷斯（Brownie Wise），此時在故事中登場。懷斯是史丹利家庭用品公司（Stanley Home Products）的批發商，她注意到特百惠的產品十分適合拿來展示家具用品。懷斯展現了她的零售商直覺，放下其他史丹利家庭用品公司的商品行銷，全心投入在她所創辦的「Poly-T派對」上。不到十年的時間，懷斯建立了橫跨全美的婦女社交網路，舉辦稱作「特百惠派對」的活動，並在活動上展示這些塑膠商品的使用方式。「丟掉浴帽，然後將剩菜做成新料理。」就是特百惠銷售團隊的行銷口號。

每位特百惠銷售員都會召集自己社交網路的好友、鄰居和親戚參與派對。這些有意願主辦派對活動的人都經過自我篩選，擁有幾項優勢：她們都有強大的社交網路；此外，也有極高意願擔任銷售員。每位派對的女主持人會邀請自己社交圈的婦女朋友參加，然後邀請參加派對的朋友舉辦自己的派對，這些舉辦派對的朋友又會邀請自己社交網路的朋友參加——藉由口耳相傳的方式，同時在全美所有客廳中宣傳「特百惠」的品牌名稱和商品使用方法。聰明的銷售員能夠根據特徵找出聰明的女主持人，就像是現在商人會在社交網路上尋找「網紅」一樣。

在懷斯的特百惠訓練手冊中，指導銷售員利用社交網路散布想法的見解整整領先當時

五十年：「每場派對上，三種人都必須得到好處：銷售員可以販售商品、女主持人可以獲得身分地位、客人可以參與社交互動。」只有在所有參與者都認為能夠互利的情況下，派對才會成功。此外，派對最大的優勢是，參與聚會的婦女支持的都是「自己人」，而非不請自來的陌生銷售員。

多虧了懷斯的群眾吸引網路，特百惠的銷售額飆升，在一九五四年達到兩千五百萬美元，相當於二〇二〇年超過兩億三千八百萬美元。史密森尼學會的艾斯納指出，神奇碗、製作冰棒的冰棒盒和餐點分隔盤「派對蘇珊」等商品，呈現了戰後家庭娛樂和庭院派對的新生活。²到了一九五四年，特百惠已經有兩萬名銷售員、經銷員和經理。技術上來說，所有人都不是特百惠的員工，她們是私人承包商，擔任公司和消費者之間的橋梁。

一九五〇年代特百惠病毒式傳播的成功帶給我們三項經驗。首先，病毒式傳播取決於群眾參與，而非商品本身。特百惠使用由上而下的行銷方式吸引群眾，卻以失敗告終；懷斯則採用完全相反的、由下而上的方法吸引群眾。此外，懷斯也率先利用零工經濟（gig economy）的優勢，為需要的人提供彈性工作機會。

第二，特百惠派對能夠病毒式傳播，是因為網路效應從多個方向擴大商業規模，更多的銷售員帶來更多派對，派對吸引更多消費者，然後又能招募更多銷售員……如此良性循環下去。我們之後會進一步了解，特百惠很可能為隨後的「飛輪」（flywheel）理論奠定

了基礎。

第三，一九四八年懷斯的訓練手冊寫下：「事實證明，一次向十五位婦女一起推銷，效果比個別推銷還要好。」這便利用了群體動力學的從眾心態、害怕錯過和降低社交門檻等因素，進而促使消費者購買商品。因為在群體之中可以很快找出並分享先前未發覺的商品新應用方式，創造為共同利益解決問題的文化價值——這樣的狀況就如同 YouTube 上每天觀看數達五億次的教學類影片。

「謊言有三種：謊言、該死的謊言和統計數字。」我們在處理棘手的「長尾」(long tail)問題時，需要隨時將馬克吐溫的名言放在心裡。在任何實體店中，通常由少數能夠從店家櫥窗看到的商品，構成了主要需求，稱之為「頭部」(head)；還有許多通常放在商店後方的利基商品，構成極小需求，稱為「尾部」(tail)。實體店面的貨架空間有限，因此會使用八十／二十法則：八〇%的需求來自二〇%的商品，剩下八〇%的商品則只占總需求量的二〇%。

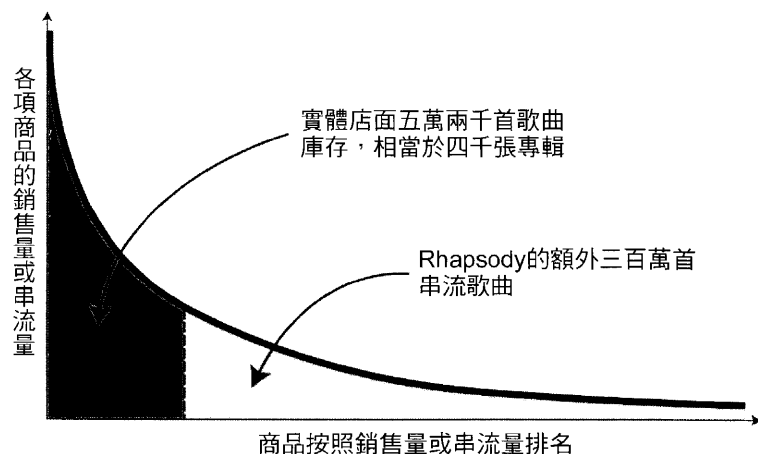
二〇〇四年《連線》(Wired)雜誌編輯安德森 (Chris Anderson) 討論長尾的著名文章，以及二〇〇六年出版的同名書籍皆提到，數位市場提供消費者更多選擇，並且認為消費者將無可避免的接受這些選擇。安德森的理论認為，需求將會從頭部轉移到尾部，偏離

八十／二十法則，讓尾部的比例變更大。安德森聲稱，因為需求轉移的關係，尾部會變得更長（更多選項）且更胖（尾部選項有更多需求）。這個理論將為先前提到的利基商品創造可行的商業模式，並且降低傳統守門人控制市場的能力。

這張常見的長尾圖也將安德森的理论應用到音樂上。下面這張圖表，比較了安德森發表這篇著名文章的時候一般實體零售店面的庫存量，以及當時獲得授權的串流服務公司 Rhapsody 擁有的更大庫存資料。二〇〇六年，安德森的書籍出版時，沃爾瑪 (Walmart) 這類實體零售商通常庫存了五萬兩千首歌曲、包裝到四千張專輯中，這些專輯形成所有歌曲分布曲線的「頭部」。當時的消費者已經開始利用串流服務，Rhapsody 這類數位音樂串流服務提供的其他歌曲選項，數量約為額外三百萬首歌曲。現在，串流平台的歌曲數量已經膨脹到超過六千萬首。如果安德森的長尾理論正確的話，消費者需求必須從先前實體店面提供的歌曲，轉移到只有數位服務才能找到的歌曲。

消費者需求從熱門商品轉移到利基商品，就是《長尾理論》一書的心理理論，副標題「打破八十／二十法則，獲利無限延伸」也強調這一點。仔細想想，強調賣出長尾、獲利更高的書籍竟成了暢銷書籍，也是頗為諷刺。這不僅是本暢銷書，也成為了一種信仰。提供無限選擇就能在未來致富的想法，對企業家和投資人都頗具吸引力，他們都很想取代傳統內容產業守門人。這些守門人有權影響哪些商品能夠幸運的陳列在店面展示櫃，並且保

長尾



資料來源：整理自安德森，《長尾理論：打破 80/20 法則，獲利無限延伸》，《連線》雜誌，二〇〇四年。

護這些商品。新的企業建立在長尾理論上，創投也蜂擁而至。哈佛教授艾爾伯斯（Anita Elberse）卻是批評長尾理論的其中一人，她二〇〇三年的著作《超熱賣商品的祕密：哈佛商學院最受歡迎的教授告訴你——娛樂產業的「超強檔策略」如何翻轉長尾理論，引領贏者全拿的世界》（*Blockbusters: Hit-Making, Risk-Taking, and the Big Business of Entertainment*）提出，我們需要重新回到頭部，才能擁有成功商機，正如俗話說：「要玩就玩大的，不然乾脆回家。」但諷刺的是，艾爾伯斯的書籍並沒有像安

德森的書籍那麼暢銷，艾爾伯斯討論熱門商品的書籍落入長尾，但安德森討論長尾的書籍卻進到頭部！

隨著數位市場成熟，安德森的書籍和核心理念不斷出現爭議。消費者對熱門商品的需求依然強勁，甚至更甚以往；想靠長尾賺錢的人，收入反而無法達到期望。長尾理論可能觸動我們的情緒，塑造出一種財富由富人重新分配給窮人、無私的願景——更長且更肥大的尾巴，繪製出一幅更民主的媒體產業畫面，好像更多的選擇代表產業能夠滿足更多不同喜好的消費者，非主流歌手也能在音樂產業中生存。然而，當我們沒有看到符合情緒的結果時，就會想要批評長尾理論，甚至是負責實現長尾理論的平台。

長尾理論的爭論和批評，來自於將百分比和絕對數字錯誤混淆。這樣的困惑也會在討論不平等的政治談話中體現，政治人物不斷提及擁有特權的「前1%」，以及這一小群人拿走了大部分的財富。同樣的貧富差距在媒體產業中也適用（上述的「前1%」很可能也是媒體報導說的）：年度巨作帶走了多數財富，留下的殘渣供剩下的長尾小眾內容去爭食。我們在爭論富人越富、贏家通吃的時候，需要重新回顧我們長久以來如何定義富人和贏家。

為了避免混淆，我們需要釐清百分比並重新計算絕對數值。雖然有些人認為80%長尾的歌曲會越來越受歡迎，但實際上音樂產業正在爆發性成長，現在的20%頭部比起之

前的尾部包含更多首歌曲。一些簡單的數字計算就能證明上述觀點：如果某串流服務提供四百萬名歌手和六千萬首歌曲，1%就代表四萬名歌手和六十萬首歌曲，遠遠超出實體店面有機會擺放到貨架上的數量。安德森的理論認為，需求會轉移尾部，讓尾部更肥大，但他卻忽略整條曲線的總歌曲數正在成長。

為了解決尾部問題，我們需要回到一九九〇年代晚期和兩千年初期音樂產業的全盛時期，也就是數位盜版的破壞性創新出現之前。曾有一家實體零售商，提供與安德森以沃爾瑪為例截然不同的選擇數量：淘兒唱片。

在二〇〇四年底《連線》的文章吸引我們的注意力前，淘兒唱片早已歷經了興衰，但現在重新回顧，會發現淘兒唱片早在《連線》文章開始使用長尾一詞之前，就已經開始提供長尾服務。淘兒唱片的長尾故事，要從一九六〇年所羅門（Russell Solomon）在加州沙加緬度開張的第一家店面說起。在隨後四十年的起起伏伏中，淘兒唱片擴展它的商業帝國至十八個國家，總計約兩百四十四家店面。有一部紀錄片巧妙的命名為《萬物必將消逝》*，它記錄淘兒唱片歷經亂流，最終在二〇〇四年宣布破產；安德森正好在同一年發表長尾理論的文章。這年也是百視達全面主導影片租賃市場的巔峰，但六年後也迅速陷入破產境地。

歷史對百視達和淘兒唱片並不友善，將兩家零售商描繪成頑固而不願改變的形象。但

事實上，百視達的創新勝過大多數公司，所申請的數位創新專利超過許多實體店面的競爭對手。然而，百視達仍然無法取消對忠實消費者收取滯納金，Netflix 則注意到百視達的短處，並全力對此弱點猛攻。同樣的，淘兒唱片一路跌跌撞撞，可能犯過許多錯誤，但在一九九五年開設了自己的官網，成為採用電子商務的領頭羊。

淘兒唱片的口號是「沒有音樂，沒有生活」，他們認為音樂並不是附加品而是必需品。為了滿足音樂需求，淘兒唱片嘗試提供相較競爭對手更多選擇，藉此不但要招來群眾，還要吸引群眾。消費者在淘兒唱片可不只會花上一個午休時間。淘兒唱片店內十分擁擠，排隊才能翻找唱片的狀況十分常見。所羅門根據三個因素，將提供給消費者的唱片選項最佳化：新發行唱片的供給、可用的貨架空間和消費者的需求。沃爾瑪和其他零售商也必須考慮相同因素，但與其他零售商不同的是，淘兒唱片擁有更大的陳列空間，因此能提供更多選擇，遠遠超過長尾理論認為實體店面能提供的商品選擇數量。

所羅門的團隊也負責商品篩選，團隊不僅擺上超越任何零售商、最多種類的音樂和文化雜誌商品，讓消費者能夠找到位於「尾部」利基商品中「頭部」的所有商品，同時也發行自家的《脈動》（Pulse）月刊，在店內免費贈送。《脈動》不但是一份月刊，雜誌厚度

* 譯注：片名“All Things Must Pass”，源自於歌曲譯名。

更接近《滾石雜誌》(Rolling Stone)，提供店家商品篩選方向，類似現今串流服務商擁有的熱門播放清單。

二〇一四年我很幸運的可以見到年近九十的所羅門，並向他學習應用在十八個國家、兩百四十四家店面的經營法則。消費者走進淘兒唱片時，會在店面空間中看到接近四萬張不重複的專輯，所羅門認為四萬張專輯是最佳數量。如果消費者在四萬張專輯中找不到想要的唱片，只要需求足夠，淘兒唱片就會根據「一進一出」的原則訂購，也就是訂購顧客需要的唱片，並且相對應移除另一張在貨架上乏人問津且滿布灰塵的唱片。

如果是位於紐約聯合廣場這類的旗艦店，所羅門會提供更多選擇，僅僅在旗艦店的古典音樂區域，就會擺上三萬兩千張不重複的專輯。一家店即便只有四萬張專輯，選擇數量也已經十分龐大，可能已經遠遠能滿足大部分樂迷的胃口。雖然淘兒唱片在二〇〇四年申請破產，但它們其實已經在每一家店面做到安德森的長尾概念。

我不會輕易使用「啟示」一詞，但以下分析實實在在帶來了一些啟示。我們使用來自MRC娛樂(MRC Entertainment，前身為尼爾森公司)的美國官方資料，繪製出二〇一九年的音樂需求，需要選擇四個閾值來測量分布的「頭部」，包含排名前四十、四百、四千和四萬名的不重複專輯，分別按照音訊串流(Spotify、Apple Music)、影片串流(YouTube、Vevo)、數位專輯(iTunes)和實體專輯(CD和黑膠唱片)區分。

前四萬名的專輯是我們聚焦的重點，因為這是十五年前消費者走進淘兒唱片店面可以看到的唱片數量，正好可以做為比較樣本。其他數量的排名也為長尾歷史增添額外色彩：前四十名是一般排行榜上的專輯數量；前四百名專輯可以在現今的超市或大賣場中買到；前四千名則是HMV或沃爾瑪在二〇〇四年長尾吸引他們注意時，通常會進貨的庫存範圍，正好能用來代表二十世紀初庫存有限的實體零售商基準，並與數位貨架無限選擇進行比較。

接下來的這張圖表確實帶來驚喜。前四十名的專輯大約占總串流需求的二至三%(白色和淺灰長條)，但占銷售需求的十分之一(深灰和黑色長條)，這代表銷售模式更傾向熱門歌曲，與理論相符。

前四百名的專輯占串流需求量不到五分之一，下載銷售的四分之一，CD銷售則超過三分之一，呈現現今實體店面薄利多銷自然的長尾曲線分界點。

相同模式也出現在前四千名專輯中，這些專輯占數位串流的一半，但占實體銷售超過三分之二。有限的貨架空間可以用來解釋實體銷售需求集中在頭部，符合理論預測。但網路實體專輯零售商逐漸取得主導地位，像是從亞馬遜等通路購買CD，也會增加消費者的選擇，反向將黑色長條壓短。到目前為止，都符合長尾理論的預測：串流音樂選擇較多，需求集中頭部的情況較緩和，更多需求轉移到尾部。

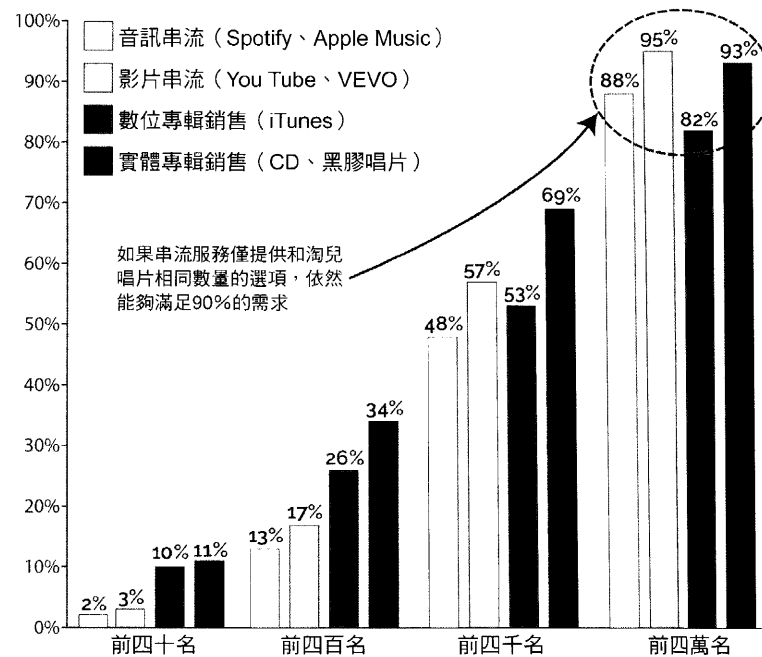
最後，當我們比較所羅門四萬張不重複專輯的「淘兒唱片長尾」，以及現今的數位市場時，就真的挖到寶了！串流服務提供六千萬首歌曲，如果庫存的專輯數量僅和二十年前淘兒唱片相同，那麼這前四萬名不重複專輯將占所有需求量的八八至九五%。

結果告訴我們，儘管數位串流提供無限歌曲選擇，現今大多數的需求量，依然能夠以實體形式存放在一九九〇年代常見的淘兒唱片店面。更直接的說法是，擁有超過六千萬首不重複歌曲，每天增加超過五萬五千首新歌的串流平台，就算去除其中九九·三%的歌曲，依然能滿足九〇%的使用者需求！

在繼續討論前，我要先提出一個重要但書：淘兒唱片並非總是擺放固定的四萬張不重複專輯，架上選擇可能有限，但會改變。我再次強調所羅門的零售理念：如果店內沒有你想找的稀有CD，只要需求夠大，淘兒唱片就會訂購，然後將另一張專輯從四萬張庫存中剔除；淘兒唱片在有限空間內，盡可能擺放需求量最高的四萬張專輯。雖然在淘兒唱片的時代，每年僅有三萬張專輯發行，其中一小部分會進到商店倉庫。相對之下，串流時代每週就有三十萬首歌進入資料庫，相當於三萬張專輯。

所羅門究竟掌握了什麼安德森及其他長尾理論推崇者所不知道的祕密呢？所羅門清楚了解，提供眾多選項才能吸引群眾，這遠比當時的任何對手都還懂得多，他知道有選擇比沒選擇好，但太多選擇並沒有比夠多選擇好多少。

淘兒唱片長尾



資料來源：MRC 娛樂

許多論述都圍繞在說明長尾理論的統計學上，但幾乎沒有人提到所羅門的存貨控管方法。所羅門可能只是運氣好，剛好選中四萬張這個數量的不重複專輯，而非使用任何聰明的資料科學來找出這個最佳數量，但他的方法成功了。淘兒唱片展店到全世界，同時提高價格和增加需求，翻轉經濟學供需引力。不過，需要注意的是，淘兒唱片在二〇〇二年確實曾因為操控價格而受罰。

美國總統杜魯門（Harry Truman）的名言就是：「給我只有一個方面的經濟學家！」杜魯門認為經濟學家總是濫用「一方面……，但另一方面……」的免罪卡擺脫責任。我要向杜魯門總統道歉，這裡我必須打出這張免罪卡。一方面來說，淘兒唱片讓我們知道有限選項的好處；另一方面，即使某些選項的需求不一定能立刻看到，增加選項依然能提供價值。提供選項的多寡需要權衡考量。

設想，你 and 一群朋友到了一家餐廳。大部分客人會點的主餐可能是少數幾道熱門餐點，此外餐廳還會提供許多其他餐點選項，構成長尾。我們假設熱門餐點是牛排、雞肉和素食餐，此外菜單還提供額外二十項長尾選項。餐廳計算銷售數字後會發現，三種主餐帶來八〇%的營收，又由於大量購買這三種主餐的原料可獲得折扣，三種主餐占利潤的比例可能更高。

如果這家餐廳參考這個統計數字，可能會認為長尾餐點沒什麼人想吃，然後決定將這些餐點從菜單上移除。一道餐點要能夠列在菜單上，必須要有一定需求量。但如果屏除賺錢因素，在架構中加入區域和飲食要求等因素，就會發現如果剔除掉素食、清真和無麩質餐點這些很可能位在長尾的食物，那麼需要這些類型餐點的客人，就無法在這家餐廳吃飯。

如果吃素的客人不吃這家餐廳，那麼他吃葷的朋友也無法來這裡消費。剔除長尾造成的營收損失可能超過預期數倍。在此又再一次證明，了解選擇的社會背景是泰山經濟學中重要的一環。素食餐點可能位在長尾，但因為素食的客人就只能吃素食，所以比起其他帶來類似營收的餐點更為重要。並非所有「尾部」內容都具有相同價值。

銷售唱片是一件事，管理餐廳是另一件事。我們需要從第一章中汲取經驗，提醒自己要販售的是什麼商品。食物是一種可重複消費的商品，如果我喜歡一道餐點，就會不斷回來消費。CD是不可重複消費的商品——我在淘兒唱片購買《從不介意》（Nevermind）專輯後，就不會回來再買同一張專輯。因此，淘兒唱片有誘因調整專輯存貨，八〇%未進庫存的專輯，也有可能在淘兒唱片上架。但餐廳的情況就不同了，把長尾菜單移除，永遠只賣最熱門的餐點給想吃的客人完全沒有問題。兩種產業的誘因不同。

也就是說，餐廳願意翻轉上述邏輯，保留較不熱門的餐點在菜單上，除了服務飲食限

制的客人等利基市場外，還有許多其他原因。長尾餐單可以讓餐廳有機會實驗新菜色；長尾餐點也製造吸引不同類型客人上門的機會，雖然這些餐點並不熱門，但可能有一小群喜愛這些餐點的忠實客人，會帶著他喜歡吃熱門餐點的朋友一起來消費。任何進入餐廳的客人都有機會幫餐廳打出口碑。此外，雖然有些人只會點熱門餐點，但他們可能會重視多樣化的餐點選項。長尾餐點看似對營收的貢獻幾乎為零，但實際帶來的價值可能和賣出的熱門餐點不相上下。

塔雷伯在他的著作《不對稱陷阱》的〈最不能退讓者勝：頑固的少數人主掌全局〉這一章中，討論到長尾價值的問題。塔雷伯的核心論點為，長尾是由一群行為無法讓群體成員預測的單位組成。他也提到，更重要的是互動。

研究單隻螞蟻不可能（絕大多數情況下）讓我們了解螞蟻是如何運作。因此，如果要了解螞蟻群就必須以螞蟻群為研究單位，過大過小都不行，只研究一小群螞蟻也無法成功。這稱為群體的「突變」（emergent）性質，個體和全體不同，因為全體重視的是個體之間的互動，而互動可能遵循非常簡單的規則。³

塔雷伯解釋他的簡單規則：吃猶太潔食或清真飲食的人，絕對不可能吃不符合規定的

飲食，但是非猶太節食的人依然可以吃猶太潔食。同理，身障人士無法使用一般廁所，但非身障人士能夠使用身障廁所。

泰山經濟學提倡，不要只考慮個人，應該多去思考社會網路如何將人們連結到社群中，少數人的需求是讓大家共同生活的關鍵。塔雷伯認為，社會並非在共識下演進，事實上，只要少數人有需求就能不成比例的推動整個社會發展。只要存在不對稱性，會讓少數無法與多數共享經驗，進而可能讓整個群體分崩離析，因此有可能由少數人的需求推動社會發展。世上隨處可以找到不對稱性，一位吃素的人和一群吃葷的朋友聚餐只是其中一個例子。

你可以看到素食經濟學（Veganomics）充斥著淘兒唱片的長尾。因此如果認為現今的串流服務只要提供四十萬首歌曲，相當於四萬張專輯，也就是現今所有歌曲的千分之七，還是能夠滿足九〇%的需求，顯然你沒有考慮周全。大多數收聽頭部音樂的消費者，依然有時會前往尾部探尋歌曲。刪除這些選項可能會讓消費者不願購買商品，甚至讓他們錯失潛在的文化轉型運動。

MRC娛樂指出，二〇一九年上半年在美國的串流歌曲接近四千萬首，呈現一條又細又長的尾巴。前四萬名的專輯，也就是約四十萬首歌曲，占總需求的九〇%。也就是說，所有音樂需求的一〇%無法放在淘兒唱片的貨架上。一〇%細長的尾巴包含許多歌曲，準

確來說是三千九百四十萬又四百五十首。這三千九百四十萬又四百五十道素食餐點都有人點來吃過。每次賣出素食餐點時，很可能也會同時賣出熱門餐點（熱門歌曲），唯一例外是那位素食者獨自前來用餐。我們可以再進一步探討，二〇一九年數位貨架上有六千萬首不重複歌曲，僅有四千萬首至少串流了一次，代表還有另外兩千萬道素食餐點列在菜單上但是沒人點過。這兩千萬首歌曲可能沒人喜歡，但知道有這些歌曲可供收聽，這件事卻可能帶來額外價值，讓消費者更願意訂閱。素食經濟學告訴我們，長尾商品本身可能無法銷售賺錢，但卻可能因為長尾存在而賺到錢。

不動產巨頭世邦魏理仕（CBRE）的加德納（Chris Gardener）簡明扼要的總結了素食經濟學，他觀察到消費者已經不會走到店裡問：「請問有賣……」消費者要不是購物前就確認過店家有沒有賣想要的商品，要不就是不想承擔商品落在尾部而沒有存貨的風險，乾脆在亞馬遜上購物。人們的時間越來越寶貴，購物的行程也越來越緊湊，沒人願意花時間冒著空手而歸的風險去逛商場。

素食經濟學的另一個間接好處是擴大參與。傳統上，音樂從流行音樂到古典音樂共分為十種類型；其中當然還有些小眾類型，像是「智慧鼓和貝斯」這種讓人摸不著頭緒的類型，看來必須是專業人士才聽得懂這類音樂。但尾部類型相對頭部類型收聽人數相去甚遠。如果一名爵士歌手紅了，就會被重新歸類為流行歌手。「Every Noise at Once」這個神

奇的網站提供四千八百種以上不同音樂類型的散布圖，上面能夠找到最新的類型是「烏達傳統音樂」。讓人們注意到尾部的音樂類型，只能幫助少數音樂留有生存空間。

政治和社會上不斷爭論多元和包容的重要性，所以素食經濟學才格外能帶來啟發。幸運的少數頭部音樂已經吸收到注意力，排除許多尾部音樂的「剔除尾部」，在大環境中已經轉變為「多元和包容」。多元和包容兩者相對來說，多元比較容易做到，因為多元的定義能夠自由解讀；包容則較難做到，因為包容代表不放棄任何一種音樂。包容和剔除尾部難以兼容。判斷包容是否應該有範圍和限制，以及範圍和限制設在哪裡，這樣敏感的過程相當於判斷是否應該放棄尾部，以及要剔除多少尾部。但素食經濟學提醒我們，如果排除了少數，很可能多數也會受到影響。

網路電影資料庫（IMDb）如何協助素食經濟學

只要坐在沙發上，就能看到素食經濟學隨時都在上演！亞馬遜和傳統實體零售商極為相似，亞馬遜同樣會將頭部商品放在 Prime 上，並且讓消費者在市集上尋找尾部商品。但 Prime Video 影片服務則採用不同方法，它遵循素食經濟學，提供尾部影片而非剔除尾部。IMDb 是最豐富的全球電影和電視資料庫，亞馬遜收購了

IMDb，獲得所有影片商品的完整資訊，藉此修正低估尾部的資訊不對稱，讓亞馬遜可以了解不同類型的媒體基礎資料，也能比較同一類型的媒體資料。

如果你只靠封面評判一本書，或者從演員和導演判斷一部電影好壞，所使用的資訊其實十分受限。如果你知道更多演員和製作團隊名單，加上綜合評論和其他細節，資訊就會更清楚。IMDb正好提供這些資訊，讓這些吸引我們注意力卻遭低估的「無名英雄」浮出水面，不但能夠修正資訊不對稱，還能讓價值更明確。

不論從消費者讀過哪些電影相關資料，到他們在 Amazon Music 按下暫停鍵，以便得知背景音樂歌名和歌曲連結，亞馬遜藉此清楚了解並非所有消費者都想要相同餐點，某些人還會有特殊需求。或許你會根據類型（驚悚片、愛情片等）選擇想觀看的電影，也有可能根據演員、導演或原聲帶選擇你的片單。你喜歡的演員或導演可能位在頭部，但他們過去的作品可能落在尾部。亞馬遜整合了 IMDb，讓消費者可以探索這些資訊。藉由讓搜尋過程更流暢，消費者現在能夠極快找到素食選項，素食選項也發揮出最高價值。

*

所有人與生俱來想要吸引群眾。正如臉書的貝克維爾（Vanessa Bakewell）所說，我們都「想到有魚的地方釣魚」。金錢是一種驅動力，但名聲和隨之而來欣賞的親密感更重要。葛萊美獎獲獎歌手 Yebba（Abbey Smith）的經紀人麥可斯（Ross Michaels）告訴我，Yebba 在 YouTube 上吸引的觀眾評論，比起亞馬遜、蘋果或 Spotify 支付的費用，對麥可斯來說更為重要。我瞬間就明白了。

和注意力一樣，吸引群眾也需要競爭，過去我們在凱因斯選美競賽的心態下競爭，由評審決定我們可以吸引哪些群眾。現在你可以自信的拋開守門人思維，並抓住吸引群眾的新規則。

特百惠和淘兒唱片的故事激勵所有人採取行動：由上而下的行銷失敗後，懷斯轉型採用由下而上的病毒式特百惠派對手法；淘兒唱片告訴我們，一方面來說，有選擇比沒選擇好，但太多選擇並沒有足夠多的選擇好；淘兒唱片破產二十年後，素食經濟學又告訴我們，某些尾部內容極具價值。餐廳從素食餐點賺到的錢可能不多，但如果沒有素食餐點，從熱門的牛排賺到的錢可能被直接腰斬。

我們必須要在腦袋放進以下概念：群眾無論何時受到吸引，吸引到何處，依然還是群

眾。廣播電台可能長達半世紀吸引群眾收聽音樂，但崔娜的故事告訴我們，星巴克也可以達到同樣目的。任何地方都能看到這種現象，平台規模擴大後形成新網路，群眾開始聚集到邊緣而非中央。例如，一般公司的客服部門，過去通常以一對一方式服務消費者，但現在群眾會被吸引到社群頁面分享自己的解決方法，不需要依賴客服就能解決問題。由上而下溝通的舊藤蔓已經被由下而上的社群網紅新藤蔓給取代。

本章的吸引群眾原則，讓你在面對破壞性創新時更有能力實行泰山經濟學，放棄過時手段，並利用新手段增強自己的實力。前一章探討的 Podcast 就是一個重要例子，進入媒體的障礙已經消失，我們更有能力連結利基受眾與利基興趣。「飛蛾」(The Moth) 和「做正確的事」(Do The Right Thing)、甚至「蘋果橘子經濟學電台」(Freakonomics Radio) 等知名 Podcast，都在擁擠劇場的舞台上演出，將內容創作成本轉換成串流收入，並徹底翻轉媒體規則。Podcaster 利用節目賺取巨額收入，在某些情況下甚至比廣告還要好。我們需要學習的正是這些轉型方式，而且應該立即開始行動。

吸引群眾的傳統藤蔓正在枯萎，過去創作者和其他歌手吸引群眾所依賴的中介機構，也很可能不再那麼重要，尤其現在我們都認為，創作者本身就有能力吸引群眾。實踐泰山經濟學的人都應該問問自己，這些傳統中介機構依然還像以前一樣重要嗎？如果杜魯門總統地下有知，我想請他再原諒我一次，答案是：一方面……，但另一方面……

章節附註

¹ 一九六五年，滾石樂團 (Rolling Stones) 前經紀人奧爾德姆 (Andrew Loog Oldham) 就在樂團表演的後台上演自己的情緒感染法。奧爾德姆發現，如果他在樂團表演時，躲開觀眾視線並高聲尖叫，觀眾們就會跟著他一起尖叫——這就是大家所說的搖滾樂歷史。

² 艾斯納 (Kat Eschner)，《懷斯的故事：特百惠派對背後的天才行銷員》(The Story of Brownie Wise, the Ingenious Marketer Behind the Tupperware Party)，史密森尼學會 (Smithsonian)，二〇一八年四月。

³ 塔雷伯 (Nassim Nicholas Taleb)，《不對稱陷阱：當別人的風險變成你的風險，如何解決隱藏在生活中的不對等困境》(Skin in the Game: Hidden Asymmetries in Daily Life)，企鵝蘭登書店 (Penguin Random House)，二〇一八年，第六十九頁。