NEW YORK TIMES BESTSELLER

Giải thưởng Gerald Loeb dành cho
cuốn sách về kinh doanh hay nhất trong năm

Cái Đuôi Dài

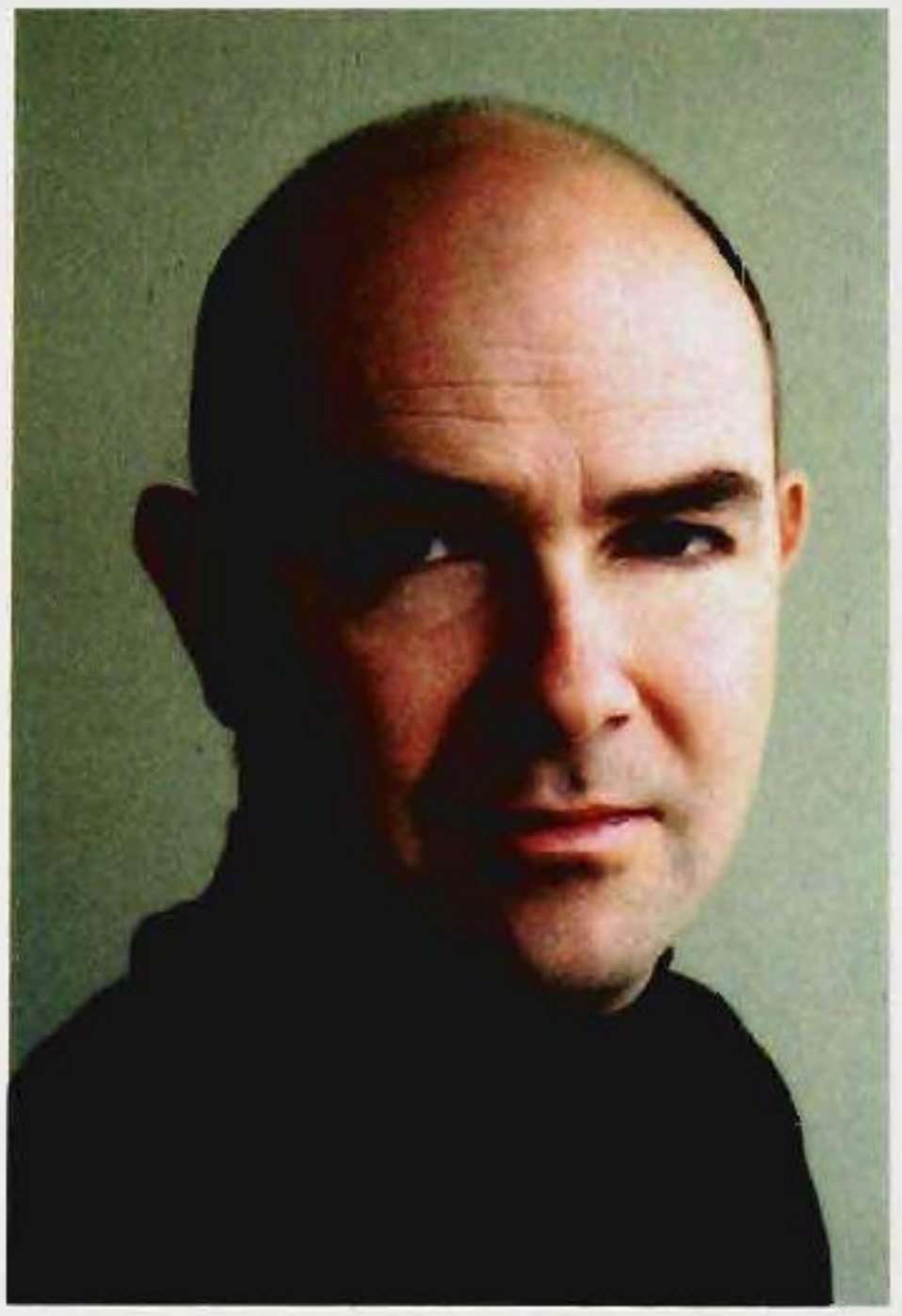
THE LONG TAIL



HIỆN TƯỢNG MỚI TRONG KINH DOANH:
Tại sao "phần đuôi" bán được của sản phẩm tuy thấp nhưng đem lại lợi nhuận cao?

CHRIS ANDERSON

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



CHRIS ANDERSON

là Tổng biên tập tạp chí *Wired*. Ông từng là biên tập viên phụ trách thương mại của tạp chí *The Economist*. Ông bắt đầu sự nghiệp tại hai tờ báo khoa học uy tín là *Science* và *Nature*. Ông có bằng khoa học, chuyên ngành vật lý tại Đại học George Washington, nghiên cứu Cơ học Lượng tử và Khoa học Báo chí tại Đại học California ở Berkeley. Với cuốn *Cái đuôi dài*, ông đã giành được giải thưởng Gerald Loeb dành cho cuốn sách về kinh doanh hay nhất trong năm.

Cái Đuôi Dài

THE LONG TAIL

THE LONG TAIL. Copyright © 2006, 2008 Chris Anderson.
Nhà xuất bản Trẻ độc quyền xuất bản bản tiếng Việt theo Hợp đồng nhượng quyền thông qua Brockman Inc., tháng 9.2006.

The Translation and Publication of this book in Vietnamese language were made possible through the financial support of the Public Affairs Section, Consulate General of the United States of America in Ho Chi Minh City.
Sách được dịch và xuất bản bằng tiếng Việt với sự hỗ trợ về tài chính của Phòng Thông tin - Văn hóa, Tổng Lãnh sự quán Hoa Kỳ tại Thành phố Hồ Chí Minh.

BIỂU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN ĐƯỢC THỰC HIỆN BỞI THƯ VIỆN KHTH TP.HCM

Anderson, Chris, 1961-

Cái đuôi dài / Chris Anderson ; Nguyễn Hồng Quang [và nh.ng. khác] d. - T.P. Hồ Chí Minh : Trẻ, 2009.

436 tr. ; 21cm.

Nguyên bản : The long tail.

1. Phân khúc thị trường. 2. Marketing Internet. 3. Marketing — Đổi mới công nghệ. I. Nguyễn Hồng Quang d. II. Ts. III. Ts: The long tail.

658.802 – dc 22
A545

Cái đuôi dài
8 934974 083986

Cái Đuôi Dài

THE LONG TAIL



HIỆN TƯỢNG MỚI TRONG KINH DOANH:
Tại sao "phần đuôi" bán được
của một sản phẩm tuy thấp
nhưng đem lại lợi nhuận cao?

CHRIS ANDERSON

THƯ VIỆN KHOA HỌC KỸ THUẬT
BƯU ĐIỆN
SỐ: V.v. 1965
PHỤ BẢN: .....

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

CÁI ĐUÔI DÀI

CHRIS ANDERSON

Người dịch: *Nguyễn Hồng Quang*
Với sự tham gia bản dịch ban đầu của: *Nguyễn Minh Ngọc - Lê Hồng Vân*

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Ts. Quách Thu Nguyệt

Biên tập:
Trương Quý

Bìa:
Bùi Nam

Sửa bản in:
Viết Trung

Kỹ thuật vi tính:
Thanh Hà

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 39316289 - 39316211 - 38465595 - 38465596 - 39350973
Fax: 84.8.38437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn
Website: http://www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI
20 ngõ 91, Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa - Hà Nội
ĐT & Fax: (04)37734544
E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

Khổ 13x20,5cm. Số: 72-2009/CXB/03-09/Tre. Quyết định xuất bản số: 65A/QĐ-Tre, ngày 9 tháng 02 năm 2009. In 3.000 cuốn, tại Xí nghiệp In Nguyễn Minh Hoàng. ĐC: 100 Lê Đại Hành, P.7, Q.11, TP.HCM. ĐT: 38555812. In xong và nộp lưu chiểu tháng 02 năm 2009.

"*Cái đuôi dài* là một trong những cuốn sách gây chú ý nhất trong năm"

- *Businessweek*

"Cuốn sách *Cái đuôi dài* của Chris Anderson đã làm được điều mà chỉ có những cuốn sách hay nhất làm được - khám phá một hiện tượng đang diễn ra mà không ai có thể phủ nhận, và đưa ra lý giải rõ ràng về hiện tượng đó"

- Báo điện tử *Slate*

"Cuốn sách của Chris Anderson vừa sâu sắc vừa hấp dẫn, đặc biệt nếu bạn thích theo dõi những nét lấp lánh được tạo ra khi thương mại và văn hóa hòa quyện với nhau".

- *Miami Herald*

"Chris Anderson, biên tập viên của tạp chí *Wired*, đã chỉ ra việc thế giới kỹ thuật số đã tạo động lực mới cho những quan tâm đối với các sản phẩm ngách như thế nào... *Cái đuôi dài* là sự suy ngẫm về hiện tượng đó và khám phá ra những sự lựa chọn cho những ai muốn tìm kiếm những sản phẩm ngách".

- *The Globe and Mail*

"Trong tác phẩm rất đáng đọc này, Anderson đã đưa ra một lộ trình cho tương lai của ngành thương mại, một lộ trình có thể sẽ làm sáng tỏ băn khoăn của nhiều người - cả người bán hàng và khách hàng".

- *The Plain Dealer*

"Nếu bạn đang bán bất cứ thứ gì có thể được tập hợp lại với nhau, như sách, âm nhạc, phim ảnh, phần mềm và sản

phẩm kỹ thuật số mà không cần các trung tâm phân phối, *Cái đuôi dài* có thể là cuốn sách hướng dẫn giúp bạn trở thành một doanh nghiệp thành công."

- *Business 2.0*

"Tôi đặt Anderson và tác phẩm của ông ngang hàng với Malcolm Gladwell và Clayton M. Christensen theo nghĩa ông là một trong những mảnh ghép quan trọng về lý luận kinh doanh trong kỷ nguyên toàn cầu kỹ thuật số đang nổi lên".

- Alan T. Saracevi, *San Francisco Chronicle*

"Không nghi ngờ gì nữa, khái niệm *Cái đuôi dài* sẽ viết lại phần lớn cách chúng ta tiếp cận kinh tế học ứng dụng và cuốn sách này là một cuốn sách giáo khoa tuyệt vời"

- *Rocky Mountain News*

Công nghệ và Internet đang biến thế giới trở nên nhỏ hơn và kết nối hơn. *Cái đuôi dài* là cuốn sách đầu tiên giải thích chính xác về khả năng tiếp cận các thị trường ngách sẽ tạo ra cơ hội lớn như thế nào."

- Terry Semel, CEO, Yahoo!

"*Cái đuôi dài* là một sự thành công hiếm thấy: Nó viết về một chủ đề dường như không xa lạ - lĩnh vực bán và mua - và khiến chúng ta nghĩ về chủ đề đó theo một cách hoàn toàn mới. Đây là cuốn sách đặc biệt thông minh và cũng đưa ra quan niệm lạc quan về những luật lệ mới của thế giới mà ở đó tất cả mọi người có thể tìm thấy một số điều tâm đắc."

- James Surowiecki, tác giả cuốn sách *The Wisdom of Crouds*

Tặng Anne

Mục lục

LỜI CẢM ƠN 11

GIỚI THIỆU 17

1 CÁI ĐUÔI DÀI 39

2 SỰ HƯNG THỊNH VÀ SUY VONG CỦA SẢN PHẨM HIT 57

3 LƯỢC SỬ CÁI ĐUÔI DÀI 83

4 BA NGUỒN LỰC CỦA CÁI ĐUÔI DÀI 101

5 MỘT THẾ HỆ CÁC NHÀ SẢN XUẤT MỚI 111

6 NHỮNG THỊ TRƯỜNG MỚI 159

7 NHỮNG NGƯỜI TẠO THỊ HIẾU MỚI 179

8 KINH TẾ HỌC CÁI ĐUÔI DÀI 220

9 CÁI ĐẦU NGẮN 252

10 THIÊN ĐƯỜNG CỦA SỰ LỰA CHỌN 287

11 NHỮNG NỀN VĂN HÓA NGÁCH 303

12 MÀN HÌNH VÔ TẬN 330

13 KHÔNG CHỈ LÀ GIẢI TRÍ 347

14 QUY LUẬT CÁI ĐUÔI DÀI 373

15 CÁI ĐUÔI DÀI MARKETING 386

Đoạn cuối: CÁI ĐUÔI CỦA TƯƠNG LAI 423

LỜI BẠT 426

LỜI CẢM ƠN

Cuốn sách này nhận được đóng góp từ hàng nghìn người nhờ quá trình tiếp nhận ý kiến tương đối mở, bắt đầu bằng một bài báo được biết đến rộng rãi và sau đó là việc đưa lên blog trong quá trình viết. Tôi phải cảm ơn nhiều người, cả trong phần cảm ơn này và phần chú thích ở cuối cuốn sách.

Người đầu tiên ngoài bản thân tôi đã làm việc cực nhọc nhất chính là vợ tôi, Anne. Không một dự án nào giống như dự án này có thể được hoàn tất nếu thiếu sự trợ giúp của một đối tác đắc lực. Anne vượt quá tất cả tiêu chuẩn của một đối tác như thế. Sự ủng hộ liên tục và cảm thông của cô ấy đã giúp biến điều đó thành hiện thực; những gì cô ấy phải trải qua thật không đơn giản, từ việc trông bọn trẻ vào tất cả các Chủ nhật trong khi tôi làm việc tại Starbucks, đến những buổi tối không được nghỉ ngơi, những kỳ nghỉ phải ở nhà, những bữa ăn tối ở nhà hàng không thực hiện được và tất cả những khó khăn khác có thể có do tôi phải tập trung toàn tâm toàn ý vào cuốn sách này. Nhưng hơn hết, cô ấy còn là trợ thủ đắc lực của tôi, người đọc đầu tiên của tôi, người cố vấn, bạn tâm tình và là nguồn khích lệ và động viên vô tận. (Các con của chúng tôi – Daniel, Erin, Toby, và Isabel cũng mất một năm không được sự quan tâm nhiều của cha, và tôi cảm ơn tất cả

đã có cách cư xử đúng mực và hy vọng là quãng thời gian ấy không để lại vết sẹo vĩnh viễn nào).

Trong quá trình nghiên cứu và xây dựng nội dung cuốn sách, tôi thật may mắn có sự cộng tác của hai trong số những bộ óc làm việc và tư duy sắc sảo nhất trên hành tinh là Louis Rossetto và Jane Metcalfe, hai người bạn, hàng xóm và người sáng lập ra tạp chí *Wired*, những người đã cho tôi mượn văn phòng Berkeley tuyệt đẹp trong vài tháng vào mùa hè năm 2005. (Tôi là một "học giả tại gia", một danh hiệu cho tôi cảm giác là người thông minh hơn). Và một người bạn thân khác, Peter Schwartz, đã cho tôi mượn địa điểm đẹp không kém trong văn phòng Emeryville của Global Business Network, nơi tôi đã thực hiện phần xây dựng ý tưởng lớn và thảo luận với trợ lý viết của tôi là Steven Leckart.

Những đối tác khác của tôi là những đồng nghiệp tại tạp chí *Wired*, đặc biệt là Bob Cohn và Thomas Goetz, nhà điều hành và trợ lý biên tập. Họ đã đưa ra những ý tưởng thông minh, khuyến khích và làm giúp tôi công việc trong khi tôi phải tập trung phần lớn thời gian vào cuối sách. Bob cũng là người hiệu đính bài báo *Cái đuôi dài* lần đầu tiên, giúp tôi lọc ra những lập luận và dàn ý, một sự đóng góp có hiệu quả cho đến hiện nay. Những bình luận của Melanie Cornwell về bản viết tay đã chỉ ra nhiều lỗi trong văn hóa pop. Tôi cũng cảm ơn Blaise Zerega, với tư cách là quản lý biên tập đã giữ cho cỗ xe tiếp tục lăn bánh khi tôi vắng mặt bán thời gian, và Joana Pearstein, giám đốc dự án

của chúng tôi, người đã giúp cung cấp nhiều hình vẽ trong giai đoạn ban đầu. Tôi đặc biệt cảm ơn Si Newhouse vì đã tin tôi với những ý tưởng gợi mở ban đầu và cho phép tôi nghĩ đến phát triển ý tưởng thành cuốn sách này.

Giới học giả đóng góp quan trọng trong việc lượng hóa ảnh hưởng của *Cái đuôi dài* và khám phá tác động của chúng. Erik Brynjolfsson của Trường Quản lý Sloan, MIT, và Jeffrey Hu của trường Quản lý Krannert đã đưa ra ước lượng về *Cái đuôi dài* của Amazon, điều đã giúp tôi hình thành khung phân tích để từ đó xây dựng lý thuyết và củng cố niềm tin rằng có thể hoàn thành dự án. Nghiên cứu không ngừng của họ trong lĩnh vực này rất đáng chú ý, và sự ủng hộ của họ đối với công trình của tôi rất đáng trân trọng. Tại Trường kinh doanh Harvard, công trình của Anita Elberse về *Cái đuôi dài* của Netflix và DVD rất hữu ích và tôi mong bà sẽ sớm công bố công trình cũng như sẽ tiếp tục được làm việc với bà.

Tại Trường Kinh doanh Stanford, Giáo sư Haim Mendelson đã cho phép tôi trình bày trước lớp học và đưa ra chủ đề nghiên cứu *Cái đuôi dài* trở thành một chủ đề. Do đó, tôi thật may mắn khi được làm việc với những sinh viên của ông như Angie Shelton, Natalie Kim, Saloni Saraiya và Betheny Poole, những người đã viết các nghiên cứu tình huống của Yahoo! Music và eBay. Về nghiên cứu của eBay, chúng tôi cũng nhận được trợ giúp của Terapeak với những số liệu quý giá về *Cái đuôi dài* khách hàng và người bán trên thị

trường. Tại Đại học California, Berkeley, nhà kinh tế Hal Varian đã đưa ra nhiều ý tưởng cố vấn và khuyến khích tôi xem xét những khía cạnh mới với sự chính xác cao hơn.

Một trong những nguồn tư liệu và ví dụ thực tế nhất về *Cái đuôi dài* là công ty Rhapsody của hãng RealNetwork. Tôi thực sự biết ơn Rob Glaser và Matt Graves, hai người đã thường xuyên giúp đỡ và khuyến khích tôi. Reed Hastings, *CEO* của Netflix, không chỉ là người ủng hộ ngay từ đầu và cung cấp số liệu, mà còn là người khuyên tôi rằng cụm từ *"Cái đuôi dài"* có thể sẽ *hit*, sau này đã trở thành lời khuyên có ích. Dave Goldberg của Yahoo! đã giúp tôi bằng kiến thức trong ngành âm nhạc, và Bill Fisher của DVDStation cung cấp cả số liệu và kiến thức trong lĩnh vực DVD đang thay đổi. Robbie Vann-Adibe, trước đây từng làm tại Ecast, xứng đáng nhận những lời cảm ơn đặc biệt vì đã khuyến khích tôi bắt đầu dự án này.

Các nhà nghiên cứu tư tưởng và nhà văn đã đóng góp cho cuốn sách này dưới dạng lời nói và ý tưởng, bao gồm Umair Haque, người đã giúp rất nhiều về phần Music House; Glenn Fleishman đã đóng góp lớn cho phần viết về Amazon; Andrew Blau của GBN đã giúp tôi tư duy về *Cái đuôi dài* từ quan điểm Nguồn lực; Rob Reid với những email dài và sâu sắc về nền kinh tế giải trí đang chuyển đổi đã được tôi đã trích dẫn nhiều; Kenvin Laws với ý tưởng mang tính khai minh về sức mạnh của các *thị trường ngách* đã có ảnh hưởng quan trọng đến bài báo đầu tiên của tôi.

Đại diện của tôi, John Brokman, không chỉ là người động viên và cố vấn tuyệt vời, mà còn giúp tôi tiếp cận một thế giới các nhà tư tưởng và khoa học. Những bữa tối và các cuộc gặp gỡ của tôi dưới sự sắp xếp của ông là quãng thời gian thú vị nhất trong cuộc đời tôi. Biên tập viên của tôi ở Hyperion, Will Schwalbe, đã giúp tôi rất nhiều; cấu trúc cuốn sách hiện nay chủ yếu dựa trên những lời khuyên có ích của ông và việc hoàn thiện của cuốn sách là do sự nhiệt tình thường xuyên và chỉ dẫn tận tình của ông.

Tôi xin đặc biệt cảm ơn cha mẹ của tôi. Xin cảm ơn cha tôi, Jim Anderson vì đã chỉ ra cho tôi tầm quan trọng của tầm nhìn toàn cầu và tính khiêm tốn trong giới trí thức. Cảm ơn mẹ tôi, Carlotta Anderson vì đã khuyến khích tôi bằng sự chính xác về ngôn ngữ và tính tò mò vô bờ.

Nghiên cứu trong ngành kinh doanh sách là một trong những công việc khó khăn nhất vì nguồn dữ liệu chuẩn (thông tin về doanh số bán của Amazon) không được cung cấp và chúng tôi buộc phải sử dụng lại phần lớn tư liệu từ bên thứ ba. Do đó, tôi xin cảm ơn đặc biệt đến Morris Rosenthal và Tim O'Reilly. Cuối cùng, xin cảm ơn John Bettelle, tác giả của cuốn sách *The Search*, với ví dụ về việc đưa lên blog trong quá trình viết sách đã thúc đẩy tôi mở ra blog thelongtail.com, nơi tôi nhận được nguồn ý tưởng, tham vấn, dữ liệu và kiến thức quý báu từ hàng nghìn người đọc thông minh, những người xứng đáng nhận được lời cảm ơn chân thành của tôi.

GIỚI THIỆU

Chạy theo các danh sách bán chạy nhất là nỗi ám ảnh của nước Mỹ. Văn hóa Mỹ là một cuộc đua về sự nổi tiếng. Chúng ta bị ám ảnh bởi *hit*[1] – tạo ra chúng, lựa chọn chúng, nói chuyện về chúng và theo dõi sự lên xuống của chúng. Mỗi dịp cuối tuần là một cuộc đua giành mua vé tại các rạp chiếu bóng và mỗi tối thứ Năm là một cuộc đấu tranh sinh tồn kiểu Darwin để tìm ra chương trình truyền hình phù hợp nhất và đặt giờ để theo dõi vào tuần sau. Một vài bài hát *hit* được chơi đi chơi lại trên đài phát thanh, trong khi các nhà quản lý ngành giải trí bở hơi tai tìm kiếm chủ đề thu hút khách tiếp theo.

Đó là thế giới chạy theo *hit*. Hơn nửa thế kỷ qua, các phương tiện thông tin đại chúng và ngành giải trí phát triển dựa trên những bộ phim *hit*, những đĩa vàng và chương trình tivi nổi tiếng. Không nghi ngờ gì nữa, *hit* đã trở thành lăng kính mà từ đó chúng ta cảm nhận về văn hóa của mình. Chúng ta nhận dạng thời đại thông qua những nhân vật nổi tiếng và các sản phẩm sản xuất đại trà – chúng là những chuỗi kết nối trải

---

[1] Từ *hit* sẽ được sử dụng trong toàn bộ cuốn sách này, có nghĩa là: sản phẩm đạt kỷ lục, hàng đầu, bán chạy nhất...

THƯ VIỆN KHOA HỌC KỸ THUẬT
BƯU ĐIỆN
SỐ: Vv.1965
PHỤ BẢN:.....

nghiệm cuộc sống của chúng ta. Mô hình lăng xê các ngôi sao màn ảnh mà Hollywood thực hiện từ tám thập niên trước đây giờ đã len lỏi vào mọi ngõ ngách thương mại, từ ngành bán giày cho đến dịch vụ ẩm thực. Các phương tiện thông tin của chúng ta bị ám ảnh bởi những sản phẩm nóng. Nói tóm lại, *hit* là vua.

Tuy nhiên, xem xét mọi vật kỹ hơn một chút, bạn sẽ thấy bức tranh này, nổi lên cùng với kỷ nguyên của đài phát thanh và truyền hình sau Chiến tranh thế giới lần thứ hai, giờ đây đang dần biến dạng. *Hit* đang bắt đầu mất dần ảnh hưởng. Số một vẫn là số một nhưng doanh số đi kèm không còn như trước kia.

Hầu hết những album trong số 50 album bán chạy nhất mọi thời đại là của thập niên 70 và 80 (The Eagles, Michael Jackson) và không có album nào được sản xuất trong vòng 5 năm vừa qua. Doanh thu của các rạp chiếu phim Hollywood đã giảm hơn 6% trong năm 2005, cho thấy một thực tế là khán giả đi xem phim ở rạp đang giảm đi dù cho dân số nước Mỹ vẫn tăng lên.

Mỗi năm, hệ thống tivi thông thường lại mất thêm khách hàng chạy sang hàng trăm kênh truyền hình cáp. Đàn ông ở độ tuổi từ 18 đến 34 – những khán giả được nhắm tới nhiều nhất của các nhà quảng cáo – đã bắt đầu tắt tivi để dành ngày càng nhiều thời gian lướt Internet và chơi games điện tử. Từ hàng thập niên qua, bảng xếp hạng những chương trình tivi hay đã giảm xuống và chương trình hay nhất hiện nay không thể sánh được với mười chương trình hay nhất vào năm 1970.

Nói tóm lại, mặc dù chúng ta tiếp tục bị ám ảnh bởi *hit* nhưng chúng không còn là nguồn lực kinh tế như trước kia nữa. Vậy những khách hàng hay thay lòng đổi dạ kia chuyển đi đâu? Câu trả lời là không phải một nơi. Họ phân tán khi thị trường phân khúc thành vô số những thị trường nghách. Một khu vực tăng trưởng nhanh là Internet, giờ đang tạo ra một biển chứa hàng triệu thị trường, mỗi thị trường đều chống lại cách làm truyền thông và quảng bá kiểu truyền thống theo những cách khác nhau.

ITUNES[1] GIẾT CHẾT NGÔI SAO ĐÀI PHÁT THANH

Tôi lớn lên trong thời kỳ huy hoàng của kỷ nguyên văn hóa đại chúng – thập niên 70 và 80. Mỗi thanh niên thời đó được tiếp cận nửa tá kênh tivi và trên thực tế, mỗi người đều xem một số chương trình tivi giống nhau. Có ba hay bốn đài phát thanh phát nhạc rock ở mỗi thành phố. Chúng định hướng âm nhạc cho mọi người; chỉ có vài đứa trẻ may mắn có tiền mua các đĩa nhạc mới là có thể mở rộng tầm nhìn xa hơn.

Chúng tôi đều xem phim *bom tấn*[2] vào mùa hè trong

---

1 iTunes: Tên một phần mềm quản lý âm nhạc do công ty Apple đưa ra năm 2001 cho máy tính MAC, có thể kết nối với dịch vụ iTunes Store của Apple để mua, tải nhạc và video các loại.

2 Tiếng Anh: blockbuster. Từ lóng chỉ phim ăn khách.

rạp và nhận tin từ các tờ báo và đài phát thanh. Những địa điểm tìm thấy thông tin ngoài luồng là thư viện và cửa hàng sách trẻ em. Theo những gì còn lại trong tâm trí tôi thì thứ văn hóa không giống với văn hóa đại chúng mà tôi được tiếp cận chỉ là sách và một số tài liệu bạn tôi và tôi sưu tập, và chúng không được truyền bá ra ngoài khu nhà của chúng tôi.

Ngược với tuổi thơ của tôi là Ben, chàng trai 16 tuổi lớn lên trong kỷ nguyên Internet. Cậu là con trai duy nhất của cặp vợ chồng giàu có ở North Berkeley Hill, do vậy cậu có máy tính Mac trong phòng ngủ, một máy iPod đầy dữ liệu (và được cho tiền để tải nhạc từ iTunes Store hàng tuần), và có một đám bạn có cùng mức sống như cậu. Giống với các bạn của mình, Ben không thể tưởng tượng ra một thế giới lại không có băng thông rộng[1], điện thoại di động, MP3, TiVo[2] và mua hàng trực tuyến.

Các hình thức kết nối trên đã cho phép tiếp cận không giới hạn và không kiểm soát đối với văn hóa và sản phẩm trên mạng, từ chủ lưu đến ngoài lề và thậm chí cả xã hội đen. Ben lớn lên trong một thế giới khác với tôi – một thế giới ít bị chi phối bởi các phương tiện đại chúng và giải trí truyền thống. Nếu bạn không nhận ra mình trong những trang viết này, hãy tưởng tượng ra Ben. Cậu ấy đang tiếp cận những sản phẩm tiên tiến của tương lai.

---

[1] Nguyên văn tiếng Anh: Broadband.

[2] TiVo: Loại máy thu hình kỹ thuật số có dung lượng ổ cứng lớn, thường dùng để thu các chương trình tivi để xem vào thời điểm khác với thời gian phát sóng.

Theo Ben, bức tranh văn hóa là một dòng chảy liên tục từ cao xuống thấp, với các sản phẩm thương mại và nghiệp dư cạnh tranh bình đẳng với nhau để gây sự chú ý với cậu. Đơn giản là cậu không phân biệt các sản phẩm *hit* chủ lưu với các sản phẩm chợ đen – cậu chọn những gì cậu thích từ thực đơn nhiều vô tận những bộ phim của Hollywood và nghiệp dư được xếp cạnh nhau.

Ben xem truyền hình chỉ khoảng 2 tiếng/tuần, chủ yếu là bộ phim dài tập *West Wing* (tất nhiên là thời điểm xem khác với thời điểm phát sóng) và *Firefly* – một bộ phim dài tập về chương trình vũ trụ đã bị ngưng phát mà cậu ghi được bằng máy TiVo. Cậu cũng xem phim hoạt hình được tải xuống bằng phần mềm Bit Torrent, một công nghệ chia sẻ *peer-to-peer*[1], do phim hoạt hình đó được phát lần đầu tiên trên truyền hình Nhật Bản (phụ đề tiếng Anh được những người xem thêm vào).

Về phim ảnh, cậu say mê phim khoa học viễn tưởng, vì vậy là một khán giả tương đối chính thống. Cậu đam mê các bộ phim khoa học viễn tưởng như *Star Wars* và *Matrix*. Cậu cũng xem những phim tải xuống từ mạng, như phim hoạt hình nghiệp dư (được làm bằng cách điều khiển các nhân vật trong games điện tử) và những sản phẩm độc lập như *Star Wars Revelations*, một bộ phim do người hâm mộ tự sản xuất có những

---

[1] Công nghệ *peer-to-peer* dùng để kết nối và chia sẻ trực tiếp thông tin giữa hai hoặc nhiều máy tính cũng như giữa những người dùng trên mạng.

hiệu ứng đặc biệt ganh đua với cả bộ phim nguyên bản của Lucas.

Một phần âm nhạc trong iPod của cậu được tải xuống từ iTunes, nhưng phần lớn là do bạn bè cung cấp. Khi một thành viên trong nhóm mua một đĩa CD, cậu hay cô ta sẽ sao đĩa tặng mọi người. Sở thích của Ben là nhạc rock cổ điển – Led Zeppelin hay Pink Floyd – hòa trộn với âm thanh của games điện tử. Đài phát thanh duy nhất mà cậu nghe là NPR mà cha mẹ cậu mở khi ngồi trên ô-tô.

Sở thích đọc của cậu là tiểu thuyết *Star Wars* và truyện tranh manga của Nhật Bản, phần lớn là qua các trang mạng truyện tranh. Giống như một số người bạn, cậu yêu thích nền văn hóa Nhật đến nỗi đã chọn tiếng Nhật là ngoại ngữ học ở trường. Khi tôi còn đi học, trẻ em học tiếng Nhật vì Nhật là cường quốc kinh tế thống trị, do vậy kỹ năng ngôn ngữ được cho là mở ra cơ hội nghề nghiệp. Nhưng giờ đây trẻ em học tiếng Nhật để viết phụ đề phim hoạt hình và đọc truyện tranh manga chứ không phải để đọc những tác phẩm được dịch tương đối chính thống.

Ben giành hầu hết thời gian rảnh để lên mạng, lướt web hay tham gia vào các diễn đàn như *Halo, Star Wars.* Cậu không quan tâm đến tin tức – cậu không đọc báo hay xem tin tức trên truyền hình – nhưng theo dõi sự phát triển công nghệ mới nhất và văn hóa *ngách*[1] qua các trang mạng như Slashdot (tin tức về

[1] Hình thức văn hóa phái sinh do sự ra đời của Internet.

công nghệ) và Frark (chuyện lạ). Cả ngày, cậu liên lạc bằng tin nhắn liên tục với mười người bạn thân nhất. Cậu không hay nhắn tin bằng điện thoại di động giống như các bạn. (Nhắn tin được những người hay ra ngoài ưa thích; IM là kênh chat[1] ưa thích đối với những người thường xuyên ở trong phòng). Cậu chơi games với bạn bè, chủ yếu trên mạng. Cậu thích game Halo 2, đặc biệt là level[2] có sự điều chỉnh của người chơi.

Tôi cho rằng nếu được sinh ra muộn hơn 25 năm, tuổi thơ của tôi chắc cũng giống như vậy. Sự khác nhau cơ bản giữa tuổi thơ của Ben và của tôi chỉ là sự lựa chọn. Tôi chỉ được biết những gì được truyền phát trên sóng. Cậu ấy được tiếp cận Internet. Tôi không có TiVo (hay thậm chí truyền hình cáp); cậu ấy có tất cả và có cả phần mềm BitTorrent. Tôi không biết một chút gì về thứ gọi là truyện tranh manga, càng không biết phải tìm nó ở đâu. Ben được tiếp cận tất cả. Nếu có một nhóm bạn chơi games trực tuyến *World of Warcraft*, hẳn tôi đã có thể xem lại bộ phim hài nhiều tập *Gilligan's Island*. Thật tình thì tôi cũng không chắc cho lắm.

Các chương trình truyền hình được xem nhiều hơn vào thập niên 1970 so với bây giờ, không phải vì chúng hay hơn, mà vì chúng ta có ít sự lựa chọn hơn. Điều chúng ta vẫn nghĩ là đã có sự nổi lên của một nền văn hóa đại chúng trên thực tế lại không hẳn là sự thắng

---

[1] Chat: nói chuyện (tán gẫu) với nhau trên mạng.

[2] Trình độ của trò chơi, được xếp từ thấp đến cao.

thế của các tài năng Hollywood, mà đúng hơn là kết quả của *hiệu ứng bầy đàn* do các phương tiện truyền thông tạo ra.

Ưu điểm của truyền thông là nó có thể phát một chương trình tới hàng triệu người xem với hiệu quả cao nhất. Nhưng nó không thể làm ngược lại - mang hàng triệu chương trình đến với một người xem. Tuy nhiên, Internet lại làm việc này rất tốt. Nguyên lý kinh tế trong kỷ nguyên truyền thông đòi hỏi phải có các chương trình *hit* - với số lượng lớn - để thu hút khán giả. Nguyên lý kinh tế của kỷ nguyên băng rộng thì ngược lại. Việc phục vụ hàng triệu người cùng một lúc sẽ là vô cùng tốn kém và lãng phí đối với một mạng phân phối được thiết kế cho giao dịch đến từng đối tượng.

Hiện nay, nhu cầu đối với các sản phẩm văn hóa *hit* vẫn tồn tại, nhưng nó không còn là thị trường duy nhất nữa. Những sản phẩm *hit* giờ phải cạnh tranh với số lượng lớn *sản phẩm ngách (niche).* Người tiêu dùng ngày càng nghiêng về thị trường có nhiều sự lựa chọn nhất. Kỷ nguyên một-sản-phẩm-đáp-ứng-tất-cả đang chấm dứt và một điều mới mẻ đang thế chỗ, đó là một thị trường đa sự lựa chọn.

Quyển sách này viết về thị trường đó.

Sự tan vỡ của thị trường chủ lưu thành vô số mảnh vỡ văn hóa là điều gây thất vọng đối với văn hóa và ngành giải trí truyền thống của chúng ta. Sau nhiều thập niên, các nhà quản lý đã không ngừng hun đúc kỹ năng sáng tạo, lựa chọn và quảng bá cho sản phẩm *hit.* Đột nhiên những sản phẩm *hit* trở nên không đủ.

Khán giả đang chuyển sự chú ý tới những thứ khác, một sự truyền bá mơ hồ về... Đúng là chúng tôi không biết gọi các sản phẩm *không phải hit* là gì. Chúng chắc chắn không phải là "các hoa hậu", bởi vì hầu hết không nhằm mục đích thống trị thế giới. Chúng là "tất cả những gì còn lại".

Thật kỳ lạ là chúng có thể đã bị bỏ qua. Suy cho cùng, chúng ta đang nói về đa số sự vật. Hầu hết phim ảnh không phải là *hit*, hầu hết âm nhạc không ở trong top 100, hầu hết sách không phải là sách bán chạy nhất, và hầu hết chương trình truyền hình thậm chí không được xếp hạng Nielsen, và nhiều hơn số đó không được lên sóng vào giờ cao điểm. Tuy nhiên, nhiều thứ trong số đó lại tìm thấy hàng triệu khán giả trên toàn thế giới. Chúng không được gọi là *hit*, do đó không được tính đến.

Tuy nhiên, chúng lại chiếm vị trí mà những thị trường đại chúng trước đây đã vỡ vụn thành. Bức tranh phác họa về một số tác phẩm *hit* có vai trò chi phối, trong khi những sản phẩm còn lại không có vai trò gì, giờ đây đã trở thành một bức khảm rối rắm gồm hàng triệu mảnh nhỏ. Thị trường đại chúng ngày càng trở thành thị trường *sản phẩm ngách*.

Thị trường ngách vẫn luôn tồn tại, nhưng do giá cả của các sản phẩm này đang giảm xuống - người tiêu dùng tìm ra *sản phẩm ngách*, *sản phẩm ngách* tìm thấy thị trường - nên đột nhiên trở thành lực lượng kinh tế và văn hóa không thể bỏ qua.

Thị trường ngách mới không thay thế thị trường *hit* truyền thống mà chỉ chia sẻ với nó. Trong suốt thế kỷ qua, chúng ta đã lựa chọn những sản phẩm bán chạy để sử dụng có hiệu quả nhất giá để hàng hóa, màn hình, kênh phân phối và sự chú ý. Giờ đây, trong kỷ nguyên mới của khách hàng mua bán qua mạng và kỹ thuật số, nguyên lý của phân phối đang thay đổi một cách cơ bản khi Internet đi vào từng ngành công nghiệp, trở thành kho chứa hàng, thành nhà hát và phương tiện truyền thông với chi phí chỉ bằng một phần chi phí truyền thống.

Chúng ta có thể ví quá trình giảm chi phí phân phối như quá trình giảm mực nước hay khi triều hạ. Khi chi phí giảm xuống, một vùng đất mới đã có sẵn ở đó đột nhiên lộ ra. Những *sản phẩm ngách* là sự mở rộng rất lớn các sản phẩm trước đây không có hiệu quả. Nhiều sản phẩm đã có ở đó, có điều chúng ta khó tìm hay khó nhận biết. Chúng là những bộ phim không được chiếu ở rạp địa phương, là những bản nhạc không được lên sóng trên đài địa phương, là những dụng cụ thể thao không được bán tại Wal-Mart. Giờ đây chúng có thể được tìm thấy trên Netflix[1], iTunes, Amazon[2] hay ở một địa điểm ngẫu nhiên nào đó theo tìm kiếm của Google. Thị trường vô hình đã trở thành hữu hình.

Bên cạnh đó, cũng có những *sản phẩm ngách* hoàn toàn mới, do một ngành công nghiệp mới nổi tạo ra giữa thế giới thương mại và phi thương mại. Chúng

---

[1] Netflix: Dịch vụ cho thuê đĩa trên mạng phổ biến tại Mỹ.

[2] Amazon: Công ty bán lẻ trên mạng (amazon.com).

xuất hiện ở những nơi mà sự chuyên nghiệp không để ý đến và tính nghiệp dư chiếm chỗ. Đó là thế giới blogger[1], những người sản xuất băng hình, ban nhạc nghiệp dư, tất cả đột nhiên tìm thấy khán giả nhờ nguyên tắc kinh tế của thời đại phân phối kỹ thuật số.

QUY LUẬT 98 PHẦN TRĂM

Cuốn sách này bắt đầu bằng một bài toán mà tôi đã giải sai. Một trong những công việc của tôi với tư cách biên tập viên của tạp chí *Wired* là đưa ra các phát biểu về xu thế công nghệ. Bởi vì tôi bắt đầu nghề nghiệp trong lĩnh vực khoa học và sau đó tìm hiểu kinh tế học tại tạp chí *The Economist* nên tôi thường tìm kiếm những xu thế trên từ những dữ liệu thô. May mắn là chưa bao giờ dữ liệu lại sẵn như bây giờ. Bí mật của kinh tế học thế kỷ 21 nằm trong các máy chủ của các công ty xung quanh ta, từ eBay[2] đến Wal-Mart[3]. Mặc dù không phải lúc nào cũng dễ thu thập các số liệu nhưng những người điều hành tại các công ty đó bơi trong đống dữ liệu mỗi ngày và có cảm quan tuyệt vời về điều gì có ý nghĩa và điều gì không. Do đó, muốn hiểu về xu hướng thì phải hỏi họ.

---

1 Blogger: người viết nhật ký trên mạng.

2 eBay: công ty bán hàng (một phần thông qua đấu giá) trên mạng.

3 Wal-Mart: Hệ thống siêu thị lớn nhất thế giới do tập đoàn Wal-Mart điều hành.

Đó là điều tôi đã làm vào tháng giêng năm 2004, trong văn phòng của Robbie Van-Adibe, *CEO* của Ecast, một công ty "hộp nhạc số"[1]. Hộp nhạc số cũng giống như hộp nhạc tự động bình thường – gồm có loa phát và ánh đèn đủ màu như thường thấy ở các quán bar. Sự khác biệt chỉ là ở chỗ, thay vì cần một trăm đĩa CD, họ chỉ cần một đường truyền Internet băng thông rộng và người dẫn chương trình lựa chọn bài hát từ hàng nghìn bài được tải và lưu trữ trong một ổ cứng.

Trong quá trình trò chuyện, Vann-Adibe hỏi tôi hãy đoán số phần trăm của 10 nghìn album hiện có trong hộp âm nhạc của công ty được bán ít nhất một lần trong quý.

Tất nhiên tôi biết rằng Vann-Adibe muốn thử tôi. Câu trả lời thông thường là 20% bởi vì Quy luật 80/20 có thể áp dụng trong mọi lĩnh vực. Có nghĩa là 20% sản phẩm chiếm 80% doanh số (và thường chiếm 100% lợi nhuận).

Nhưng Vann-Adibe đang kinh doanh sản phẩm số, nên có sự khác biệt. Do đó tôi nghĩ sẽ liều đoán thử con số khủng hơn là 50% trong số 10 nghìn album bán được ít nhất một bản trong quý.

Có vẻ như con số đó quá cao thì phải. Một nửa trong số 10 nghìn cuốn sách *hit* trong cửa hàng sách siêu cỡ thường không bán được một lần trong một quý. Một nửa trong số 10 nghìn đĩa CD *hit* của hệ thống cửa hàng Wal-Mart cũng vậy. Rất khó tìm được mặt hàng

---

[1] Digital Jukebox.

nào bán được tỷ lệ lớn như vậy. Nhưng cảm giác của tôi rằng sản phẩm kỹ thuật số sẽ khác, do đó tôi đã chọn con số lớn như thế.

Tôi đã sai, rất sai. Câu trả lời là 98%.

Vann-Adibe nói: "Thật ngạc nhiên, phải không? Tất cả mọi người đều đoán sai". Chính ông ta cũng phải kinh ngạc: công ty của ông luôn muốn nạp thêm nhiều bài hát vào hộp âm nhạc, với số số lượng lớn hơn bất cứ cửa hàng lớn nhất nào và bao gồm cả các *sản phẩm ngách* và văn hóa *ngách*, vì luôn có khách hàng mua các bài hát đó. Càng thêm nhiều bài mới thì số lượng bán ra càng nhiều. Nhu cầu đối với âm nhạc ngoài sản phẩm *hit* dường như không có giới hạn. Đúng là các bài hát không được bán với số lượng lớn nhưng gần như tất cả đều bán được với số lượng nhất định. Bởi vì chúng chỉ là những tệp dữ liệu trong cơ sở dữ liệu nên gần như không mất chi phí lưu kho và phân phối. Do đó, các bài hát cứ liên tục được thêm vào.

Điều Vann đã khám phá ra chính là: tổng *thị trường ngách* có doanh thu lớn và không có giới hạn. Ông gọi đó là "Quy luật 98%". Sau đó ông nói với tôi: "Trong thế giới với chi phí đóng gói gần như bằng không và khách hàng được tiếp cận nhanh chóng các sản phẩm theo một định dạng nhất định, họ sẽ luôn muốn tìm kiếm mọi thứ. Tôi tin rằng điều này đòi hỏi một sự thay đổi cơ bản từ các nhà sản xuất - tôi chỉ không biết những thay đổi đó là gì!"

Tôi sẽ trả lời câu hỏi đó. Tôi nhận thấy rằng con số

thống kê gây sốc của Vann hàm chứa một sự thật thuyết phục về một trường phái kinh tế học mới trong ngành giải trí của thời đại kỹ thuật số. Với nguồn cung không hạn chế, quan niệm của chúng ta về vai trò của sản phẩm *hit* và *sản phẩm ngách* đều sai. Sự khan hiếm buộc phải ưu tiên các sản phẩm *hit* – do chỉ có số lượng nhất định ô trên giá để hàng hóa và thời lượng trên sóng phát thanh, nên cần phải chứa những *sản phẩm hit*. Nếu đó là tất cả những gì được bán thì cũng là tất cả những gì khách hàng có thể mua.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra với khoảng trống vô hạn? Có thể *hit* là cách nhìn nhận sai về kinh doanh. Có nhiều sản phẩm không phải *hit* khác tồn tại song song. Điều gì xảy ra nếu các sản phẩm đó tạo ra một thị trường lớn tương đương, nếu không nói là lớn hơn, thị trường *hit*? Câu trả lời thật rõ ràng: nó sẽ làm thay đổi cơ bản một số thị trường lớn nhất trên thế giới.

Do đó, tôi bắt đầu dự án nghiên cứu và có cơ hội tiếp cận tất cả những người đi đầu trong ngành giải trí kỹ thuật số, từ Amazon đến iTunes. Ở mọi nơi tôi tới, câu chuyện đều giống nhau: các sản phẩm *hit* vẫn có vai trò lớn, nhưng các *sản phẩm ngách* đang nổi lên trở thành thị trường ngày càng quan trọng. Quy luật 98% hóa ra gần như có tính phổ quát. Công ty Apple cho biết tất cả các bài hát trong một triệu bài lưu trữ trên iTunes tại thời điểm đó được bán ít nhất một lần trong quý. Netflix cho biết 95% trong tổng số 25 nghìn đĩa DVD (giờ là 90 nghìn) được thuê ít nhất một lần trong quý. Amazon không đưa ra con số cụ

thể nhưng theo một công trình nghiên cứu độc lập về sản lượng bán sách của công ty này thì 98% trong 100 nghìn đầu sách được bán ít nhất một lần trong quý. Điều này cũng đúng với nhiều công ty khác.

Mỗi công ty đều có ấn tượng về nhu cầu đối với các mặt hàng trước đây bị coi là phi kinh tế, từ đĩa DVD phim truyền hình nhiều tập của Anh đang phổ biến một cách đáng ngạc nhiên trên Netflix, đến những đĩa nhạc cũ được bán rộng rãi trên iTunes. Lần đầu tiên tôi nhận ra rằng: tôi đang chứng kiến hình dáng thực thụ của đường cong nhu cầu trong nền văn hóa của chúng ta khi nó không bị lọc bởi tư duy kinh tế học khan hiếm.

Hình dáng ấy đúng là rất, rất lạ. Nếu nghĩ rằng bất cứ thứ gì được đưa ra thị trường đều có khách hàng thì đúng là lạ. Lý do là vì chúng ta không nghĩ việc bán được một đơn vị trong một quý là đáng kể. Chúng ta thường nghĩ rằng bán lẻ là phải bán được nhiều. Bạn sẽ không quan tâm đến việc thi thoảng mới bán được một sản phẩm, vì một cửa hàng bán lẻ đĩa CD truyền thống sử dụng giá để đĩa 0,5 inch/đĩa có thể bán được 1 nghìn đĩa/quý. Đó là giá trị của khoảng không – tiền thuê, trả nhân viên, chi phí khác... cần phải thu lại từ một số lượng các sản phẩm hàng tháng. Nói cách khác, việc bày bán các *sản phẩm ngách* là lãng phí.

Tuy nhiên, khi khoảng trống không mất tiền, đột nhiên bạn có cơ hội bán những sản phẩm trước kia ít khả năng có khách hàng, và chúng bắt đầu có giá trị.

Đây chính là bí quyết dẫn đến thành công của các công ty Amazon, Netflix và các công ty khác. Tất cả đều nhận ra rằng khi hiệu quả kinh tế truyền thống mất đi thì hiệu quả kinh tế trên mạng phát huy tác dụng. Những *sản phẩm ngách* chỉ bán được với số lượng nhỏ, nhưng có rất nhiều *sản phẩm ngách* được bán, nên tạo thành một ngành kinh doanh lớn.

Trong nửa đầu năm 2004, tôi bắt đầu nghiên cứu này qua một số bài phát biểu và phát triển ý tưởng sau mỗi lần nói chuyện. Ban đầu, bài nói có nhan đề "Quy luật 98%". Sau đó là "Luật chơi Mới trong Nền Kinh tế Giải trí Mới".

Tuy nhiên, lúc đó tôi đã có dữ liệu thô nhờ Rhapsody, một trong những công ty âm nhạc trực tuyến. Họ đã cung cấp cho tôi dữ liệu về lượng sử dụng của khách hàng trong một tháng, và khi tôi dựng thành đồ thị, tôi nhận thấy rằng đường cong này không giống như những gì tôi đã thấy trước đây.

Ban đầu, đường cong đó giống như bất kỳ đường cong nhu cầu nào khác, được xếp từ lớn đến nhỏ. Một số sản phẩm *hit* được tải với số lượng lớn ở phần đầu của đồ thị, sau đó nó dốc xuống nhanh với những bài hát kém nổi tiếng hơn. Nhưng điều thú vị là nó không bao giờ chạm số 0. Tôi kiểm tra bài hát thứ 100 nghìn và nhận được số lần tải xuống hàng tháng vẫn ở con số hàng nghìn. Đường cong tiếp tục, 200 nghìn, 300 nghìn, 400 nghìn bài - không cửa hàng nào bán đĩa truyền thống nào có thể chứa nhiều bài hát đến thế.

Vẫn có nhu cầu. Tại điểm cuối của đường cong, các bài hát được tải chỉ 4 đến 5 lần/tháng, nhưng vẫn không chạm số 0.

Trong thống kê học, những đường cong như thế được gọi là "Đường phân phối dài đuôi", bởi vì *phần đuôi* của nó rất dài so với phần đầu. Do đó, tất cả những gì tôi làm là tập trung nghiên cứu *Cái đuôi*, chọn tên chính xác, và thuật ngữ "*Cái đuôi dài*" đã ra đời. Nó bắt đầu tại trang 20 trong bài trình bày "Những quy luật mới" của tôi. Tôi cho rằng chính Reed Hastings, *CEO* của Netflix đã thuyết phục tôi cắt bỏ phần đầu của bài trình bày. Vào mùa hè năm 2004, "*Cái đuôi dài*" không chỉ là tên bài diễn văn của tôi; tôi đã viết gần xong bài báo của mình có cùng tên cho tạp chí *Wired* của tôi.

Khi bài báo "*Cái đuôi dài*" được đăng trên tạp chí *Wired* vào tháng 11 năm 2004, nó nhanh chóng trở thành bài báo được trích dẫn nhiều nhất từ trước đến nay trên tạp chí này. Ba luận điểm chính của nó – (1) *Cái đuôi* các sản phẩm dài hơn rất nhiều so với những gì chúng ta thấy; (2) Nó có hiệu quả kinh tế; (3) Tất cả *thị trường ngách*, khi kết hợp lại với nhau, có thể tạo thành thị trường khổng lồ – dường như không ai có thể nghi ngờ, đặc biệt khi được chứng minh bởi những dữ liệu chưa bao giờ được công bố.

ĐUÔI DÀI Ở KHẮP NƠI

Một trong những điều đáng khích lệ nhất trong số hàng loạt phản hồi đối với bài báo của tôi là số lượng phản hồi của các ngành công nghiệp. Bài báo bắt nguồn từ một phân tích về một trường phái kinh tế học mới trong ngành giải trí và truyền thông, và tôi chỉ mở rộng đôi chút khi đề cập qua các ngành khác như eBay (hàng hóa cũ) và Google (dành cho các nhà quảng cáo nhỏ) như những ngành kinh doanh *Cái đuôi dài.* Tuy nhiên, người đọc nhận thấy *Cái đuôi dài* ở khắp mọi nơi, từ chính trị đến quảng bá công chúng, từ âm nhạc đến thể thao trong trường học.

Điều mọi người nhận thức ra là những hiệu quả mới về phân phối, sản xuất và quảng bá đang làm thay đổi khái niệm về thương mại nói chung. Cách tốt nhất để miêu tả các lực lượng này là chúng đang biến những khách hàng, sản phẩm và thị trường phi lợi nhuận trước đây thành những lĩnh vực mang lại lợi nhuận. Mặc dù hiện tượng này biểu hiện rõ nhất trong ngành giải trí và truyền thông nhưng nó cũng có biểu hiện tương tự tại các công ty như eBay, hay rộng hơn là ngành ôtô và thủ công.

Nhìn rộng ra, câu chuyện *Cái đuôi dài* thực sự là về kinh tế học dư thừa – điều gì sẽ xảy ra khi khó khăn giữa cung và cầu dần biến mất và mọi thứ trở nên dễ tiếp cận với tất cả mọi người.

Mọi người thường yêu cầu tôi chỉ ra một sản phẩm không thuộc phạm trù kinh tế học *Cái đuôi dài*. Câu trả lời thông thường của tôi là: sản phẩm đó phải không thể phân loại được, khi sự đa dạng không những không phải là đặc điểm của nó mà là điều mọi người không mong muốn. Ví dụ, bột mì, tôi nhớ là nó được bán trong siêu thị với nhãn hiệu chữ to "Bột mì". Sau đó tôi tình cờ đi qua cửa hàng thực phẩm *Whole Food* và nhận ra là tôi đã sai. Cửa hàng đó có hơn hai mươi loại bột mì, từ bột thô đến bột pha trộn với các thành phần hữu cơ khác. Thật ngạc nhiên là cũng có một *Cái đuôi dài* về bột mì.

Sự giàu có đang tăng lên cho phép *chúng ta* chuyển từ những khách hàng luôn mặc cả khi mua những hàng hóa có thương hiệu (hay thậm chí không có thương hiệu), thành những người sành sỏi với những sở thích trong cả nghìn sự đam mê để phân biệt chúng ta với những người khác. Chúng ta đang tạo ra những hành vi khách hàng mới, được miêu tả bằng những thuật ngữ như "Tính độc đáo dành cho số đông", "Chương trình truyền hình đặc biệt dành cho số ít khán giả", "Hệ thống sản xuất được trợ giúp bởi máy tính nhằm đáp ứng nhu cầu của nhiều loại khách hàng"[1]. Chúng đều hướng đến một điểm chung: có nhiều *Cái đuôi dài* hơn.

---

[1] Nguyên văn tiếng Anh lần lượt là "Massclusivity", "Silvercasting", "Mass Customization".

GIỚI THIỆU KINH TẾ HỌC CỦA THẾ KỶ 21

Cuốn sách này cũng là một công trình nghiên cứu kinh tế, với sự giúp đỡ và tham gia của các sinh viên và giáo sư của trường các đại học Stanford, MIT và Trường Kinh doanh Harvard. Đó cũng là thành quả từ hơn một trăm bài phát biểu, phiên tranh luận và làm việc với các công ty và tập đoàn công nghiệp có quan điểm rằng *Cái đuôi dài* đang thay đổi thế giới. Nó cũng nhận được sự hợp tác của hàng chục công ty và nhà điều hành cung cấp nhiều tư liệu nội bộ, đưa ra quan điểm chưa từng có về sự nổi lên của kinh tế học vi mô trong kỷ nguyên trên mạng.

Điều đáng mừng là kinh tế học của thế kỷ 21 đã cho thấy bóng dáng trong các dữ liệu của Google, Amazon, Netflix và iTunes. Trong dữ liệu lớn về thói quen của người tiêu dùng dần hé lộ hành vi của khách hàng khi họ được lựa chọn không hạn chế, một vấn đề không được quan tâm cho đến gần đây, nhưng đang trở thành mấu chốt để hiểu về hệ thống kinh tế đương đại.

Điều đáng ngạc nhiên là rất ít nhà kinh tế nghiên cứu những dữ liệu này, chủ yếu vì họ không đặt vấn đề (hầu hết các nhà nghiên cứu mà tôi làm việc cùng là ở trong các trường kinh doanh, chỉ có vài người là nhà kinh tế). Có vài ngoại lệ là nhà kinh tế Hal Varian của Đại học California làm việc bán thời gian tại Google và một số nhà kinh tế theo lý thuyết đấu giá làm việc tại eBay - nhưng họ chỉ là thiểu số. Một số dữ liệu trong cuốn sách này chưa từng được biết đến.

Là người ngoại đạo, tôi đã cần đến nhiều sự trợ giúp từ các chuyên gia trong mọi lĩnh vực. Ví dụ, tôi đã đưa ra nhiều câu hỏi về khái niệm và cách gọi tại blog thelongtail.com của tôi. Thông thường, quá trình này diễn ra như sau: tôi đưa ý tưởng ban đầu giải thích Quy luật 80/20 đang thay đổi như thế nào lên mạng, sau đó hàng chục người đọc thông thái sẽ đưa ra bình luận, gửi email hay đưa lên blog riêng của họ cách phát triển ý tưởng đó. Cách sử dụng số đông trong tư duy này đã thu hút được trung bình 5 nghìn người đọc mỗi ngày.

Trong phần mềm, người viết gửi bản sơ bộ (bản bê-ta) cho những người muốn sử dụng nhất. Để đổi lấy việc được tiếp cận sớm với phần mềm, người sử dụng phải thử nghiệm chương trình trên máy của họ, tìm ra lỗi mà người viết chương trình mắc phải. Việc kiểm tra bản bê-ta rất quan trọng trong việc tạo ra những phần mềm có tính ứng dụng cao. Hy vọng của tôi cũng có thể làm giống thế – thử nghiệm nhiều ý tưởng trong công chúng – để cuốn sách tốt hơn, hay ít nhất cũng chính xác hơn.

Tôi sẽ chỉ ra đây sự khác biệt giữa những ý tưởng thử nghiệm bê-ta trong công chúng và việc viết một cuốn sách thực sự. Mặc dù nhiều người nỗ lực viết sách – đưa một số chương lên mạng và đôi khi đưa bài viết để mong nhận được góp ý tập thể – tôi đã chọn sử dụng blog như một tập nhật ký công khai trong quá trình nghiên cứu. Quá trình viết sách và hầu hết nội dung phần tiếp theo – tôi thực hiện ngoài mạng (*offline*).

Cuối cùng là vấn đề bản quyền. Mặc dù tôi nghĩ ra thuật ngữ "*Cái đuôi dài*" nhưng tôi không thể đòi hỏi bất cứ quyền lợi gì trong sáng tạo ra khái niệm này. Việc vận dụng các nguyên lý kinh tế một cách có hiệu quả trong ngành bán lẻ trên mạng đã được Jeff Benzos của Amazon tiến hành vào khoảng năm 1994. Hầu hết những gì tôi được biết là qua những buổi nói chuyện với ông và các đối tác của ông tại Netflix và Rhapsody, cùng với những người khác trong nghề từ nhiều năm nay.

Những nhà kinh doanh đó là những người sáng tạo thực sự. Điều mà tôi cố gắng làm là tổng hợp ý kiến của họ để xây dựng một khung khái niệm. Tất nhiên, đó chính là kinh tế học: tìm những khung khái niệm phù hợp, dễ hiểu để mô tả hiện tượng trong thế giới thực. Xây dựng khung khái niệm là một bước tiến, nhưng điều đó chỉ có thể thực hiện từ những sáng tạo thực sự của tất cả những người phát hiện và hành động về hiện tượng này ngay từ đầu.

1

CÁI ĐUÔI DÀI

CÔNG NGHỆ ĐANG BIẾN THỊ TRƯỜNG ĐẠI CHÚNG THÀNH HÀNG TRIỆU THỊ TRƯỜNG NGÁCH

Năm 1988, nhà leo núi người Anh Joe Simpson viết một cuốn sách có tựa đề *Chạm vào khoảng trống (Touching the Void)*, một câu chuyện rùng rợn kể về chuyến đi cận kề với cái chết trên vùng núi Andes ở Peru. Mặc dù nhận được đánh giá tích cực nhưng cuốn sách chỉ thu được thành công hạn chế và gần như rơi ngay vào quên lãng. Một thập niên sau đó, điều kỳ lạ đã xảy ra. Khi cuốn sách của Jon Krakauer có tựa đề *Tan biến (Into Thin Air)* được xuất bản với số lượng lớn thì cuốn *Chạm vào khoảng trống* đã được bán trở lại.

Các đại lý bán sách đã giới thiệu cuốn *Chạm vào khoảng trống* cùng với cuốn *Tan biến* và lượng bán ra của cuốn sách này tiếp tục tăng. Đầu năm 2004, Hãng phim IFC đã ra mắt bộ phim tài liệu về câu chuyện liên quan đến cuốn sách với đánh giá tốt về

nó. Ngay sau đó, nhà xuất bản HarperCollins tái bản cuốn sách trên dưới dạng bìa mềm và nó đã lọt vào danh sách các cuốn sách bán chạy nhất của *Thời báo New York* trong 14 tuần. Giữa năm 2004, cuốn *Chạm vào khoảng trống* đã bán được hơn gấp đôi cuốn *Tan biến.*

Điều gì đã xảy ra? Đó là do truyền tin trên mạng. Khi cuốn sách *Tan biến* được xuất bản, một số người đã giới thiệu trên mạng Amazon.com sự giống nhau giữa cuốn sách đó với cuốn sách *Chạm vào khoảng trống* khi đó còn ít được biết đến, đồng thời ca ngợi hết lời. Những độc giả khác đọc những đánh giá đó và tìm mua cuốn sách xuất bản trước. Sau đó không lâu, phần mềm mua sách trên mạng đã khuyến khích người mua "độc giả mua sách *Tan biến* cũng nên mua cuốn *Chạm vào khoảng trống*" và bắt đầu giới thiệu cả hai cuốn sách như một bộ đôi. Khách hàng quan tâm và đồng ý hoàn toàn, họ viết lời nhận xét một cách đầy cảm hứng. Sách càng bán được nhiều thì càng có nhiều lời gợi ý được nhân rộng và thế là xuất hiện một vòng mua bán mới với số lượng lớn.

Điều đặc biệt đáng chú ý là khi cuốn sách của Krakauer được đưa ra thị trường thì cuốn sách của Simpson gần như không còn được xuất bản. Nếu điều này xảy ra vào một thập niên trước thì độc giả của Krakauer sẽ không bao giờ biết đến Simpson – và nếu có biết thì cũng sẽ không thể tìm mua được sách của ông. Các nhà bán sách trên mạng đã thay đổi điều đó. Bằng cách mở rộng giới hạn các đầu sách trên giá và

cung cấp thông tin trên mạng về xu thế mua bán cũng như ý kiến độc giả, họ đã tạo ra hiện tượng *Chạm vào khoảng trống*. Kết quả là cuốn sách đã rơi vào quên lãng lại được tìm mua.

Đó không chỉ là giá trị của các nhà bán sách trên mạng, mà còn là ví dụ của một mô hình kinh tế hoàn toàn mới trong ngành giải trí và truyền thông, một mô hình vừa mới được khai sinh. Việc người tiêu dùng được lựa chọn không giới hạn mua *cái gì* và *bằng cách nào* – từ các đĩa DVD của công ty cho mượn qua đường bưu điện Netflix đến các bài hát của các công ty trực tuyến iTunes và Rhapsody- đã trở thành hiện thực. Khách hàng sẽ tìm kỹ hơn các bài hát trong catalog theo những danh sách dài hơn rất nhiều những bài hát ở các cửa hàng *Blockbuster Video* và *Tower Records*. Càng tìm được nhiều hài hát, họ càng cảm thấy thích thú. Cho đến khi họ thưởng thức những bài hát ngày càng xa với những bài quen thuộc, họ phát hiện ra rằng sở thích thưởng thức âm nhạc của họ không chính thống như trước đây họ vẫn thường nghĩ (nói theo cách khác, họ dần tin rằng văn hóa chạy theo *hit* đơn thuần là văn hóa khan hiếm).

Những số liệu bán ra và xu hướng trong các ngành dịch vụ trên và các ngành khác cho thấy một thị trường kinh doanh giải trí kỹ thuật số đang nổi lên. Thị trường kinh doanh này khác về cơ bản so với các thị trường khác. Nếu ngành giải trí trong thế kỷ 20 chạy theo *hit*, thì trong thế kỷ 21 sẽ chạy theo các *thị trường ngách*.

Trong thời gian quá dài vừa qua, chúng ta đã chịu sự thống trị của một số ít sản phẩm *hit*, ví dụ các sản phẩm sách báo và phim bom tấn theo mùa cùng với văn hóa nhạc pop. Tại sao vậy? Đó là do kinh tế học. Nhiều giả thuyết của chúng ta về thị hiếu công chúng là sản phẩm của sự mất cân đối cung và cầu - phản ứng thị trường đối với sự phân phối thiếu hiệu quả.

Có thể nói vấn đề chính là việc chúng ta sống trong thế giới vật lý và cho đến gần đây, hầu hết các phương tiện giải trí của chúng ta cũng vận hành như vậy. Thế giới đó gây cản trở lớn trong ngành giải trí của chúng ta.

SỰ KHÓ KHĂN VỀ ĐỊA LÝ

Khó khăn đối với ngành bán lẻ truyền thống là cần phải tìm khách hàng địa phương. Một rạp chiếu phim thông thường sẽ không công chiếu nếu không bán được ít nhất 1.500 vé trong 2 tuần. Đó là chi phí trả cho việc thuê rạp chiếu. Một ngăn để đĩa của cửa hàng băng đĩa thông thường cần bán được ít nhất là 4 đĩa CD/năm để tồn tại; đó là chi phí thuê giá để đĩa nhạc. Điều đó cũng đúng với các cửa hàng cho thuê DVD, games video, cửa hàng bán sách, báo...

Trong mỗi trường hợp, người bán lẻ sẽ chỉ bán những mặt hàng có thể đáp ứng nhu cầu để kiếm lợi. Tuy nhiên, chỉ có một số lượng hạn chế khách hàng có thể đến cửa hàng - trong bán kính khoảng 20 km đối với

một rạp chiếu phim, khoảng cách ngắn hơn đối với cửa hàng bán sách và thậm chí ngắn hơn nữa (khoảng 2-4km) đối với của hàng cho thuê băng hình. Việc một bộ phim tài liệu lớn thu hút được nửa triệu khán giả tiềm năng trên toàn quốc là không đủ; vấn đề là cần phải tính có bao nhiêu khán giả tại miền Bắc Rockville, Maryland, hay bao nhiêu khách hàng của các siêu thị ở Walnut Creek, California sẽ xem phim.

Số lượng khách hàng tiềm năng phân tán trên toàn quốc chưa vượt qua được rào cản địa lý để tiếp cận ngành giải trí này là rất lớn. Ví dụ, bộ phim *The Triplets of Belleville*, được đề cử giải Oscar cho phim hoạt hình hay nhất năm 2004, chỉ được chiếu ở sáu rạp trên toàn quốc. Một ví dụ khác điển hình hơn là về sự khó khăn của dòng phim Bollywood ở Mỹ. Mỗi năm, ngành công nghiệp phim của Ấn Độ sản xuất hơn 800 phim. Có khoảng 1,7 triệu người Ấn Độ sống tại Mỹ. Tuy nhiên, bộ phim đứng đầu bảng bằng tiếng Hindi có tên *Lagaan: Ngày xưa ở Ấn Độ*, chỉ được chiếu ở hai rạp tại nước Mỹ. Hơn thế, đó là một trong số ít phim Ấn Độ được chiếu tại Mỹ vào năm đó. Sự khó khăn về địa lý có nghĩa là nếu khán giả phân bố quá rải rác thì cũng đồng nghĩa với việc không có khán giả.

Một cản trở nữa trong thế giới vật lý chính là những nguyên tắc vật lý. Sóng phát thanh chỉ có thể được phát đi từ một số trạm phát, cáp đồng trục chỉ có thể truyền một số kênh truyền hình. Tất nhiên, một ngày cũng chỉ có 24 tiếng. Hạn chế lớn của công nghệ truyền thông là việc sử dụng hoang phí nguồn lực hạn chế. Kết quả

là nó phải tập trung vào số lượng khán giả lớn trong một khu vực địa lý nhất định và chỉ phát đi một phần nội dung chương trình.

Trong thế kỷ trước, ngành giải trí đã đưa ra một giải pháp đối với những khó khăn trên: chỉ tập trung vào các ấn phẩm thu hút số lượng khán giả lớn. Kết quả là chỉ có các tác phẩm *hit* tại các nhà hát, các cửa hàng, các chương trình phát thanh và trên truyền hình. Điều đó không phải là sai. Các nhà xã hội học sẽ nói với bạn rằng tâm lý con người luôn hướng tới những tác phẩm *hit* – rằng *hit* là sự kết hợp giữa sự phù hợp với số đông và cách quảng bá. Tất nhiên, nhìn từ góc độ tích cực, các tác phẩm *hit* xứng đáng có chỗ đứng của chúng: những bài hát hay, những bộ phim hấp dẫn, những cuốn sách lôi cuốn thường thu hút số lượng thính giả cùng độc giả đông đảo.

Tuy nhiên, hầu hết chúng ta không chỉ muốn thưởng thức những sản phẩm *hit*. Thị hiếu của tất cả mọi người không hẳn là những thứ đang thịnh hành. Chúng ta càng khám phá sự lựa chọn khác, chúng ta càng thấy nó thú vị. Thật không may là trong những thập niên gần đây, những lựa chọn khác đã bị loại ra bên lề bởi những phương tiện quảng cáo lớn tiếng vốn được các ngành công nghiệp đặt hàng.

Kinh tế học chạy theo sản phẩm *hit* sẽ được trình bày sâu hơn ở những chương tiếp theo. Đó là sự sáng tạo của một kỷ nguyên mà ở đó, sự khan hiếm diễn ra ở khắp nơi: không có đủ chỗ để chứa tất cả đĩa CD,

DVD và games điện tử; không đủ màn hình để chiếu tất cả các bộ phim được sản xuất; không đủ kênh để truyền đi tất cả các chương trình truyền hình; không đủ sóng phát thanh để chơi tất cả âm nhạc được sáng tác; không đủ thời gian trong một ngày để tiêu thụ tất cả những thứ trên.

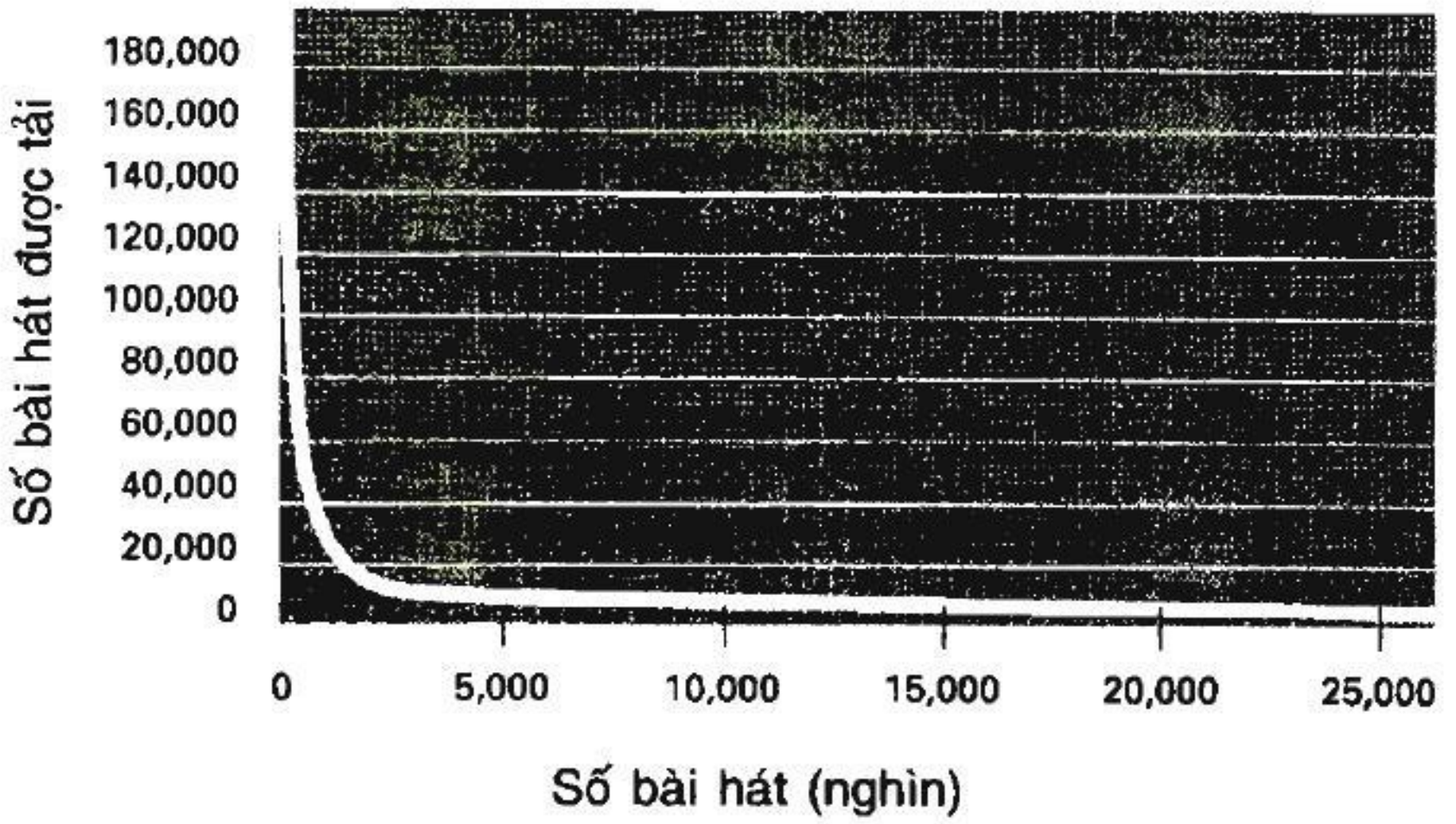
Đó là thế giới của sự khan hiếm. Giờ đây, với dịch vụ bán lẻ và phân phối trên mạng, chúng ta đang bước vào thế giới của sự dư thừa. Sự khác biệt giữa hai thế giới trên thật sâu sắc.

THỊ TRƯỜNG KHÔNG GIỚI HẠN

Để hiểu hơn thế giới của sự dư thừa, chúng ta hãy trở lại với mạng bán lẻ âm nhạc trực tuyến Rhapsody. Là một dịch vụ cung cấp âm nhạc phải trả tiền qua mạng do công ty RealNetworks sở hữu, Rhapsody hiện cung cấp hơn 4 triệu bài hát.

Khi nghiên cứu bảng thống kê hàng tháng của Rhapsody, bạn sẽ thấy một đồ thị đường cầu rất giống với đường cầu của bất cứ cửa hàng băng nhạc nào khác: nhu cầu lớn đối với những bài hát thịnh hành, giảm nhanh đối với những bài hát ít thịnh hành hơn. Sau đây là bảng biểu thị 25 nghìn bài hát *hit* được tải xuống từ trang mạng Rhapsody tháng 12/2005.

Điều đầu tiên bạn có thể nhận thấy là phần bên trái của đồ thị chỉ có số lượng bài hát rất ít. Điều đó không



ngạc nhiên. Đó là các bài hát *hit*. Nếu bạn là chủ một cửa hàng bán đĩa và có không gian bày đĩa hạn chế, bạn tất nhiên sẽ tìm cách bán những đĩa gần đỉnh của đồ thị nhất.

Mặc dù có hàng triệu bài hát đủ thể loại trong catalog nhưng hệ thống bán lẻ âm nhạc lớn nhất của Mỹ Wal-Mart chỉ lựa chọn danh sách bài hát tương đối gần với phần đầu của đồ thị. Những bài hát này được chứa trong 4.500 đĩa CD. Trên mạng Rhapsody, 4.500 album *hit* chứa 25 nghìn bài hát, điều đó lý giải tại sao tôi dừng phần bên phải của đồ thị ở đó. Điều bạn đang tìm kiếm là danh sách của Wal-Mart, 200 album *hit* chiếm 90% doanh số bán ra.

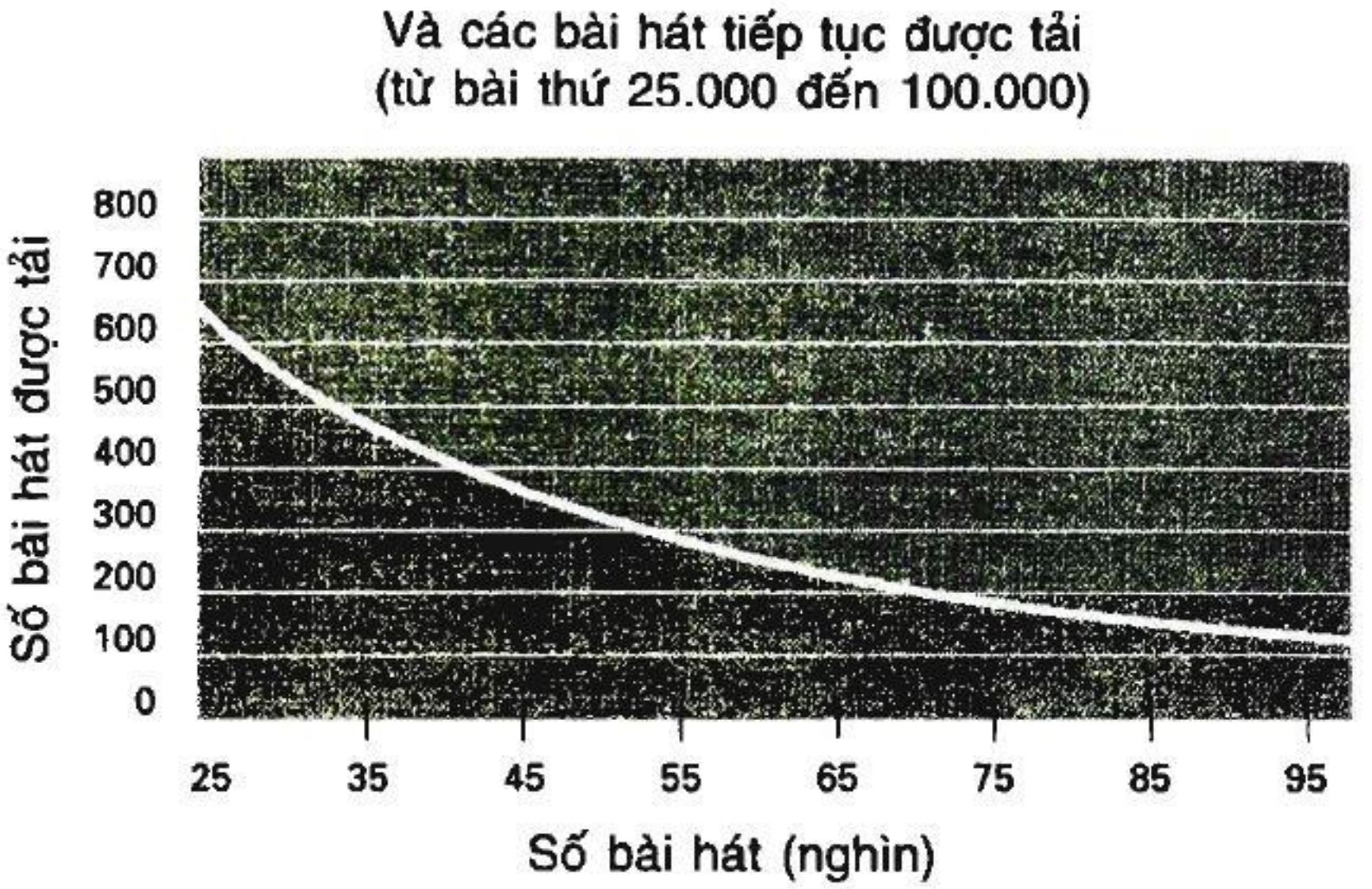
Tập trung vào các ấn phẩm *hit* tất nhiên là việc làm có ý nghĩa. Suy cho cùng, các ấn phẩm này chiếm phần lớn thị trường. Những bài hát thứ 5 nghìn hoặc 10

nghìn trở lên thường có số yêu cầu gần với 0. Vậy tại sao chúng ta lại phải quan tâm đến những *kẻ thua cuộc* ở phía cuối đồ thị?

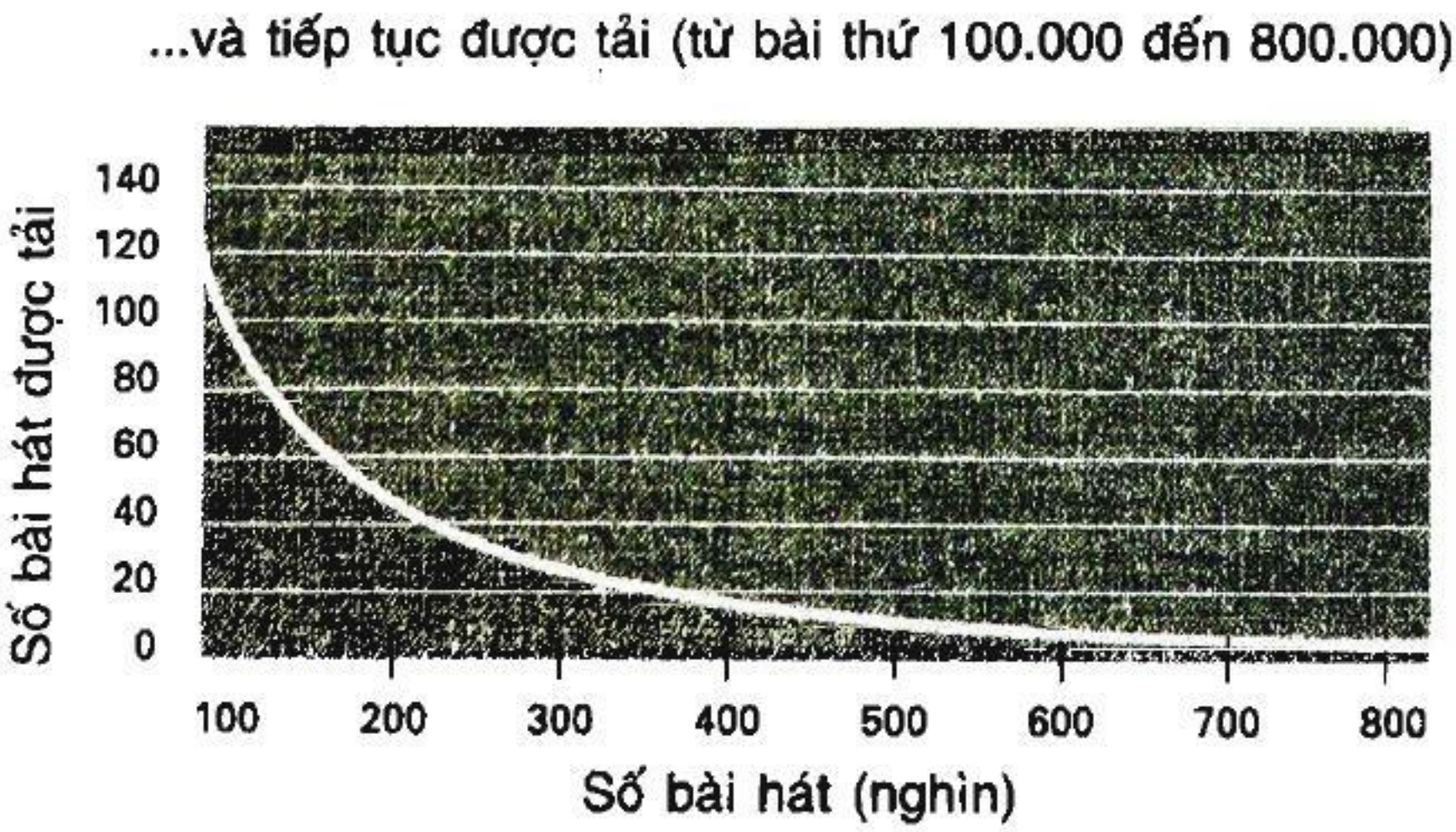
Đó chính là cách chúng ta nghiên cứu thị trường trong thế kỷ trước. Tất cả những người bán lẻ đều có giới hạn kinh tế và họ thường bỏ qua một số mặt hàng để giữ lại những mặt hàng bán chạy. Trong nền văn hóa chạy theo *hit*, người ta thường chỉ chăm chăm chú ý đến phần bên trái của đồ thị và cố gắng đoán xem sản phẩm nào sẽ được xếp vào bên đó.

Tuy nhiên, chúng ta cùng thay đổi cách tư duy đó. Sau một thế kỷ chỉ chú ý đến phần trái, giờ hãy quay đầu sang phần bên phải của đồ thị. Chẳng có gì đáng chú ý, tôi hiểu. Không có gì ở đó, đúng không? Các bạn đã sai rồi – hay xem kỹ hơn. Giờ thì kỹ hơn nữa. Bạn sẽ thấy hai điều.

Thứ nhất, đồ thị không hẳn tiến gần đến số 0. Chỉ có vẻ như vậy thôi bởi vì một đơn vị của trục tung đã được nén lại. Để hiểu rõ hơn về *thị trường ngách*, chúng ta hãy xem kỹ hơn. Đồ thị tiếp tục từ bài hát thứ 25 nghìn đến bài 100 nghìn. Tôi đã thay đổi đơn vị đo của trục tung để đồ thị tiếp tục hiển thị rõ hơn. Như các bạn đã nhìn thấy, số lượng các bài hát được tải xuống vẫn rất lớn. Ở phần cuối của đồ thị, vẫn có 250 lần tải xuống cho mỗi bài hát. Những bài hát không thuộc *hit* này có số lượng rất lớn, do đó đóng góp đáng kể vào doanh thu. Phần bên phải của đồ thị chạy dọc theo trục hoành chiếm tới 22 triệu lần tải/tháng, tức gần một phần tư doanh thu của Rhapsody.



Tất nhiên là mọi chuyện chưa dừng lại ở đó. Hãy xem gần hơn và tìm tiếp. Lần này, xem phần cuối của *Cái đuôi*: từ bài hát thứ 100 nghìn đến 800 nghìn, những bài hát không thể tìm thấy ở đâu ngoài những cửa hàng băng đĩa chuyên nghiệp.



Như các bạn đã nhìn thấy, đồ thị vẫn chưa chạm số 0. Trên thực tế, khu vực này của đồ thị có 16 triệu lần tải xuống, tức 15% doanh thu của Rhapsody. Mỗi bài hát chỉ chiếm thị phần rất nhỏ, nhưng có quá nhiều bài hát, do đó tạo thành thị trường lớn. Năm 2005, Rhapsody chỉ có 1,5 triệu bài hát. Hiện giờ con số này là 4 triệu (Hiện có hơn 9 triệu bài hát được trao đổi qua hình thức *peer-to-peer*).

Điều đáng chú ý là hầu như tất cả các bài hát đều được mua. Theo quan điểm của một cửa hàng như Wal-Mart, số lượng các bài hát dừng lại ở con số 60 nghìn. Tuy nhiên, đối với một nhà bán lẻ trên mạng như Rhapsody, thị trường này dường như không có giới hạn. Không chỉ các bài hát nằm trong số 60 nghìn đầu tiên của Rhapsody được tải xuống ít nhất một lần trong tháng mà cả các bài hát trong số 100 nghìn, 200 nghìn, 400 nghìn, 600 nghìn, 900 nghìn và hơn nữa. Ngay khi Rhapsody bổ sung thêm bài hát thì ngay lập tức những bài hát này được tải xuống, có khi chỉ vài người mỗi tháng và họ đến từ một nơi nào đó trên thế giới.

Đó chính là *Cái đuôi dài.*

Từ đây, bạn có thể tìm được bất cứ thứ gì dưới dạng *Cái đuôi dài.* Có những catalog, album từ lâu được những người hâm mộ yêu thích hay được tìm thấy bởi những khách hàng mới. Có những bài hát được phát trực tiếp, được thu lại, phối khí lại... Có hàng nghìn *thị trường ngách*, hàng loạt thể loại của thể loại của thể loại (hãy tưởng tượng một cửa hàng *Tower Records* chuyên bán đĩa của các ban nhạc để kiểu tóc giống

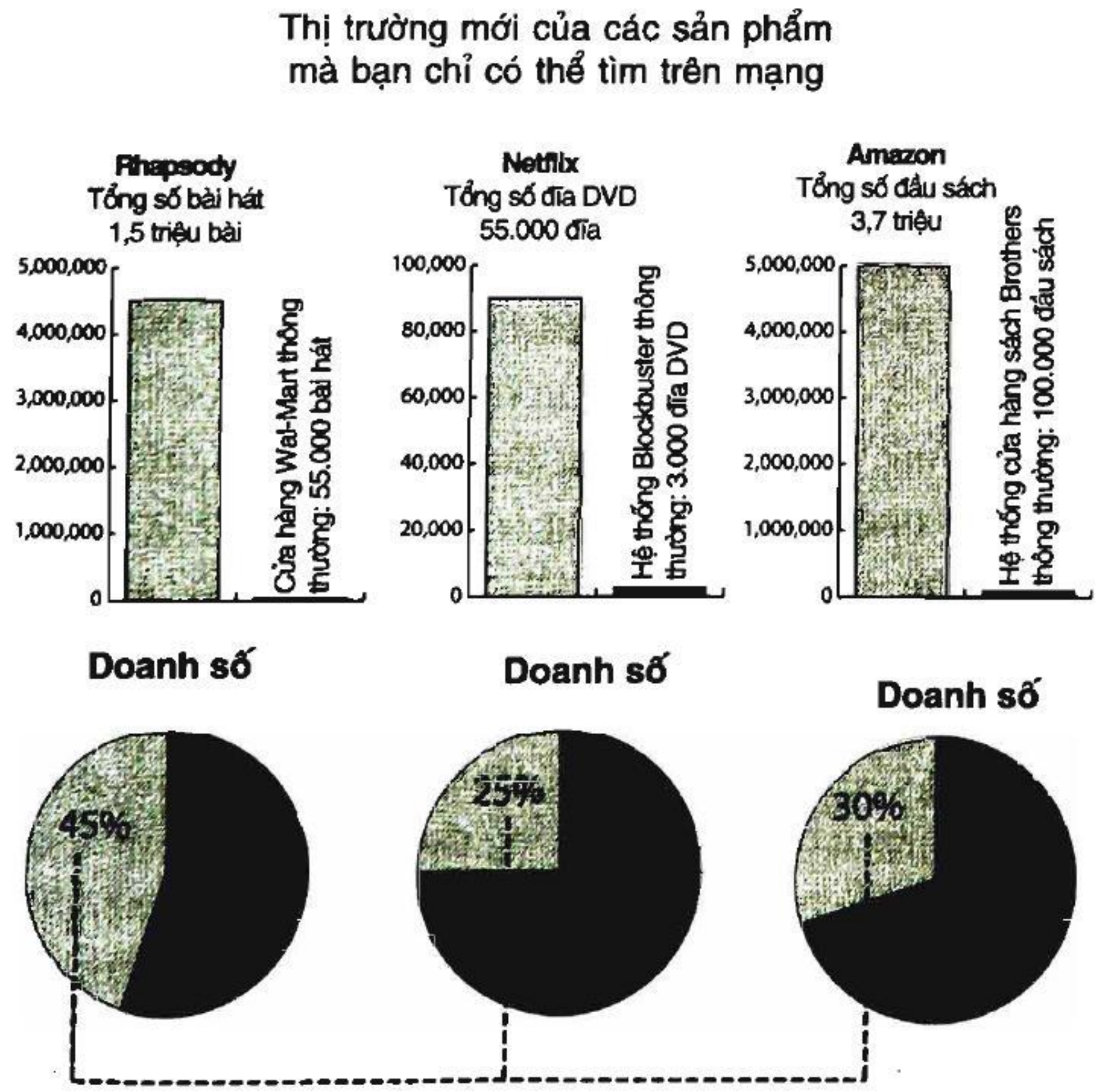
những năm 1980, hay nhạc giải trí). Có cả ban nhạc nước ngoài, trước đây không thể mua được đĩa của họ vì chi phí nhập khẩu, và những ban nhạc không tên tuổi hay những thương hiệu thậm chí ít tên tuổi hơn - nhiều thương hiệu không thể len chân vào cửa hàng *Tower*.

Đúng là có nhiều bài hát không hay trong *Cái đuôi dài*. Tuy nhiên, cũng có không ít bài hát dở trong những album được coi là *hit*. Người nghe thường bỏ qua những bài hát này khi bật đĩa CD, cũng như không để ý đến chúng khi nghe trên mạng mà chỉ tập trung vào những bài hát mà họ thích (với sự gợi ý của người nghe trên mạng). Do đó, không giống như các đĩa CD – với chi phí cho các bài hát dở có thể chiếm 1/12 giá thành album là 15 đôla, tất cả các bài hát không hay trên mạng được lưu trữ cùng nhau và không gây ảnh hưởng gì đến các bài hát được lựa chọn tùy theo sở thích của mọi người.

Điều thực sự gây ngạc nhiên về *Cái đuôi dài* chính là quy mô của nó. Ở đây, nếu bạn biết khai thác những *thị trường ngách* thì tổng hợp chúng lại, bạn có thể đạt được doanh số sánh ngang với thị trường sản phẩm *hit*. Hãy lấy sách làm ví dụ. Một cửa hàng sách lớn trong hệ thống Barnes&Noble trung bình có khoảng 100 nghìn đầu sách. Tuy nhiên, khoảng một phần tư doanh số bán ra của công ty trên mạng Amazon là các loại sách ngoài danh mục trên. Hãy xem tác động của việc này: Số liệu thống kê của Amazon cho thấy thị trường sách *nhánh* chiếm tới một phần ba tổng thị trường sách. Đáng chú ý là thị trường này đang tăng

lên. Nếu xu thế tăng trưởng này tiếp tục, thị trường sách tiềm năng sẽ gấp rưỡi thị trường sách hiện nay, chỉ với một điều kiện là chúng ta vượt qua được những khó khăn của kinh tế học khan hiếm. Kevin Laws, nhà tư bản mạo hiểm, đồng thời trước đây từng là nhà tư vấn về âm nhạc cho rằng: "Lợi nhuận lớn nhất nằm ở những mặt hàng có doanh số nhỏ nhất".

Điều này đúng đối với các thị trường *Cái đuôi dài* khác mà chúng ta vừa nghiên cứu:



Hiện nay, những doanh nghiệp thành công nhất đang khai thác tối đa thị trường *Cái đuôi dài* theo cách này hay cách khác. Ví dụ, Google có doanh thu phần lớn không phải từ những nhà quảng cáo lớn, mà từ những nhà sản xuất nhỏ (*Cái đuôi dài* quảng cáo). eBay cũng khai thác thị trường này – các *sản phẩm ngách* như ôtô hay gậy chơi golf cũ. Bằng cách vượt qua giới hạn của địa lý và quy mô, những công ty như trên không chỉ mở rộng được thị trường đã có, mà còn khám phá thêm những *thị trường ngách* hoàn toàn mới. Hơn thế, những thị trường mới không nằm trong tầm với của các nhà bán lẻ đơn thuần lại có doanh thu lớn hơn rất nhiều so với kỳ vọng – và ngày càng lớn hơn.

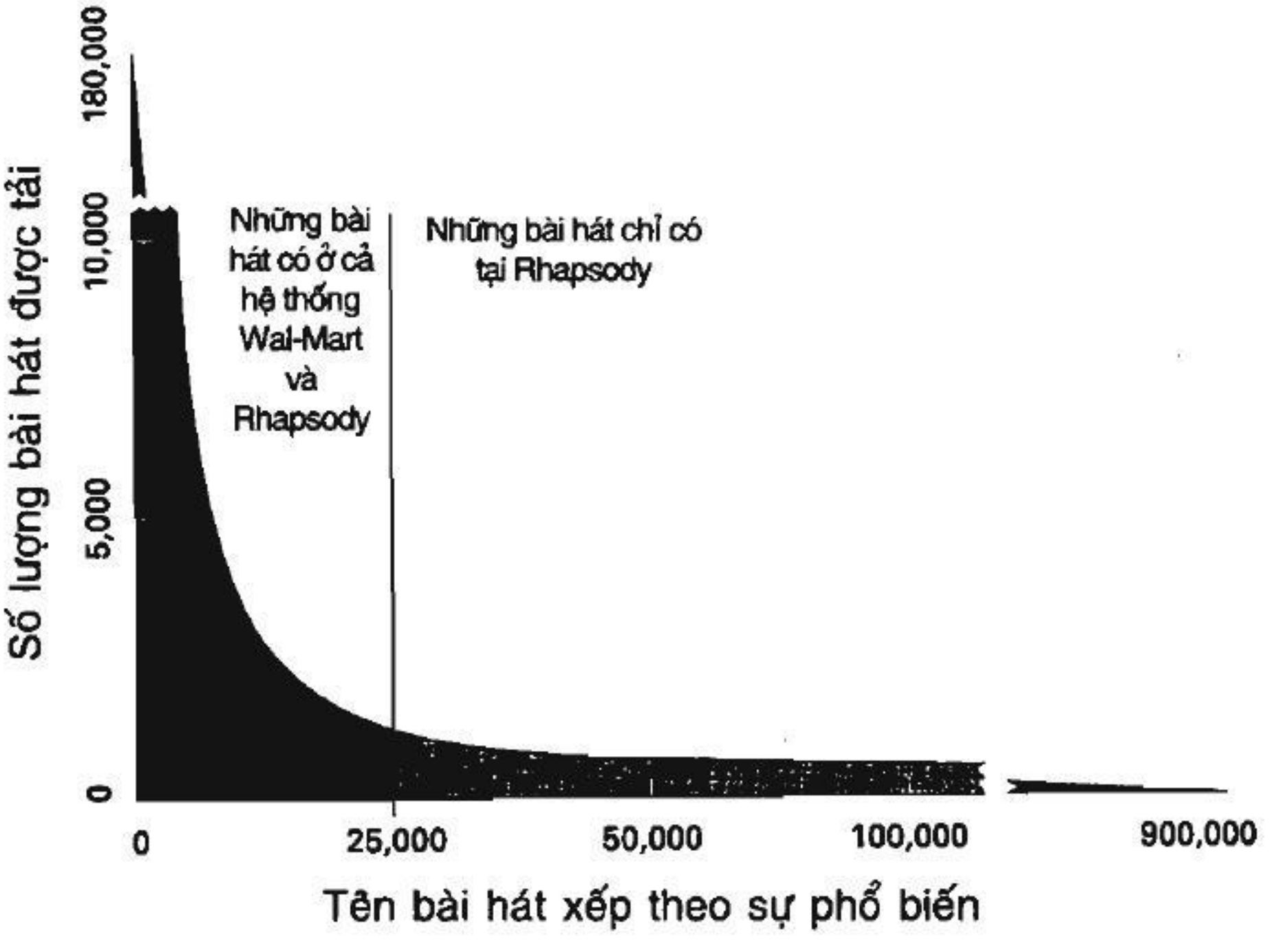
Trên thực tế, khi các công ty này cung cấp ngày càng nhiều sản phẩm (đơn giản là vì họ có thể làm được điều đó), họ phát hiện ra rằng cầu thực tế sẽ tăng theo khả năng cung cấp. Việc có thêm nhiều sự lựa chọn đã giúp giải phóng nhu cầu. Chúng ta chưa xác định được nhu cầu đó xuất phát từ những *sản phẩm ngách* hay mới phát sinh. Điều chúng ta biết chắc chắn là với các công ty có đầy đủ số liệu thống kê – như Netflix, Amazon, Rhapsody – doanh số bán ra của các sản phẩm không có trong các cửa hàng thông thường chiếm từ một phần tư đến gần một phần hai tổng doanh thu – và tỷ lệ đó tăng lên mỗi năm. Nói cách khác, phần thị trường *tăng trưởng nhanh nhất* không phải là thị trường truyền thống được cất trong các kho chứa hàng truyền thống.

Những doanh nghiệp có kho chứa hàng vô tận trên đã học được một cách có hiệu quả bài học trong phép

toán mới: *một số lượng rất, rất lớn (sản phẩm của Cái đuôi) nhân với một số tương đối bé (doanh số bán ra của một sản phẩm) sẽ cho tổng doanh thu rất, rất lớn.* Đáng chú ý là số lượng rất, rất lớn đó đang tiếp tục tăng lên.

Điều đáng chú ý nữa là việc bán hàng triệu sản phẩm *ngách* đó vẫn mang lại hiệu quả kinh tế. Việc không phải trả chi phí lưu kho - trong trường hợp các dịch vụ số như của iTunes, không phải trả chi phí sản xuất hay chỉ phải trả chi phí giao hàng không đáng kể - một *sản phẩm ngách* được bán ra mang lại hiệu quả như một sản phẩm *hit*. Lần đầu tiên trong lịch sử, việc sản xuất những sản phẩm *hit* và *sản phẩm ngách* có cùng chi phí sản xuất vì cả hai loại sản phẩm đó đều là các thư mục được lưu trữ trong cơ sở dữ liệu luôn sẵn sàng đáp ứng nhu cầu và có cùng giá trị. Đột nhiên, số lượng không còn quyết định đến lợi nhuận. Một nền văn hóa và thương mại mới sẽ là:

Sự phổ biến của âm nhạc trên mạng
(Tại Rhapsody, tháng 12-2005)



SỐ ĐÔNG TIỀM ẨN

Có một cách để thấy sự khác biệt về sự hạn chế trong lựa chọn của quá khứ và sự phong phú của hiện tại là so sánh giữa các hòn đảo trong đại dương và toàn bộ đại dương mênh mông. Có những hòn đảo âm nhạc gồm các đĩa hát *hit*, hòn đảo điện ảnh với các bộ phim bom tấn, quần đảo các chương trình truyền hình ăn khách...

Chúng ta hãy nghĩ về đường nước ranh giới giữa các hòn đảo và đại dương như những hạn chế về mặt kinh tế đối với từng loại hàng hóa, nghĩa là lượng bán ra

cần thiết để đáp ứng các kênh phân phối. Những hòn đảo đại diện cho những sản phẩm đại chúng phía trên đường ranh giới, do đó mang lại lợi nhuận đủ để đưa vào kênh phân phối với số lượng hạn chế về kho chứa hàng hóa đối với hầu hết người bán lẻ. Hãy nhìn ra phía chân trời, ta sẽ thấy đỉnh của các hòn đảo nổi lên trên mặt nước đại diện cho các mặt hàng có số lượng khách mua đông đảo nhất.

Tuy nhiên, những hòn đảo đó chỉ là phần nhô lên của những ngọn núi chìm dưới nước. Với việc chi phí phân phối giảm xuống, giống như mực nước ở đại dương hạ xuống, bỗng nhiên những gì trước đây tiềm ẩn được lộ ra. Chưa hết, phần phía dưới đường ranh giới nước lớn hơn rất, rất nhiều so với những gì lộ trên mặt nước. Những gì chúng ta đang chứng kiến là việc các nhà bán lẻ trên mạng tìm cách gia tăng cao hiệu quả kinh tế của phần quả núi trước kia vẫn chìm trong nước.

Hơn 99% số lượng album trên thị trường hiện nay không được bày bán tại hệ thống Wal-Mart. Trong số hơn 200 nghìn phim, chương trình truyền hình, phim tài liệu và băng hình được công chiếu thương mại, chỉ có trung bình 3 nghìn phim trở thành phim bom tấn. Điều này cũng đúng đối với bất kỳ nhà bán lẻ nào, với bất kỳ sản phẩm nào, từ sách cho đến dụng cụ nhà bếp. Phần lớn các sản phẩm không được bày bán tại cửa hàng gần nhà bạn. Đúng là kinh tế học khan hiếm truyền thống chạy theo *hit* đã làm giảm đáng kể sự lựa chọn.

Khi chúng ta có thể giảm đáng kể chi phí kết nối cầu và cung, chúng ta sẽ tạo ra sự thay đổi, không chỉ về những con số mà toàn bộ bản chất của thị trường. *Đây không đơn thuần là sự thay đổi về lượng, mà cả sự thay đổi về chất.* Việc cung cấp cho khách hàng những sản phẩm trước đây chưa hề có sẽ giúp giải phóng nhu cầu tiềm ẩn đối với các sản phẩm này. Tiếp đó, khi nhu cầu tăng lên đối với các mặt hàng *nhánh*, sẽ ngày càng có nhiều mặt hàng được cung cấp. Mọi việc cứ thế diễn ra, tạo nên một đường cong làm thay đổi toàn bộ ngành công nghiệp – và cả văn hóa – trong những thập niên tiếp theo.

2

SỰ HƯNG THỊNH VÀ SUY VONG CỦA SẢN PHẨM *HIT*

VĂN HÓA CỤC BỘ LÀ NGOẠI LỆ, KHÔNG PHẢI LÀ LUẬT LỆ

Trước Cách mạng công nghiệp, đa số các nền văn hóa mang tính chất địa phương. Nền kinh tế dựa vào nông nghiệp, dân cư phân phối theo đất canh tác, và khoảng cách địa lý chia cắt các dân tộc. Văn hóa bị chia nhỏ, tạo nên mọi thứ từ giọng nói địa phương đến âm nhạc dân gian. Việc thiếu hệ thống giao thông và truyền thông tốc độ cao đã hạn chế quá trình giao thoa văn hóa cũng như truyền bá các xu hướng và tư tưởng mới. Đó là thời kỳ sơ khai của văn hóa *ngách* và là thời kỳ bị chi phối bởi địa lý hơn là sự tương đồng.

Tác động của văn hóa với mỗi vùng không giống nhau vì có quá ít phương tiện truyền tải văn hóa đại chúng. Ngoài sự lan truyền của một số vở kịch và một số lượng nhỏ sách văn học, hầu hết văn hóa không lan

nhanh hơn sự di chuyển của con người. Có một lý do giải thích việc Nhà thờ trở thành nơi quy tụ văn hóa đại chúng tại các nước phương Tây là nơi này có cơ sở hạ tầng phân phối tốt và nhờ kỹ thuật in của Gutenberg - Kinh thánh đã trở thành phương tiện truyền bá công cộng rộng rãi nhất.

Nhưng vào đầu thế kỷ 19, kỷ nguyên của công nghiệp hiện đại và sự phát triển của hệ thống đường sắt đã tạo ra làn sóng đô thị hóa rộng khắp và sự lớn mạnh của các đại đô thị ở châu Âu. Sự giao thoa thương mại và giao thông đã tạo cơ hội cho con người hòa nhập với nhau ở mức độ chưa từng có, tạo ra nguồn lực mạnh về một nền văn hóa mới. Tất cả những gì cần thiết là một phương tiện truyền thông để chắp cánh cho sự phát triển này.

Vào nửa cuối thế kỷ 19, một số kỹ thuật mới xuất hiện đã củng cố thêm cho sự phát triển này. Thứ nhất, kỹ thuật in được nâng lên đáng kể và trở thành xu thế chủ đạo. Thứ hai, kỹ thuật "rửa ảnh" làm cho việc chụp ảnh trở nên phổ biến. Cuối cùng, vào năm 1877, Edison phát minh ra máy quay đĩa. Những kỹ thuật mới này tạo ra một làn sóng truyền bá văn hóa đại chúng đầu tiên, được truyền tải qua các phương tiện truyền thông như báo và tạp chí có hình minh họa, tiểu thuyết, đĩa hát, sổ tay chính trị, bưu thiếp, thiếp chúc mừng, sách cho trẻ em, và các danh mục thương phẩm khác.

Bên cạnh việc phổ biến tin tức, báo chí cũng góp phần truyền bá các mẫu thời trang theo phong cách

thành thị mới nhất của New York, London và Paris đi khắp nơi. Thêm vào đó, đầu thế kỷ 20, Edison lại tạo ra một thị trường rộng lớn khác về điện ảnh, cung cấp cho các nghệ sĩ sân khấu một hình thức ghi hình mới, có thể được "trình chiếu" ở nhiều thành phố cùng một lúc, với một lượng khán giả lớn hơn.

Chúng ta là những sinh vật sống theo cộng đồng, chịu ảnh hưởng lớn từ những gì người khác làm. Và giờ đây, với sự ra đời của phim ảnh, đã xuất hiện một hình thức truyền thông không chỉ cho chúng ta thấy cảnh người khác đang làm gì, mà còn có sức hấp dẫn lớn tới mức khó có thể cưỡng lại đối với công chúng... Đó là buổi bình minh của thời đại những người nổi tiếng[1].

Những hình thức truyền tải văn hóa đầy sức thuyết phục này có tác dụng gắn kết con người, vượt qua không gian và thời gian, tạo nên một xã hội có tính đồng bộ. Lần đầu tiên trong lịch sử, chúng ta chắc chắn rằng hàng xóm của chúng ta đọc những tin tức mà chúng ta cũng đọc trên báo vào mỗi buổi sáng, và cùng thưởng thức một loại âm nhạc và điện ảnh, điều đó cũng đúng với tất cả mọi người trên toàn quốc.

Sự phát triển mạnh mẽ của kỹ thuật truyền thông đại chúng không hẳn được hoan nghênh trên toàn thế giới. Năm 1936, nhà triết học theo chủ nghĩa Mác, Walter Benjamin, đã bày tỏ mối lo ngại đối với nguy cơ mất dần "tinh hoa của con người" (nghệ thuật siêu

---

[1] Nguyên bản tiếng Anh: Celebrity age.

việt) trong thời đại sản xuất bằng máy móc này. Ông nhấn mạnh các ví dụ về phim ảnh, cùng với hình thức âm nhạc ghi âm thay vì biểu diễn: Ông lo ngại "hình thức tái sản xuất nghệ thuật bằng máy móc có thể làm thay đổi thái độ của công chúng đối với nghệ thuật. Thái độ bảo thủ đối với tranh vẽ của họa sĩ Picasso lại trở thành phản ứng tiến bộ đối với phim của vua hề Sáclô... Tác phẩm tầm thường được đón nhận không phê phán trong khi tác phẩm nghệ thuật lại bị chỉ trích đầy ác cảm."[1]

Nhưng ông chưa thấy được hết bản chất của sự việc. Sự bùng nổ tiếp theo của truyền thanh và truyền hình cuối cùng đã làm thay đổi hoàn toàn cuộc chơi. Sức mạnh của sóng điện từ thể hiện ở khả năng truyền tải thông tin *miễn phí* đi mọi hướng cần thiết, một đặc tính gây sửng sốt ngay từ lần đầu tiên chúng được tung ra, giống như sự xuất hiện của mạng Internet 50 năm sau. Khả năng tiếp cận tất cả mọi người với mức chi phí thấp của một chương trình phát thanh trong vòng bán kính hàng chục dặm hấp dẫn đến mức đài phát thanh RCA đã quyết định sản xuất máy đài phát thanh từ đầu những năm 1920 với mức trợ cấp nhất định để làm tăng số người sử dụng đài thu chương trình của RCA.

---

[1] Ở đây có lẽ Walter Benjamin muốn đưa ra sự tương phản trong thái độ với sản phẩm văn hóa khác nhau, tuy không hẳn đã chính xác trong trường hợp phim của vua hề Sáclô, tức danh hài Charlie Chaplin.

Tuy nhiên các đài phát thanh địa phương và khu vực vẫn chỉ để phục vụ các khán giả tại địa phương và khu vực đó. Đối với các nhà quảng cáo, số lượng khán giả này chưa đủ lớn. Để phủ sóng toàn quốc, cần phải có một công nghệ khác. Năm 1922, bộ phận điều hành tại địa phương của công ty Bell và bộ phận đường dài của công ty AT&T đã phát minh ra kỹ thuật truyền tải giọng nói và âm thanh qua mạng điện thoại đường dài. Đài phát thanh WEAF của New York, trong thử nghiệm kỹ thuật mới này, đã tập hợp thành một lịch phát thanh thường xuyên và sáng tạo ra một số hình thức truyền thông đầu tiên có kết hợp với sự hỗ trợ hay tài trợ mang tính thương mại. Các chương trình này được phân phối lại cho các đài phát thanh ngoài thành phố New York qua điện thoại đường dài. Kế hoạch đó đã ngay lập tức thành công và tạo ra những mối liên kết hỗ trợ lẫn nhau với các đài phát thanh khác, truyền tải trên toàn quốc những thông tin thể thao hay sự kiện chính trị vốn xưa nay chỉ được phát sóng tại địa phương.

Đó là sự khởi đầu của hình thức được biết đến với là "mạng lưới" phát thanh hay "chuỗi mắt xích" phát thanh. Đó cũng là giai đoạn đầu của một nền văn hóa toàn quốc, tương ứng với đoạn hòa âm ba nốt của đài phát thanh NBC, ban đầu là một hệ thống tín hiệu dùng cho các kỹ sư mạng, được chuyển để đưa tin và giải trí.

Trong giai đoạn từ 1935 đến những năm 1950, thời đại hoàng kim của Truyền thanh đã góp phần vào sự

xuất hiện nhiều ngôi sao nổi tiếng trên toàn quốc, từ Edward R. Murrow cho đến Bing Crosby. Sau đó, truyền hình kế tục thành công của truyền thanh, chấm dứt thời kỳ văn hóa manh mún, cục bộ. Đến năm 1954, có đến 74% hộ gia đình theo dõi bộ phim *Tôi yêu Lucy* vào mỗi tối Chủ nhật.

Thời đại hoàng kim của Truyền hình đánh dấu đỉnh cao của cái gọi là *hiệu ứng tản nhiệt*, thuật ngữ chỉ những lời bàn tán trong các văn phòng về một sự kiện văn hóa đại chúng. Vào những năm 1950, 1960, hầu hết mọi người trong cùng một cơ quan đã xem cùng chương trình truyền hình vào tối hôm trước. Đa số công chúng từng xem phát thanh viên Walter Cronkite đọc tin tức buổi tối, và sau đó chuyển sang xem các chương trình truyền hình *hit* trong cùng buổi tối như: *Nhạc dân gian Beverly*, *Khói súng*, hay *Chương trình của Andy Griffith.*

Trong suốt thập niên 80, 90 và thậm chí cả trong thế kỷ 21, truyền hình tiếp tục là phương tiện truyền thông công cộng quan trọng ở Mỹ. Thời điểm sử dụng nước cao nhất thường được đo vào giờ nghỉ giữa hiệp thi đấu của trận chung kết bóng chày Super Bowl[1]. Kỷ lục sử dụng mạng điện thoại được đo khi khán giả gọi điện bình chọn trong chương trình *American Idol (Thần tượng Âm nhạc Mỹ)* đầu tiên. Hàng năm, doanh thu quảng cáo trên truyền hình đều xác lập kỷ lục mới

---

1 Đây là khoảng thời gian mà hầu hết mọi người ở trong nhà để xem trận đấu bóng chày.

do các công ty chi tiêu ngày càng nhiều cho chương trình quảng cáo trên vô tuyến vào giờ cao điểm. Chính truyền hình đã định hình một trào lưu chính. Giờ cao điểm có thể không phải là khoảng thời gian độc nhất, nhưng đó là khoảng thời gian có ý nghĩa duy nhất.

Tuy nhiên, vào cuối thập niên 90, mặc dù những mạng lưới truyền thông vẫn gặt hái được nhiều thành công về doanh thu, nền tảng văn hóa đã có sự thay đổi ngầm. Những rạn nứt đầu tiên xuất hiện tại lĩnh vực mà giới trẻ thường nổi loạn: đó là âm nhạc.

Mặc dù con người thưởng thức âm nhạc trong giai đoạn đầu qua những chiếc máy quay đĩa hát, nhưng phải đến thời kỳ đài phát thanh được sử dụng phổ biến thì những thần tượng nhạc nhẹ mới được tạo ra. Trong thập niên 40 và 50, *Chương trình Your Hit Parade* được cố định phát sóng vào các tối Chủ nhật, tự tạo cho nó hình ảnh như "một bảng xếp hạng chính xác, đáng tin cậy về thị hiếu âm nhạc của công chúng Mỹ". Từ đó, sự xuất hiện của dòng nhạc Rock and Roll và R&B đã thu hút ngày càng nhiều giới trẻ; danh sách các bài hát theo sở thích cá nhân và DJ nổi tiếng của sóng phát thanh cũng phát triển không ngừng. Trong thập niên 1950, Alan Freed và Murray "the K" Kaufman đã góp phần biến đài phát thanh thành loại máy được ưu thích nhất chưa từng có trên thế giới.

Sự thịnh hành của đài phát thanh đạt đến *hit* khi chương trình *American Top 40* ra đời, một chương trình phát sóng hàng tuần do ca sĩ Casey Kasem khởi xướng vào năm 1970. Chương trình này dài 3 giờ đồng

hồ, giới thiệu 40 bài hát đứng đầu trong bảng xếp hạng 100 bài hát đĩa đơn *hit* của Billboard theo thứ tự từ dưới lên. Đến đầu những năm 1980, thời lượng chương trình được nâng lên 4 giờ đồng hồ và khán giả có thể thưởng thức chương trình vào Chủ nhật hàng tuần từ 500 đài phát thanh trên toàn nước Mỹ. Đối với thế hệ trẻ lớn lên trong thập niên 70 và 80, đây là tín hiệu chuyển tải văn hóa đại chúng. Hàng tuần, hàng triệu người trong số họ cùng hòa mình vào chương trình với nhiều người khác trên khắp đất nước, cùng theo dõi ban nhạc nào được lên hạng và xuống hạng trong danh sách các bài hát *hit* mà các đĩa nhạc của nó bán chạy đến mức không bị tồn đọng trên kệ đĩa của các cửa hàng bán băng đĩa.

SỰ KẾT THÚC CỦA THỜI ĐẠI CÁC CHƯƠNG TRÌNH *HIT*

Bước vào thế kỷ 21, ngành âm nhạc – cỗ máy sản xuất các bài hát *hit* – đã phát triển bùng nổ. Sự thành công vang dội về 2doanh thu của các ca sĩ trẻ tuổi – từ Britney Spears đến nhóm Backstreet Boys – cho thấy việc kinh doanh đã len lỏi vào nhịp sống văn hóa của giới trẻ Mỹ. Các hãng có tên tuổi đã góp phần hoàn thiện quá trình sản xuất những nhạc phẩm nổi tiếng có doanh thu khổng lồ, và nay các bộ phận tiếp thị của họ có thể dự đoán và tạo ra sản phẩm đáp ứng thị hiếu công chúng với độ chính xác cao.

Ngày 21 tháng 3 năm 2000, Hãng Jive Records đã chứng minh thực tế trên khi tung ra đĩa nhạc thứ hai của *NSYNC mang tên *No Strings Attached*, đây là đĩa nhạc mới và hay nhất của ban nhạc. Ban nhạc *NSYNC đã từng thu được những thành công khi hợp tác với một hãng lớn hơn, BMG, nhưng theo sự tư vấn của các cố vấn tiếp thị, ban nhạc đã chuyển sang hợp tác với hãng Jive thiên về nhạc đồng quê để thu hút nhiều hơn nữa sự mến mộ của công chúng bình dân (và làm thay đổi hình ảnh có vẻ đang lụi tàn của ban nhạc). Sự thay đổi này đã phát huy tác dụng. Đĩa nhạc mới đó bán được 2,4 triệu bản ngay trong tuần phát hành đầu tiên và trở thành đĩa nhạc bán chạy và nhanh nhất từ trước tới nay. Nó đứng đầu bảng xếp hạng trong tám tuần liền và tính đến cuối năm đã bán được hơn 11 triệu bản.

Ngành âm nhạc cũng phá vỡ quy luật kinh doanh. Họ đã tìm ra những phương pháp khác nhau để sản xuất các bài hát *hit*, và khi nhìn lại, phương pháp này có vẻ rất khả thi: quảng cáo hình ảnh những đàn ông trẻ khỏe để thu hút các cô gái. Bí quyết tạo ra ca sĩ Elvis thì nay cũng có thể được áp dụng với quy mô công nghiệp. Đó chính là chuẩn bị kỹ về ngoại hình và hình ảnh của ca sĩ nổi tiếng trước công chúng. Còn bản thân âm nhạc không phải là vấn đề chính. Âm nhạc được thuê làm bên ngoài bởi một nhóm nhạc sĩ chuyên nghiệp (có khoảng 52 người đã tham gia sản xuất đĩa nhạc *No Strings Attached).*

Các hãng nổi tiếng có lý do để tự tin khi đầu tư cho ca sĩ. Người hâm mộ lũ lượt kéo đến các cửa hàng.

Trong giai đoạn từ 1990 đến 2000, số lượng các đĩa nhạc bán ra tăng gấp đôi, một tỷ lệ tăng trưởng nhanh nhất trong lịch sử của ngành âm nhạc. Ngành âm nhạc chỉ thua ngành điện ảnh trong tất cả các ngành giải trí.

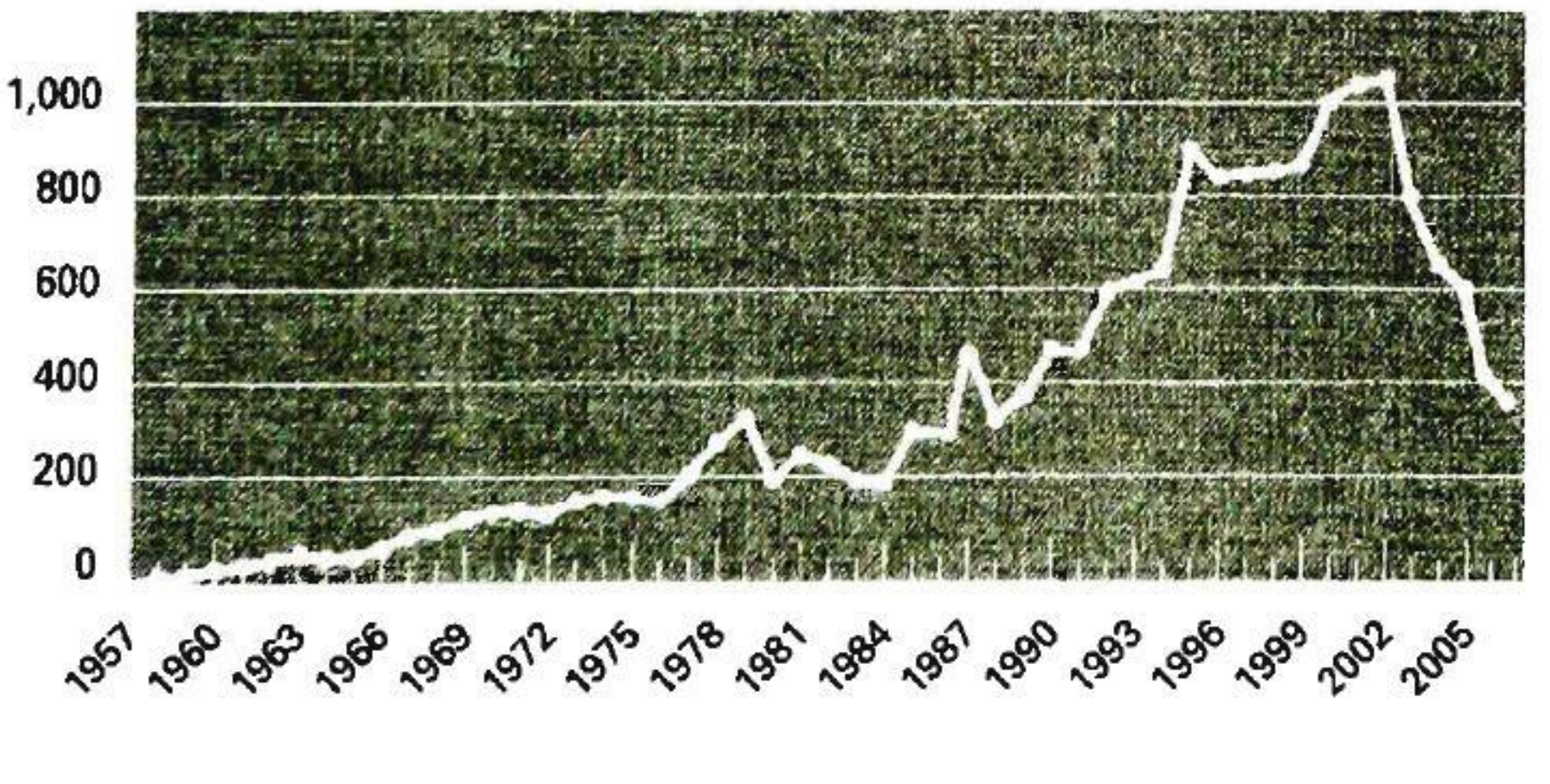
Tuy nhiên, ngay khi *NSYNC đang vui mừng vì bán được rất nhiều đĩa nhạc, thì những thay đổi căn bản lại âm thầm diễn ra. Chỉ số chứng khoán Nasdaq đã sụt giảm một tuần trước khi đĩa nhạc được tung ra thị trường, và tiếp tục giảm đáng kể cho đến hết năm khi bong bóng dot.com tan vỡ. Không một đĩa nhạc nào khác đạt được *hit* bán chạy vào năm đó và tổng số đĩa nhạc bán ra cũng giảm. Đó là lần giảm thứ ba trong vòng hai thập niên.

Trong những năm tiếp theo, ngay cả khi nền kinh tế phục hồi, việc kinh doanh trong ngành âm nhạc vẫn trì trệ. Một sự thay đổi mang tính nền tảng cơ bản đã thay đổi từ năm 2000. Tổng doanh số bán ra giảm 2,5% trong năm 2001, 6,8% năm 2002, và vẫn tiếp tục giảm. Đến cuối năm 2005, (giảm thêm 7%), tổng doanh số đĩa nhạc bán ra ở Mỹ đã giảm hơn một phần tư so với thời kỳ đỉnh cao. Trong vòng 5 năm từ 1996-2000 đã xuất hiện 20 trong tổng số 100 đĩa nhạc *hit* của mọi thời đại. Nhưng trong 5 năm tiếp theo chỉ xuất hiện hai bài hát được đánh giá là bài hát của mọi thời đại, đó là *Speakerboxxx/The Love Blow* của OutKat và *Come Away with Me* của Norah Jone - xếp thứ 92 và 95 trong bảng xếp hạng này.

Theo những con số trên, có thể thấy kỷ lục bán chạy trong tuần đầu tiên của *NSYNC sẽ không bao giờ bị phá vỡ. Hãy tưởng tượng nếu ban nhạc của các chàng trai này được ghi danh trong lịch sử không phải vì đã sản sinh ra ca sĩ Justin Timberlake mà còn vì đã đạt được đỉnh cao trong thời đại bong bóng các bài hát *hit*, sản phẩm cuối cùng của dòng nhạc nhẹ sử dụng cỗ máy tiếp thị tinh xảo để đạt được hiệu quả tối ưu, trước khi cỗ máy chờn răng và bị hỏng.

Đồ thị dưới đây mô tả doanh số bán ra của tất cả các đĩa nhạc *hit* từ năm 1958: đĩa vàng (hơn 500 nghìn đĩa được bán), đĩa bạch kim (từ 1-2 triệu đĩa được bán), đĩa đa bạch kim (từ 2-10 triệu đĩa được bán) và đĩa kim cương (trên 10 triệu đĩa được bán).

Các album hit (vàng, bạch kim, đa bạch kim, kim cương)



Trong giai đoạn từ 2001 đến 2007, tổng doanh số bán ra của ngành âm nhạc giảm một phần tư. Trong đó, số lượng các đĩa nhạc *hit* giảm hơn 60%. Vào năm 2000, năm đĩa nhạc đứng đầu – gồm cả đĩa nhạc *hit*

của Britney Spears cho đến đĩa nhạc của Eminem – bán được tổng cộng 38 triệu bản. Năm 2005, số lượng năm đĩa nhạc đứng đầu bán được chỉ bằng một nửa con số trên, đạt 19,7 triệu bản. Nói cách khác, nếu ngành âm nhạc đang chịu thiệt hại, thì việc sản xuất các đĩa nhạc *hit* còn chịu thiệt hại nhiều hơn. Người tiêu dùng đang chuyển sang các dòng nhạc thứ yếu, gồm hàng nghìn loại nhỏ. Ít nhất, đối với âm nhạc, điều này giống như sự kết thúc một thời kỳ hoàng kim của các sản phẩm *hit*.

AI ĐÁNH GỤC CÁC ĐĨA NHẠC *HIT*?

Điều gì đã khiến cho một thế hệ khách hàng của ngành âm nhạc – những người hâm mộ ở độ tuổi thanh thiếu niên – từ bỏ các gian hàng bán đĩa nhạc *hit*? Câu trả lời chỉ đơn giản là do "ăn cắp bản quyền": tác động cộng hưởng của dịch vụ chia sẻ dữ liệu Napster và việc trao đổi dữ liệu trên mạng, cũng như việc sao chép và buôn bán đĩa CD đã thúc đẩy sự ra đời của hoạt động kinh doanh ngầm về âm nhạc, bất kể một bài hát nào, vào bất kỳ thời gian nào. Cần phải nói một chút về vấn đề này. Mặc dù các vụ kiện trong lĩnh vực âm nhạc nhiều đến mức không đếm xuể song hệ thống trao đổi dữ liệu *peer-to-peer* tiếp tục phát triển, với hơn 10 triệu người sử dụng máy tính, họ chia sẻ các dữ liệu âm nhạc với nhau hàng ngày.

Tuy nhiên, cho dù công nghệ đã chắp cánh cho thị

hiếu của khách hàng thì cũng không có nghĩa là người hâm mộ được phép sử dụng âm nhạc mà không phải trả tiền. Công nghệ cũng cung cấp cho khách hàng một sự lựa chọn phong phú chưa từng có về các thể loại nhạc. Hệ thống mạng trao đổi dữ liệu có ưu thế hơn bất cứ một cửa hàng băng đĩa nhạc nào. Do đó, người hâm mộ đã lựa chọn hệ thống mạng này. Ngày nay, người nghe không chỉ từ bỏ thói quen mua nhiều đĩa nhạc CD, mà họ cũng mất luôn ham muốn sưu tập các đĩa nhạc *hit*, điều trước đây có thể khiến họ phải lao đến cửa hàng bán đĩa vào ngày phát hành. Do có thể dễ dàng lựa chọn một ban nhạc nam hay tìm kiếm những bài hát mới, ngày càng nhiều người chọn cách khám phá bài hát qua hệ thống mạng và họ thỏa mãn với những gì tìm được.

Hệ thống trao đổi dữ liệu *peer-to-peer* phổ biến đến mức một công việc phụ đã phát triển kèm theo. Đi đầu là trang web BigChampagne, một trang lưu trữ tất cả các dữ liệu được chia sẻ qua các dịch vụ trao đổi *peer-to-peer*. Qua các số liệu của trang web này, có thể thấy thị hiếu người nghe đang chuyển từ các nhạc phẩm *hit* sang các *sản phẩm ngách.*

Ngày nay, người hâm mộ đang trao đổi với nhau hơn 9 triệu bài hát, hầu hết là các bài hát không nằm trong Bảng xếp hạng *BillBoard* Hot 100 (một trăm bài hát được ưa thích nhất). Một hình thức thưởng thức âm nhạc cấp thấp mới cũng đang thịnh hành, đó là nhạc "mashups" (liên khúc) và một số thể loại nhạc được trình bày trên nền chip 8-*bit* từng được sử dụng trong

máy video games Nintendo. Ngoài ra, rất nhiều loại nhạc rock đã làm nên những buổi trình diễn ấn tượng nhưng không xuất hiện trên sóng phát thanh. Đáng chú ý, các ban nhạc nam không hẳn được nhiều người ưa thích.

Sự nổi lên của các mạng lưới trao đổi dữ liệu không phải là sự thay đổi bước ngoặt duy nhất về văn hóa. Năm 2001, hãng Apple đã tung ra chiếc máy nghe nhạc iPod đầu tiên, một sản phẩm nghe nhạc MP3 màu trắng, mẫu mã đơn giản với chiều dài 10cm, rộng khoảng 6cm và dày chỉ có 2,5cm. Đó không phải là máy nghe nhạc MP3 đầu tiên trên thị trường, nhưng với thiết kế trang nhã, cực kỳ giản dị, và với chiến dịch tiếp thị hiệu quả cao của hãng Apple, chiếc iPod đã trở thành vật dụng kỹ thuật số cầm tay dùng để nghe nhạc không thể thiếu của nhiều người. Khi mọi người thôi không dùng máy nghe nhạc walkman và discman, chiếc iPod màu trắng có dây nghe đã nhanh chóng phổ biến khắp nơi và trở thành hình tượng văn hóa mới.

Điều đáng nói nhất về chiếc iPod này chính là bộ nhớ của nó với dung lượng lên đến 60GB (giga-byte). Chiếc iPod cho phép người sử dụng đem đi khắp nơi cả một thư viện âm nhạc, lên đến 10 nghìn bài hát, tương đương với một cửa hàng băng đĩa nhạc loại nhỏ. Vài năm sau, chiếc máy iPod trở thành một công cụ ghi nhạc cá nhân của hàng triệu người, đồng hành với họ khi đi dạo phố, khi làm việc hay khi ở trên các phương tiện giao thông công cộng.

Tuy nhiên, việc ghi đầy nhạc vào chiếc iPod với các bài hát sẽ tốn hàng nghìn đôla. So với sự miễn phí thì iPod là một cái giá cắt cổ đáng kinh ngạc. Chiếc máy nghe nhạc tự chọn trong nhà jukebox dùng để tải miễn phí các bài hát kỹ thuật số từ Internet xuống máy tính đã trở thành chiếc máy hấp dẫn không kém chiếc iPod. Việc truyền bá, in sao đĩa, và buôn bán đĩa CD cũng tương tự như vậy, giống như chiến dịch quảng cáo nổi tiếng của Apple đã đề cập. Mạng lưới trao đổi dữ liệu *peer-to-peer* phát triển bùng nổ, ngày càng phổ biến rộng rãi nhờ vào các bộ sưu tập bài hát của hàng triệu người sử dụng. Kết quả là: nhiều hiện tượng sao chép, sưu tập và ăn cắp bản quyền ngày càng lan rộng – gấp hàng trăm lần so với số lượng băng đĩa của bất kỳ một cửa hàng nào, và về cơ bản, tất cả bài hát đó đều sẵn có trong bất kỳ máy tính xách tay của ai đó.

Tất nhiên, các phương pháp ghi nhạc mang tính đột phá này cũng tạo ra những cách thức hoàn toàn mới trong việc *khám phá* âm nhạc mới. Nếu việc sao chép đĩa CD và trao đổi âm nhạc giữa những người bạn là "cách tiếp thị lan truyền" và mạnh nhất theo kiểu này (truyền từ người này sang người khác), thì việc chia sẻ các danh sách bài hát là hình thức truyền bá với quy mô công nghiệp. Thậm chí còn có cả dịch vụ gợi ý nghe nhạc như trang web Pandora và hàng trăm đài phát thanh và mạng kinh doanh trên Internet, không những giúp người hâm mộ biết đến những nghệ sĩ ít tên tuổi nhất, mà còn đoán biết thị hiếu nghe nhạc của các cá nhân với độ chính xác ngày càng cao.

Điều gì sẽ xảy ra nếu có đến 400 bảng xếp hạng Top 40, mỗi bảng xếp hạng là một loại nhạc khác nhau. Hay có đến 40 nghìn hoặc 400 nghìn bảng xếp hạng? Đột nhiên, khái niệm bài hát *hit* lại có thêm một khái niệm bài hát *hit-ngách*. Bên cạnh một ngôi sao ca nhạc nổi tiếng nay có thêm vô số ngôi sao ca nhạc nhỏ hơn, và từ chỗ chỉ có một số nhỏ các ca sĩ ưu tú trên thị trường truyền thông, nay có đến một số lượng rất lớn các nghệ sĩ gần-ưu tú. Sự phổ biến của "các bài hát *hit*" phát triển mạnh mẽ, mỗi loại có một khối lượng khán giả tuy nhỏ nhưng gắn kết hơn.

Đây không phải là điều tưởng tượng mà chính là thực tế đang hiện hữu của thị trường âm nhạc hiện nay. Dịch vụ âm nhạc chất lượng cao trên mạng như Rhapsody sẽ liệt kê ít nhất 400 thể loại và tiểu thể loại nhạc (chia nhỏ các thể loại nhạc thành những dòng nhạc mới, cụ thể như "nhạc dance/electronica>beats&breaks>cut&paste"), mỗi dòng nhạc này có riêng bảng xếp hạng mười bài hát *hit* của mình. Như vậy, sẽ có khoảng 4.000 tiểu bài hát *hit* được tạo ra, mỗi bài lại có ý nghĩa đối với giới hâm mộ thể loại nhạc đó nhiều hơn các bài hát *hit* trên toàn quốc trong danh sách do MC Casey Kasem khởi xướng. Từ đó, vô số danh mục mười bài hát yêu thích được lập ra một cách linh hoạt cho mỗi người sử dụng tùy theo thị hiếu âm nhạc và cách thức nghe nhạc cụ thể của họ, cho dù những danh sách này chỉ phổ biến trong diện hẹp.

ĐIỆU BUỒN NGÀNH TRUYỀN THÔNG

Những vấn đề nảy sinh trong ngành âm nhạc không chỉ là vấn đề bán đĩa nhạc CD. Chương trình nhạc rock trên đài phát thanh, vốn từ lâu là chương trình quảng bá được ưa thích của các công ty lớn, nay đang phải vật lộn để tồn tại. Năm 1993, người Mỹ bỏ ra trung bình khoảng 23 giờ và 15 phút hàng tuần để nghe đài. Nhưng đến mùa xuân năm 2004, con số này đã giảm xuống còn 19 giờ 45 phút. Thế hệ người nghe hiện nay là lứa tuổi dưới 27, và chương trình nhạc rock là chương trình gặp nhiều khó khăn nhất. Năm 2005, trung bình *hàng tuần* có một đài phát nhạc rock ở Mỹ phải đóng cửa. Các đài phát thanh này phải chuyển sang chương trình đối thoại hoặc tiếng Latin, những chương trình "nhàm chán" hơn nhạc rock và pop (vì bắt khán giả nghe lâu hơn). Còn chương trình nhạc rock và pop bây giờ chỉ lôi cuốn được khán giả khi phát bài hát đang thịnh hành. Bảng xếp hạng *American Top 40* bây giờ không còn sức hấp dẫn như trước; còn chương trình của Casey Kasem thì đã hoàn toàn chấm dứt.

Các chuyên gia bình luận chưa thống nhất được đã chỉ ra nguyên nhân chủ yếu, nhưng ở đây xin đề cập đến một số nguyên nhân chính:

- **Sự xuất hiện của máy nghe nhạc iPod**: Đi liền với việc ngừng sử dụng đài phát thanh, vậy còn ai nghe chương trình phát thanh trên sóng FM?

- **Điện thoại di động**: Hành khách tham gia giao thông công cộng là những vị cứu tinh của chương trình đài phát thanh trong thập niên 80. Ngày nay, họ vẫn tham gia giao thông công cộng, nhưng lại dành thời gian nhắn tin bằng điện thoại di động.
- **Đạo luật viễn thông 1996**: Bổ sung thêm một nghìn đài phát thanh trên sóng FM, làm tăng sự cạnh tranh và làm giảm doanh thu của các đài phát thanh hiện hành. Đạo luật này cũng nới lỏng những giới hạn sở hữu của mỗi thị trường.
- **Công ty Clear Channel**: thường hay đổ lỗi cho những phiền toái của đài phát thanh, công ty truyền thông khổng lồ này là một biểu tượng của sự kinh doanh táo bạo của ngành truyền thông. Khi Đạo luật Viễn thông gây khó khăn cho việc kinh doanh của các đài phát thanh địa phương vào cuối thập niên 90, Công ty Clear Channel đã thâu tóm các đài phát bị thua lỗ. Hiện nay, công ty này đã sở hữu hơn 1200 đài phát thanh, chiếm một phần mười tổng số đài phát thanh loại này. Kế hoạch của công ty là giảm đáng kể chi phí phát thanh bằng cách thực hiện chương trình tập trung hóa và chương trình đài phát địa phương bằng máy vi tính. Kết quả là dẫn đến một sự đồng nhất hóa nhàm chán.
- **Sự thanh trừng văn hóa phẩm khiêu dâm của FCC** (Ủy ban Truyền thông Liên bang): Đây luôn là một phần nhiệm vụ giám sát của FCC (như công việc

của cảnh sát) đối với những gì được phát trên sóng đài phát thanh, nhưng FCC hiếm khi thực hiện nghĩa vụ của mình một cách mạnh mẽ như trong suốt 5 năm qua. Mục tiêu chính là Howard Stern, một đài phát thanh lá cải của tư nhân. Sau khi phải gánh chịu mức phạt nặng chưa từng có, Stern cuối cùng phải từ bỏ việc phát sóng truyền thanh trên mặt đất. Nhưng cuối năm 2005, ông ta chuyển đến đài phát thanh vệ tinh Sirius, tháng Giêng 2006, ông ta lại xuất hiện – hầu như không bị kiểm duyệt – trước các thính giả đăng ký nghe đài phát này. Hiện nay, các đài phát thanh có thêm lý do để lo ngại rằng những gì họ nói hay hành động không chỉ làm tốn tiền của họ mà có khi còn làm họ mất việc. Kết quả là: sự đồng nhất hóa càng tăng lên.

Kết cục của quá trình xuống dốc của các chương trình phát nhạc rock cho thấy sự kết thúc của kỷ nguyên Bảng xếp hạng Top 40. Tuy nhiên, bản thân âm nhạc không bị lãng quên – nay là thời điểm tốt chưa từng có cho một nghệ sĩ hay người hâm mộ. Chính Internet là nhân tố khám phá cuối cùng đối với nền âm nhạc mới. Các hình thức truyền thống như tiếp thị, bán và phân phối nhạc phẩm không còn *được ưa thích*. Các công ty lớn và hệ thống phân phối lẻ từng phát triển với quy mô khổng lồ phía sau cỗ máy sản xuất bài hát *hit* trên đài phát thanh, chính là biểu tượng cho mô hình kinh doanh dựa vào những bài hát *hit* xếp hạng bạch kim – nhưng ngày nay hầu như không còn

đủ các loại bài hát bạch kim để giúp các công ty trên phát triển. Chúng ta đang chứng kiến sự kết thúc của một thời đại.

Những ai có chiếc máy nghe nhạc iPod màu trắng cũng có thể nghe đài phát thanh miễn phí. Thị hiếu đã chuyển từ nghe nhạc theo phong trào số đông sang những bài hát yêu thích theo cách lựa chọn của từng người và việc khai thác các thể loại nhạc đã vượt qua cả những dòng nhạc chủ lưu, để đến với cả những dòng nhạc tương đối ít tên tuổi hay quay ngược thời gian trở về với các loại nhạc cổ điển.

Trong bài phát biểu năm 2005, Rupert Murdoch, chủ tịch News Corp, cho rằng ông là một trong những người đầu tiên của ngành truyền thông thấy được tầm quan trọng của nhóm ưu tú hiện nay so với những phần tử nghiệp dư: "Giới trẻ không muốn dựa vào một vị thần thánh từ trên cao chỉ cho họ thấy cái gì là quan trọng. Họ muốn tự kiểm soát phương tiện truyền thông của mình, thay vì bị phương tiện truyền thông chi phối".

Những gì diễn ra trong lĩnh vực âm nhạc cũng tương tự như các lĩnh vực khác trong ngành truyền thông và giải trí. Hãy xem xét những số liệu của năm 2005:

- Việc bán vé xem phim Hollywood giảm 7%, bắt đầu có xu hướng tiếp tục giảm sút từ năm 2001 với tỷ lệ ngày càng giảm nhiều hơn.
- Số độc giả đọc báo, đạt *kỷ lục* năm 1987, đã giảm 3% (con số giảm lớn nhất tính theo từng năm) và

nay đang ở mức độ thấp chưa từng thấy kể từ những năm 60.

- Doanh số của các quầy bán báo đang ở mức thấp nhất trong 30 năm qua, kể từ khi xuất hiện việc thống kê số liệu.
- Số lượng người xem truyền hình tiếp tục giảm do các khán giả chạy theo các kênh truyền hình cáp, từ năm 1985, thị phần khán giả của mạng lưới truyền hình đã giảm từ một phần ba cho đến gần một nửa.

Ngành giải trí đang mất đi sức mạnh của nó. Hiện nay, chương trình truyền hình ăn khách nhất, *CSI*, chỉ được 15% hộ gia đình đón xem. Trong những năm 70, con số nhỏ bé này chưa bao giờ từng xuất hiện đối với mười chương trình truyền hình được ưa thích nhất. Trên thực tế, trừ một ra thì tất cả các chương trình truyền hình được ưa thích đều có từ cuối thập niên 70, đầu thập niên 80 (chương trình gần đây nhất là chương trình thể thao Olympic Mùa đông 1994, cũng đã phát sóng mười lăm năm qua). Tựu trung lại, ngày nay hàng trăm kênh truyền hình cáp đã vượt qua mạng lưới truyền hình để đến với khán giả nhưng không một kênh truyền hình cáp nào giữ vị trí thống trị.

Thậm chí chương trình truyền hình vốn được xem nhiều nhất cũng không còn giữ được vị trí thống trị. Các buổi tường thuật giải bóng chày World Series 2005 có số người hâm mộ thấp nhất trong lịch sử, giảm 30% lượng khán giả so với năm trước. Chương trình truyền

hình phát các trận cầu đinh năm 2005 giải bóng rổ Mỹ NBA cũng đạt mức thấp gần *kỷ lục*, giảm gần một phần tư lượng khán giả kể từ năm trước. Năm 2006, tỷ lệ khán giả của lễ trao giải thưởng âm nhạc Grammy cũng giảm 10%. Chương trình tường thuật Olympic Mùa đông 2006 có lượng khán giả thấp nhất trong vòng 20 năm qua, giảm 37% kể từ Thế vận hội 2002 ở thành phố Salt Lake. Chương trình truyền hình lễ trao giải Oscar cũng đạt khán giả thấp nhất kể từ năm 1987.

Phóng viên Patrick Goldstein của tờ *Thời báo Los Angeles* cho rằng: "Ngày nay, chúng ta là một quốc gia của các *sản phẩm ngách*. Vẫn có các bộ phim bom tấn với doanh thu khổng lồ, các chương trình truyền hình được ưa thích, những đĩa nhạc CD bán chạy kỷ lục, nhưng lại có ít sự kiện nắm bắt được tinh thần và thị hiếu của công chúng hơn. Nước Mỹ đang dành nhiều thời gian để xem các chương trình truyền hình cáp hoặc đọc các blog nhằm vào số khán giả đặc thù."

Sự xuất hiện của TiVo và các máy thu hình kỹ thuật số DVR khác đã kích đại sự tan rã của hiệu ứng lan truyền do loại bỏ yếu tố thời gian. Ngày nay, thậm chí nếu mọi người xem cùng chương trình giống nhau, họ có thể không phải xem cùng một buổi tối hay cùng một thời điểm nhất định. Chẳng ai muốn xem giới thiệu các chương trình đã được phát và có thể ai đó sẽ làm mất sự bất ngờ đối với các chương trình bạn chưa xem vì trước đó họ đã xem chương trình này.

NỀN KINH TẾ CHẠY THEO *HIT* CHÍNH LÀ NỀN VĂN HÓA CHẠY THEO *HIT*

Mặc dù thời đại của sản phẩm *hit* được công chúng yêu thích có thể đã đạt đến đỉnh điểm, nhưng tác động của nó đối với quan điểm của chúng ta về truyền thông thì chưa. Các ngành công nghiệp giải trí và truyền thông hiện hành vẫn hướng ra khắp nơi để tìm kiếm, bơm tiền và tạo ra các siêu phẩm.

Các sản phẩm giải trí như phim ảnh, chương trình truyền hình hay đĩa nhạc có thể mất nhiều tiền để sản xuất, tiếp thị và phân phối. Ví dụ, chi phí trung bình của một bộ phim của Hollywood hiện nay vào khoảng 60 triệu đôla Mỹ, và có thể cần thêm chừng đó tiền cho quảng cáo tiếp thị. Nhưng hơn bao giờ hết, khó có thể dự đoán được bộ phim nào sẽ thu hút được khán giả, điều này giải thích tại sao các đạo diễn và diễn viên tên tuổi lại đòi thù lao cao đến vậy – vì họ mang lại sự chắc chắn cho một công việc kinh doanh đầy rẫy bất trắc khó lường. Nhưng kể cả khi các ngôi sao bị thất bại, các xưởng phim, hãng nổi tiếng và các mạng lưới cũng thực hiện phương pháp đầu tư phân tán bớt rủi ro.

Giống như những nhà tư bản đầu tư rủi ro, họ đặt cược vào một cơ số dự án, đầu tư vào mỗi bộ phim số tiền đủ để tạo ra cơ hội cạnh tranh giành *hit*. Họ kỳ vọng rằng trong hoàn cảnh tốt nhất hầu hết các dự án sẽ hòa vốn, chỉ cần một số ít dự án thành công. Có

nghĩa là số ít bộ phim *đạt hit* sẽ phải bù trừ cho sự trì trệ của những dự án khác.

Do đó, kiểu kinh doanh này thực sự *cần* những sản phẩm đạt *hit*. Và không chỉ là những sản phẩm sinh lãi – chúng ta đang nói đến những bộ phim thành công và *hit*. Chi phí sản xuất cao và khả năng thành công bấp bênh tạo sức ép lên những bộ phim giành chiến thắng, không chỉ thắng mà phải thắng *lớn*. Và những bộ phim còn lại thì sao? Thế đấy, những bộ phim này có thể không thu được gì cả. Cho dù có thể được hoan nghênh nhiệt liệt, thậm chí được hàng triệu khán giả chú ý hay đón xem, nhưng nếu các sản phẩm này không thu lại được số tiền đã bỏ ra, bộ phim đó bị coi là không hoàn thành công việc hỗ trợ phần còn lại của phương pháp đầu tư này.

Bắt tay vào việc tạo ra một sản phẩm *hit* không hoàn toàn giống như tạo ra một bộ phim hay. Có nhiều việc bạn phải làm và không được làm để đạt yêu cầu thu hút hàng chục triệu khán giả bỏ tiền mua vé xem phim. Bạn phải trả mức thù lao cao nhất mà bạn kham nổi cho một siêu sao hàng đầu. Bạn không được làm cho nội dung phim "quá thông minh". Phim của bạn cần có một kết thúc có hậu (happy-ending). Bạn không được để nhân vật chính chết. Nếu là một bộ phim hành động, có nhiều hiệu ứng hình ảnh sẽ tốt hơn. Và nếu mọi cơ hội đều ngang nhau, thì có lẽ bạn *nên* làm một bộ phim hành động. Hiển nhiên là vẫn có thể bỏ qua quy luật này và vẫn có được bộ phim *hit*, nhưng tại sao lại phải

mất công đi thử cơ hội khác? Nhất là bạn lại đang đầu tư một khoản tiền lớn.

Kiểu tư duy chạy theo *hit* này đã lan ra ngoài không gian Hollywood và len lỏi vào nền văn hóa toàn quốc. Chúng ta đã chịu tác động của những đòi hỏi về mặt kinh tế của cỗ máy sản xuất các ấn phẩm *hit* chỉ để kỳ vọng đạt doanh thu lớn. Chúng ta đã tiếp thu cách tính toán của việc đầu tư giải trí đầy rủi ro. Vì thế chúng ta theo dõi sát sao doanh thu cuối tuần của phòng vé giống như chúng ta làm thể thao chuyên nghiệp – giữ điểm và tách biệt những người chắc chắn chiến thắng ra khỏi những kẻ có vẻ dễ thua trận.

Bằng việc gắn chặt với tên tuổi của ngôi sao, chúng ta khuyến khích việc thổi phồng lương của những ngôi sao trong danh sách loại A và theo sát đời sống xã hội ầm ĩ của họ mà thực ra việc của họ không liên quan gì đến lợi ích của chúng ta. Từ siêu sao điền kinh đến một chủ tịch hội đồng quản trị danh tiếng, chúng ta luôn quan tâm tới điểm cao nhất của thế giới *hit* một cách thiên lệch. Nói cách khác, chúng ta đã được huấn luyện để nhìn thế giới qua lăng kính nhuốm màu kỷ lục.

Nếu một sản phẩm không phải là *hit* thì chỉ là một sự thất bại. Nó đã thua trong cuộc cạnh tranh về hiệu quả kinh tế này và vì vậy người ta cho rằng lẽ ra không nên làm ra chúng. Với kiểu tư duy hướng tới *hit* này, lịch sử được viết bởi những người hâm mộ, và cơ sở đánh giá chất lượng phim tốt nhất chính là doanh thu của phòng bán vé. Thực tế này không chỉ xảy ra ở Hollywood. Đó cũng là cách chúng ta đánh giá số lượng

băng đĩa bán ra, lấp đầy các giờ cao điểm trên truyền hình và lập nên các danh sách bài hát ưa thích trên đài phát thanh. Đó là cách xác định các nguồn lực khan hiếm nào được coi là "xứng đáng" nhất, hay nói cách khác, nổi tiếng nhất.

Cuối cùng, phản ứng của chúng ta với văn hóa chạy theo *hit* lại củng cố thêm loại văn hóa này. Thế giới của các giá để hàng hoạt động theo quy luật kẻ thắng người thua: sản phẩm này chiếm chỗ của sản phẩm khác. Buộc phải lựa chọn, một cách tự nhiên, mỗi ngành giải trí đều chọn những sản phẩm nổi tiếng nhất, tạo cho chúng một ưu thế. Với sức ép kinh doanh, chúng ta thực sự đã nới rộng khoảng cách giữa các sản phẩm này và những *sản phẩm ngách*. Xét về mặt kinh tế, điều này tương tự như câu nói "Nếu chỉ có một ít người giàu, hãy để cho họ trở nên giàu hơn". Kết quả là độ dốc của đồ thị đường cầu càng trở nên dốc hơn.

Tuy nhiên, điều đó đang thay đổi. Thay vì hình thức giải trí ở văn phòng khi giao lưu văn hóa chỉ diễn ra giữa các nhóm đồng nghiệp cùng tính cách, chúng ta ngày càng hình thành những hội, nhóm đến với nhau bằng những mối quan tâm, sở thích chung hơn là qua các hình thức giải trí được xác định trước. Ngày nay, hình thức giải trí của chúng ta ngày càng khó định hình rõ ràng – có rất nhiều kiểu khác nhau và mọi người tự mình chọn nhóm giải trí để tham gia – tập hợp lại với nhau không chỉ theo địa giới mà còn theo sở thích.

3

LƯỢC SỬ CÁI ĐUÔI DÀI

TỪ WISH BOOK ĐẾN THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Mặc dù *Cái đuôi dài* đang tự hiện ra khắp nơi như một hiện tượng của thời đại Internet, nhưng khởi nguồn của nó có từ trước khi các công ty trên mạng như Amazon và eBay ra đời, thậm chí trước cả sự ra đời của Web. Đó là kỷ lục của một chuỗi cải cách kinh doanh cách đây hơn một thế kỷ - những bước tiến trong sản xuất, tìm kiếm, phân phối và bán sản phẩm. Hãy nghĩ đến tất cả các yếu tố phi Internet làm nên, chẳng hạn như, việc mua bán qua Amazon: vận chuyển FedEx, các số thứ tự tiêu chuẩn quốc tế của sách (ISBN), thẻ tín dụng, các dữ liệu quan hệ khách hàng, thậm chí cả các mã vạch.

Phải mất hàng thập niên để những công đoạn cải tiến trong kinh doanh này xuất hiện và phát triển. Internet cho phép đan kết các bước kinh doanh với

những công đoạn đó theo cách thức tăng cường sức mạnh kinh doanh và mở rộng tầm với. Nói một cách đơn giản, sự ra đời của các trang Web đã thống nhất các yếu tố của cuộc cách mạng về chuỗi cung vốn được ấp ủ từ hàng thập niên.

Trên thực tế, *Cái đuôi dài* và giá để hàng vô tận có nguồn gốc từ cuối thế kỷ 19 và cửa hàng tổng hợp khổng lồ đầu tiên - những tòa nhà nhiều phòng ốc tọa lạc trên những khu đất công nghiệp gần điểm giao các đường xe lửa ở vùng Midwest của Mỹ, bắt đầu từ Chicago. Dưới vòm nhà bằng thép rộng mênh mông, kỷ nguyên của hàng hóa có sẵn, đa dạng về chủng loại và dễ lựa chọn đã xuất hiện đầy ắp trên các tấm pallet gỗ nâng hàng cao như núi, với khối lượng hàng hóa bán ra khá lớn do nền sản xuất hàng loạt mới mẻ lúc đó cung cấp. Tàu hỏa đã góp phần phổ biến sự đa dạng hàng hóa này thông qua hệ thống tuyến đường xe lửa, trở thành nhân tố làm thay đổi nền kinh tế và văn hóa của nước Mỹ.

Người đầu tiên chứng minh cho người tiêu dùng Mỹ thấy ý nghĩa của những điều trên là một nhân viên đường sắt ở North Redwood, bang Minnesota. Tên ông ta là Richard Sears. Năm 1886, một bưu kiện đồng hồ của một cửa hàng kim hoàn bị gửi nhầm cho một người buôn bán địa phương ở North Redwood và ông này không muốn nhận bưu kiện nhầm lẫn đó. Sears đã mua lại số đồng hồ đó hộ ông ta, bán cho các nhân viên đường sắt khác theo dọc tuyến đường và được một

khoản lãi hấp dẫn. Từ đó, ông mua nhiều đồng hồ hơn và bắt đầu khởi dựng một công ty phân phối đồng hồ.

Vào năm 1887, Sear chuyển việc kinh doanh đến Chicago và đăng một tin quảng cáo trên nhật báo *Chicago Daily News* muốn tìm người sửa chữa đồng hồ (ông cho rằng chẳng có lý do gì để vứt đi những chiếc đồng hồ bị lỗi đã bị trả lại). Sau đó, Alvah C. Roebuck đã liên hệ với ông. Sáu năm sau, hai người đã hợp tác với nhau và thành lập công ty Seas, Roebuck & Co. Công ty đã phát hành catalog để chào hàng đồng hồ cho nông dân, những người đang bị các cửa hàng tạp hóa địa phương và tầng lớp trung lưu lừa gạt.

Theo lịch sử của công ty Sears, Roebuck & Co., cam kết mà công ty đưa ra rất đơn giản: "Với lợi thế bán buôn và sử dụng đường sắt, bưu điện và hệ thống phân phối miễn phí tại nông thôn, công ty của chúng tôi là sự lựa chọn tốt hơn các cửa hàng giá cao ở nông thôn".

Từ thành công trong kinh doanh đồng hồ, công ty đã nhanh chóng mở rộng việc kinh doanh sang các mặt hàng khác mà một gia đình nông thôn hay một công ty đều cần đến. Công ty Sears và Roebuck phân phát các catalog cho các nông dân, cùng một bức thư do chính ông Sears viết, và Công ty hoàn thành các yêu cầu đặt hàng của khách từ một chuỗi các xí nghiệp ngày càng lớn ở Chicago. Cuối cùng, hai ông đã xây dựng một cơ sở trị giá 5 triệu đôla, rộng 40 mẫu Anh (khoảng 4 hecta) được sử dụng làm nơi xử lý các đơn đặt hàng qua bưu điện và xây thêm cả một tòa nhà

văn phòng ở khu phía tây Chicago. Khi khai trương năm 1906, tòa nhà có diện tích mặt sàn rộng xấp xỉ 1 triệu mét vuông. Xí nghiệp sản xuất theo đơn đặt hàng qua bưu điện này là tòa nhà dùng cho kinh doanh lớn nhất thế giới lúc bấy giờ.

Những gì nhà kho và hoạt động kinh doanh hiệu quả của Sears và Roebuck tạo ra chính là một cuộc cách mạng. Hãy tưởng tượng bạn là một nông dân sống sâu trong thảo nguyên Kansas rộng lớn cách đây hơn 100 năm. Chỗ ở của bạn cách xa cửa hàng tạp hóa gần nhất đến vài giờ đồng hồ đi xe và giá cả của hàng hóa tại cửa hàng lẫn giá xăng dầu đều không rẻ chút nào. Rồi một ngày, người đưa thư hàng tuần đem đến cho bạn cuốn *Wish Book* 1897 của Sears – dày 786 trang, trong đó có đầy đủ mọi mặt hàng với giá cả phải chăng không thể tin được.

Wish Book 1897 là một cuốn sách tuyệt vời. Thậm chí ngày nay, trong thời đại của Amazon, vẫn khó có thể tập hợp được một số lượng mặt hàng phong phú đến như vậy. Cuốn danh mục gói gọn trong kích cỡ của một cuốn danh bạ điện thoại nhưng có đến 200 mặt hàng và chủng loại, tất cả được in bằng chữ nhỏ kèm theo 6.000 ảnh minh họa.

Đơn cử mười trang đầu tiên của cuốn danh mục này gồm có: 67 loại chè, 38 loại cà phê, và 29 loại cacao. Tiếp đến là khoảng vài trăm loại gia vị và phụ gia khác nhau, vài trăm loại hoa quả khô và hoa quả đóng hộp, kèm theo một vài loại đồ ăn sẵn có ở siêu thị. Trang 11 có đến hơn 60 loại xà phòng. Và 770 trang tiếp theo

là mọi loại hàng hóa khác từ thuốc uống đến súng ống (có cả súng lục ổ quay với giá 68 xu), trang phục, xe ngựa và cả chiếc đàn viôlông giá 2 đôla Mỹ.

Đó là một cuốn danh mục gây sững sờ cho các gia đình nông dân. Với thông điệp nặng ký từ một bức thư, khả năng lựa chọn các sản phẩm hàng hóa đa dạng đã tăng lên gấp ngàn lần so với số hàng hóa điển hình của một cửa hàng tạp hóa. Hơn thế, cuốn catalog còn đưa ra mức giá thấp hơn khoảng 50%, kể cả chi phí vận chuyển.

Công ty của Sears đã đưa thông tin đến các khách hàng tiềm năng bằng một trong những hình thức "tiếp thị lan truyền" đơn giản nhất. Năm 1905, công ty đã gửi thư tới các khách hàng quen ở Iowa, đề nghị họ phân phát 24 cuốn catalog tới hàng xóm và bạn bè của họ. Những khách hàng này gửi cho Công ty của Sears tên những người nhận cuốn catalog. Về phần mình, khi những người khách mới gửi đơn đặt hàng đến công ty, thì các khách hàng ban đầu sẽ nhận được quà cho những đóng góp của họ: một cái lò sưởi, xe đạp hoặc máy khâu.

Cũng như vậy, những kỹ thuật chuỗi cung mà Sears áp dụng để đạt được thành công kỳ diệu không hề xa lạ trong thời kỳ hiện nay: sự kết hợp giữa hàng hóa có trong kho của cửa hàng, một hệ thống "cửa hàng ảo" của các nhà cung ứng và những người vận chuyển hàng hóa trực tiếp từ nhà máy sản xuất. Sears thậm chí được coi là một đại lý đặt hàng theo yêu cầu cho các nhà sản xuất xe ngựa.

Trong những nhà kho chứa hàng cũng có những phát minh gây sửng sốt. Để khắc phục tình trạng kém hiệu quả của việc đưa hàng, các nhà quản lý của Sears đã lập ra một hệ thống cho phép mỗi đơn đặt hàng, khi đến công ty, sẽ được phân định ngay khoảng thời gian giao hàng cụ thể. (Các) mặt hàng được yêu cầu phải được đặt tại thùng đựng tương ứng trong phòng tổng hợp mua bán vào đúng thời gian đã định. Để đáp ứng đúng thời hạn, hàng hóa theo đơn đặt hàng được chuyển từ kho hàng khổng lồ đến phòng đóng gói bằng một hệ thống chuông báo và đường trượt khá phức tạp.

Hệ thống phân phối hàng theo lịch trình này đã đem lại hiệu quả cho việc xử lý các đơn đặt hàng qua bưu điện, cho phép cơ sở Chicago giải quyết được khối lượng hàng hóa kinh doanh lớn gấp mười lần so với bình thường. Chỉ trong một thời gian ngắn, hệ thống này được biết đến như "kỳ quan thứ bảy" của giới kinh doanh. Có người nói Herry Ford đã đến thăm xí nghiệp Chicago để tìm hiểu về kỹ thuật dây chuyền đầy hiệu quả này.

Nhưng trớ trêu là rút cục chính dây chuyền của Ford đã buộc Công ty Sears phải tiến thêm bước nữa để thích ứng với sự phong phú hàng hóa, lập *đại cửa hàng bách hóa (superstore)*. Với sự hoàn thiện của hệ thống đường sá hiện đại, chất lượng tốt, dân chúng có đủ tiền mua ôtô, các khách hàng nông thôn của Sears đã không giới hạn việc mua sắm của mình qua các catalog. Cùng lúc đó, quá trình đô thị hóa rộng lớn của

Mỹ đã bắt đầu, và nhiều người vốn là khách hàng của Sears đã rời nông thôn ra làm việc cho các nhà máy. Năm 1900, dân số ở nông thôn vẫn còn lớn hơn thành thị. Nhưng đến năm 1920, con số này đã đảo ngược.

Các cửa hàng trong thành phố thích tích trữ hàng theo danh mục hàng hóa. Năm 1925, Công ty Sears mở một cửa hàng ở ngay khu vực xí nghiệp bán hàng theo đơn đặt hàng qua bưu điện tại Chicago. Sự thử nghiệm này ngay lập tức gặt hái thành công. Trước khi hết năm, Sears đã mở thêm bảy cửa hàng bán lẻ – trong đó có bốn cửa hàng ở khu xí nghiệp. Đến cuối năm 1927, công ty này đã có 27 cửa hàng bán lẻ. Khách hàng được tận hưởng sự phong phú về chủng loại hàng hóa với giá rẻ, còn hiệu quả hệ thống cung ứng của Sears từ sự phát triển kinh doanh theo đơn đặt hàng đã cho phép công ty đưa ra cho khách hàng nhiều mặt hàng lựa chọn chưa từng có trong chuỗi cửa hàng bán lẻ của mình (góp phần tạo nền tảng cho sự hình thành mô hình Wal-Mart sau này).

Nước Mỹ đã bị cuốn vào vòng lựa chọn. Các đại bách hóa cung cấp một khối lượng hàng hóa lớn, phong phú, với mức giá phải chăng. Các cửa hàng đã góp phần cổ vũ cho niềm tin vào nền kinh tế có qui mô lớn, một khái niệm (cửa hàng lớn hơn sẽ hiệu quả hơn) mà để hiểu nó không cần gì khác ngoài việc so sánh bảng giá hàng hóa của tiệm tạp hóa cổ truyền với các đại cửa hàng. Vậy các cửa hàng này đã tiến xa đến mức nào?

NUÔI DƯỠNG *PHẦN ĐUÔI*

Thực phẩm là lĩnh vực cải cách tiếp theo. Siêu thị đầu tiên là cửa hàng King Kullen được khai trương ngày 4 tháng 8 năm 1930 tại Queens, New York, trong thời kỳ tồi tệ của cuộc Đại Suy thoái. So với các cửa hàng giá rẻ ngày nay, cửa hàng King Kullen chỉ bán hơn 1000 sản phẩm, nhưng đã được coi là chất xúc tác cho một thời đại mới của công việc kinh doanh bán lẻ thực phẩm. Giống như Sears, công ty King Kullen cung cấp nhiều loại hàng hóa hơn, với giá thấp hơn và tất cả đều có trong cùng một cửa hàng, tạo điều kiện cho khách hàng trực tiếp lựa chọn sản phẩm từ các giá hàng.

Cùng với dịch vụ tự chọn và sự đa dạng hàng hóa, nhu cầu về đi lại và tích trữ thực phẩm đã dẫn đến trào lưu hàng tuần đi mua sắm số lượng lớn ở các cửa hàng bách hóa, ngược hẳn với thói quen đi chợ hàng ngày của thời kỳ trước. Chìa khóa thành công đầu tiên của siêu thị là sự ra đời của xe chở hàng trong siêu thị (được sử dụng lần đầu năm 1937), xe ôtô, nơi đỗ xe miễn phí, tủ lạnh gia đình và thùng lạnh ở siêu thị.

Trong cuốn lịch sử chính thức về ngành thực phẩm, Viện Tiếp thị Thực phẩm đã mô tả tác động của hiện tượng này như sau:

> Siêu thị đã góp phần hình thành tầng lớp trung lưu trong xã hội. Giá hàng hóa thấp đã khiến các gia đình có điều kiện mở hầu bao chi cho việc mua ôtô, nhà ở,

chi cho giáo dục và các nhu cầu tiện nghi khác trong cuộc sống. Khi số lượng các siêu thị tăng lên nhanh chóng trong thập niên 50 và 60, siêu thị đã đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra tầng lớp trung lưu ở Mỹ. Trong lễ kỷ niệm bạc của siêu thị, Tổng thống Kennedy đã nhận xét rằng các kỹ thuật tiếp thị rộng rãi với chi phí thấp "...đã góp phần tạo ra điều kiện sống tốt hơn và có đóng góp quan trọng đối với sự phát triển của nền kinh tế nước ta".

Trong thời kỳ Chiến tranh Lạnh, từ 1958 đến 1988, khoảng 50 nghìn người Liên Xô đã đến nước Mỹ. Trong các chuyến đi này, phần lớn họ đã ghé thăm các siêu thị của Mỹ. Siêu thị chứng minh nền kinh tế thị trường tự do đã cho thấy thực phẩm phong phú với giá phải chăng được phổ biến như thế nào và trở thành bằng chứng về sự hiệu quả của chủ nghĩa tư bản Trong cuốn tự truyện của mình, Boris Yeltsin đã nói về chuyến thăm của ông tới một siêu thị ở Houston năm 1989: "Khi tôi nhìn thấy các giá để hàng hóa tràn ngập hàng trăm, hàng ngàn đồ hộp, thùng giấy và hàng hóa các loại, lần đầu tiên tôi cảm thấy thực sự buồn và thất vọng cho người dân Liên Xô. Một đất nước tiềm năng giàu có như nước chúng tôi đã trở thành một nước nghèo khó đến như vậy! Thật buồn khi nghĩ về điều đó".

Một cửa hàng bách hóa ở góc phố những năm 1920 chỉ có khoảng 700 mặt hàng, đa số bán với khối lượng lớn và các khách hàng phải đến nhiều cửa hàng để mua thịt, đồ nướng, các sản phẩm bơ sữa và các loại hàng hóa khác. Nay, tất cả các mặt hàng đó đều có trong cùng một siêu thị. Hơn nữa, số lượng chủng loại sản

phẩm trong siêu thị ngày càng tăng: 6000 loại vào năm 1960, 14 nghìn loại năm 1980 và ngày nay siêu thị có hơn 30 nghìn loại hàng hóa.

KHÁCH HÀNG QUA ĐIỆN THOẠI

Sự phát triển quan trọng tiếp theo diễn ra tại chính mỗi gia đình, với sự ra đời của 800 số điện thoại miễn phí. Bắt đầu với sự kỳ vọng vừa phải, năm 1967, Công ty AT&T tung ra một sản phẩm mới có tên gọi "WAT nội bang (dịch vụ điện thoại vùng rộng)", cũng được biết đến với tên gọi "Cuộc gọi tự động", chủ yếu với mục đích giải quyết sự thiếu hụt nhân viên trực tổng đài điện thoại. Những người trực tổng đài đang bị quá tải bởi số lượng cuộc gọi người nhận trả tiền đang được giới kinh doanh ưa chuộng sử dụng. Công ty AT&T cho rằng dịch vụ mới của hãng sẽ giúp giải quyết vấn đề thiếu nhân lực của ngành bưu chính nhưng cũng không có kỳ vọng lớn. Công ty AT&T chưa bao giờ ngờ rằng đến năm 1992, chỉ trong 25 năm sau, 40% cuộc gọi sử dụng hệ thống đường dài của AT&T là các cuộc gọi miễn phí.

Cuộc gọi miễn phí đã cho phép việc mua sắm theo catalog phát triển trở lại. Thời đại tự động hóa hiện đại đã góp phần làm cho dân chúng có điều kiện chuyển từ thành phố về sống ở vùng ngoại ô, cho dù các cửa hàng địa phương vẫn còn hạn chế về chủng loại hàng hóa. Một thế hệ dân cư giàu có, thực dụng ở vùng ngoại

ô sẵn sàng chi tiền mua sắm nhiều hơn, và đến giữa thập niên 70, thẻ tín dụng giúp họ mua sắm theo nhu cầu. 800 số điện thoại ban đầu đã trở thành nhân tố xúc tác cần thiết cho sự bùng nổ hình thức mua sắm gia đình.

Ngược lại với thời đại thịnh hành các cửa hàng bách hóa tổng hợp khổng lồ có mọi thứ như của Sears, làn sóng mua theo catalog sau này tập trung nhiều vào các *sản phẩm ngách* hơn. Công nghệ in mầu đã tạo điều kiện cho các nhà bán lẻ in ra hàng trăm ngàn hay thậm chí hàng triệu cuốn catalog trên chất liệu tốt để trình bày hình ảnh gian hàng phong phú của họ và gửi tới các địa chỉ hòm thư định sẵn. Tỷ lệ khách hàng hồi âm chỉ cần 1% thì cửa hàng cũng đã có lãi.

Các *sản phẩm ngách* lại một lần nữa tìm ra hướng tiếp cận tới những khách hàng thuộc dòng chủ đạo. Các đồ dùng thể thao, quần áo có thương hiệu, mẫu nội thất, đồ lót, đồ đạc ngoài trời, các vật dụng theo sở thích – mỗi tháng lại đem đến cho khách hàng một danh sách liệt kê chi tiết sản phẩm bán lẻ chuyên dụng. Với những thứ cần thiết trong tay như thẻ tín dụng, máy điện thoại, khách hàng sẽ có ngay mặt hàng mình cần chỉ trong một hoặc hai tuần. So với ấn tượng mà sự đa dạng của hàng hóa bán qua bưu điện đem lại, tiện ích của máy tính cá nhân nhanh chóng lấn át hiện tượng mua hàng qua bưu điện.

CATALOG CUỐI CÙNG

Sự nổi lên của thương mại điện tử trên Web từ đầu những năm 90 đã bắt đầu bằng việc xây dựng các catalog trên Web với chủng loại hàng hóa đa dạng, thậm chí việc đặt mua hàng trở nên thuận tiện hơn, mức giá thấp hơn và phục vụ được nhiều công chúng hơn. Internet đã tạo ra một hình thức gửi kho hàng mới cho tất cả mọi người – mà không cần in ấn và gửi catalog đến cho khách hàng. Rõ ràng catalog đã phát huy tác dụng khắp mọi nơi.

Tất nhiên, một số catalog hấp dẫn hơn những cái khác. Nhưng đó là catalog nào?

Jeff Bezos đã tự đặt cho mình câu hỏi đó khi ông làm việc tại Quỹ đầu tư D. E. Shaw ở New York. Đó là năm 1994, thời điểm Internet bắt đầu khởi sắc, tăng trưởng ở mức 2300%/năm chỉ từ một hệ thống cơ sở nhỏ bé. Là một "kỹ sư" tài năng (kỹ sư lập trình toán), sếp của Bezos yêu cầu ông tìm những cơ hội kinh doanh Internet. Hơn mười năm sau, trong một phát biểu ở Thung lũng Silicon, Bezos đã nói về thời khắc đó:

> Tôi đến chỗ Hiệp hội thương nhân (Direct Marketers Association) và lấy một danh sách tất cả sản phẩm đang được bán từ xa. Quần áo là thứ hàng bán từ xa chạy nhất. Thứ hai là thực phẩm cao cấp. Đứng cuối danh sách là sách, và danh mục sách tồn tại là vì có những tổ chức như Câu lạc bộ sách của tháng và bởi vì không có một danh mục in trên giấy nào đề cập đến sách.

Những năm đầu thập niên 90 là thời kỳ phát triển bùng nổ của ngành sách ở Mỹ. Công ty sách Crown Books đã chuyển hướng kinh doanh với một chuỗi cửa hàng bán hạ giá, khuấy động *các kỷ lục* bán sách và khởi đầu làn sóng hạ giá tương tự trên thị trường. Tiếp theo, công ty Barnes&Noble và Borders tiến thêm một bước bằng cách khai trương những siêu thị sách khổng lồ. Được xây dựng trên nền những rạp chiếu phim hay sàn bowling cũ, những siêu thị sách này đã có đến 100 nghìn đầu sách, gấp năm lần so với mức trung bình của các cửa hàng sách địa phương. Con số này thể hiện sự gia tăng chủng loại và khả năng lựa chọn, khởi đầu cho một thời đại sách báo phong phú phục vụ bạn đọc.

Sách trở nên rẻ hơn và nhiều hơn – con người còn cần gì hơn thế nữa?

Lại một lần nữa, Bezos tự đặt ra chính câu hỏi đó:

> Tôi đang tìm hiểu vấn đề đó. Nếu bạn là người sử dụng Web vào năm 1994, với hệ trình duyệt và công nghệ sơ đẳng hiện có lúc đó, thì việc sử dụng đó thực sự rất khó khăn. Cổng trình duyệt Web thường xuyên bị tắc, mọi thứ vận hành không suôn sẻ và dung lượng đường truyền dữ liệu rất nhỏ, kể cả khi bạn có chiếc mô-đem hiện đại nhất thời bấy giờ.
>
> Tôi rút ra kết luận rằng với công nghệ lúc đó, nếu bạn có thể làm một việc gì mà không cần phải sử dụng Web, thì bạn cứ thế mà làm. Bạn không muốn mua quần áo trên Web, cả khi đó là bộ sưu tập tốt nhất, vì quần áo bạn có thể mua qua catalog và qua các cửa

> hàng một cách hiệu quả. Tiêu chuẩn của tôi là: hãy chọn một mặt hàng mà khách hàng chỉ có thể mua qua trang Web.

Thực tế cho thấy việc lựa chọn rất quan trọng trong việc thúc đẩy khách hàng sử dụng catalog. Nó cũng cho thấy bạn không thể có một danh mục sách đồ sộ trên giấy; vì điều đó hoàn toàn phi thực tế. Hàng năm có hơn 100 nghìn cuốn sách mới được xuất bản, và ngay cả một siêu thị sách lớn cũng không thể có hết ngần đấy cuốn sách. Siêu thị sách lớn nhất chỉ có 175 nghìn đầu sách và duy nhất có ba cửa hàng đủ lớn đến như vậy. Từ đó nảy sinh ra một ý tưởng: hãy để trang web Amazon.com trở thành nơi đầu tiên bạn có thể dễ dàng tìm và mua một triệu loại sách khác nhau.

Điều mà vị kỹ sư này đang hướng tới là một cơ hội trong ngành sách đang phát đạt này. Mặc dù có rất nhiều nhà xuất bản, song hầu hết việc phân phối sách chỉ do hai công ty bán buôn đảm nhiệm, họ có hệ thống cửa hàng đặt ở vị trí chiến lược trên toàn quốc để đáp ứng nhu cầu đọc giả.

Điều này gợi ra một cơ hội tuyệt vời cho một nhà bán lẻ trên mạng.

Mặc dù 175 nghìn đầu sách xem ra có vẻ nhiều, nhưng Bezos biết rằng dù đó là số sách lớn nhất có trong một cửa hàng thì cũng chỉ là một phần nhỏ số sách có trên thị trường. Và việc tìm tên sách và đọc tóm tắt sách rõ ràng sẽ tạo điều kiện cho khách hàng tìm được cái họ thực sự muốn.

Khi đó, có khoảng 1,5 triệu sách bằng tiếng Anh được in – các cửa hàng sách chỉ có khoảng 10% số sách này. Ngày nay, kho dữ liệu trên mạng có thể chứa một danh sách sách in lên đến 5,6 triệu cuốn. Bezos cũng biết rằng ngày càng có nhiều danh mục sách của các nhà xuất bản được đưa lên mạng, giới thiệu các sách học thuật, thương mại, sách tự xuất bản và nhiều loại khác. Không có lý do gì mà Amazon.com không giới thiệu tất cả loại sách này.

Điều mà Internet đã làm là loại bỏ hầu hết các rào cản vật lý để tạo ra sự lựa chọn vô tận. Các cửa hàng kiên cố cỡ lớn có quy mô hoành tráng vẫn phải giải quyết vấn đề chi phí cho các giá hàng, tường bao, nhân viên, địa điểm, giờ mở cửa và vấn đề thời tiết. Nhờ vào kích thước lớn hơn và hoạt động hiệu quả hơn các nhà sách độc lập, các siêu thị sách có thể cung cấp một sự lựa chọn đầu sách lớn hơn. Dẫu vậy, ngay cả hình thức kinh doanh này cũng có giới hạn nhất định, thua xa giới hạn của nguồn cung cấp các đầu sách sẵn có.

Ngày nay, việc mua sắm trên mạng đã vượt xa phương thức mua sắm theo catalog và hiện đang chiếm khoảng 5% doanh số bán lẻ của Mỹ. Việc mua sắm trên mạng vẫn đang tiếp tục phát triển với tốc độ cao, đạt đến 25%/năm, và đang đi đúng hướng dự đoán ban đầu của Bezos rằng việc bán lẻ trên mạng cuối cùng sẽ đạt mức 15% tổng doanh số bán lẻ hàng hóa, chiếm hơn 1/10 trong tổng số 12 tỉ đôla của nền kinh tế Mỹ.

Một trong những kho hàng lớn nhất đó là các trang web trên mạng của các đại gia sách. Trang Bn.com là

trang Web của thương hiệu Barnes&Noble giới thiệu bộ sưu tập sách tương tự như Amazon. Thẻ giảm giá có hiệu lực với cả hai kênh cung ứng sách và bạn có thể yêu cầu dịch vụ giao sách trong ngày ở khu vực quanh Manhattan nơi B&N có một số siêu thị sách. Nếu cửa hàng không có một cuốn sách nào đó, nhân viên bán hàng vẫn có thể đáp ứng yêu cầu của khách hàng bằng cách đặt mua sách trên mạng cho khách. Tương tự như hoạt động trên mạng của Wal-Mart, Best Buy và vô số nhà bán lẻ khác: Các giá để hàng hóa vô tận trên trang Web bán lẻ cho phép các nhà bán lẻ đem lại cho khách hàng nhiều chủng loại hàng hóa và sự thuận tiện, củng cố lòng trung thành của các khách quen với thương hiệu và mở rộng phạm vi ra những khách hàng mới, những người có thể ở gần hoặc xa một cửa hàng cố định.

CÁI ĐUÔI DÀI Ở KHẮP NƠI

Từ những trang web bán lẻ như eBay cho đến trào lưu đưa việc bán lẻ truyền thống lên mạng, những ưu thế về những giá để hàng hóa vô tận, thông tin phong phú và những hình thức lựa chọn thông minh sẽ giúp bạn tìm được thứ mình cần. Đây là ý tưởng ban đầu của Bezos và thực tế đã chứng tỏ mọi việc diễn ra đúng như ông nghĩ. Do đó, bây giờ bạn có thể thấy các thị trường của Đuôi dài ở khắp nơi.

Giống như Google đang tìm đường tận dụng Đuôi dài trong quảng cáo, Hãng Microsoft cũng đang mở rộng

Phần đuôi của các games video thành những games nhỏ và rẻ tiền mà bạn có thể tải xuống máy tính từ hệ thống Xbox Live của hãng. Các dự án phần mềm mã nguồn mở như Linux và Firefox cũng là những nhân tố Đuôi dài của tài năng lập trình, còn đầu tư ra nước ngoài lại tận dụng lợi thế về lao động của Đuôi dài. Trong khi đó, Internet cũng góp phần phát triển *Cái đuôi dài* nhất của sách báo khiêu dâm cho mọi thị hiếu và cả sự lập dị.

Ngoài ra, cũng có nhiều bằng chứng thuyết phục hơn về *Cái đuôi dài* như sự phát triển của các hãng bia nhỏ gọi là "*Cái đuôi dài* về bia", sự phát triển của các loại áo phông, giầy dép và quần áo khác làm theo yêu cầu của khách hàng gọi là "*Cái đuôi dài* về thời trang", và sự phát triển của các trường đại học trên mạng gọi là "*Cái đuôi dài* về giáo dục".

Cuối cùng, để minh chứng cho luận điểm mà học thuyết này đã áp dụng rộng rãi, hãy suy ngẫm lời nhận xét về "*Cái đuôi dài* về an ninh quốc gia" của John Robb, một nhà phân tích quân sự đảm trách trang web Global Guerrillas [Du kích toàn cầu]:

> Theo truyền thống, chiến tranh (Sự thay đổi xã hội bằng bạo lực) đã bị hạn chế trong các quốc gia dân tộc, trừ một số trường hợp cá biệt. Các quốc gia thường có sự độc quyền kiểm soát bạo lực. Kết quả đạt được là sự phân chia bạo lực bị hạn chế và rút ngắn. Tình trạng độc quyền này đang xuống dốc vì chịu tác động của ba xu hướng:

- Sự phổ biến hóa các công cụ chiến tranh. Những kẻ bạo lực *nhánh* (ví dụ: các băng đảng) hiện nay có khả năng gây chiến nhờ mặt trái của toàn cầu hóa. Chỉ cần vài người, một vài dao cắt và một cái máy bay là có thể làm nên một vụ khủng bố (đó là những vật dụng đơn giản kết hợp với đòn bẩy từ cơ sở hạ tầng kinh tế thường gặp).
- Tình trạng nguy hiểm lan rộng do các nhà sản suất vũ khí *nhánh* gây ra. Việc này đã biến các cuộc tấn công chi phí thấp thành những sự kiện kinh tế - xã hội nổi bật.
- Sự gia tăng hình thức truyền bá. Các nhóm mới lập có thể dễ dàng tìm kiếm/đào tạo hội viên mới, truyền tải thông điệp của họ đến một lượng thính giả lớn và tìm kiếm/phối hợp hành động với các nhóm (đồng minh) khác.

Kết quả là *Cái đuôi dài* đã phát triển. Những kẻ bạo lực mới đã nở rộ. Nhu cầu đối với các nhóm bạo lực nhánh này cũng tăng nhanh chóng. Các khái niệm lớn (như cuộc đấu tranh giữa Hồi giáo và Mỹ), mặc dù không được các nhà nước chấp thuận, đã tiếp thêm sức mạnh cho các tổ chức bạo lực nhánh như al Qaeda và những phiên bản của nó.

4

BA NGUỒN LỰC CỦA CÁI ĐUÔI DÀI

SẢN XUẤT, ĐƯA RA THỊ TRƯỜNG VÀ GIÚP KHÁCH HÀNG TÌM THẤY HÀNG HÓA CỦA BẠN

Lý thuyết *Cái đuôi dài* có thể tóm tắt lại như sau: Kinh tế và văn hóa của chúng ta đang ngày càng chuyển từ tập trung vào một số nhỏ các sản phẩm *hit* (các thị trường và dòng sản phẩm chính) ở phần đầu của đồ thị đường cầu, sang một số lớn các sản phẩm thứ yếu *(ngách) ở phần đuôi.* Trong thời đại không bị bó buộc bởi các giá hàng hóa và những điểm yếu khác của quá trình phân phối, xét về mặt kinh tế, các loại hàng hóa và dịch vụ dành cho đối tượng thứ yếu cũng có thể hấp dẫn chẳng kém gì dòng sản phẩm chính.

Nhưng như vậy là chưa đủ. Nhu cầu tiêu dùng phải đi theo nguồn cung mới này. Nếu không, *Phần đuôi* sẽ nhỏ dần. Vì *Phần đuôi* không chỉ được tính bằng

chủng loại sẵn có mà tính cả số người quan tâm đến các chủng loại đó, hình thái thực sự của đường cầu chỉ xuất hiện khi người tiêu dùng có được sự lựa chọn vô hạn. Sự kết hợp việc bán hàng, sử dụng, hoặc hình thái tham gia khác của tất cả mọi người liên quan đến các sảm phẩm *nhánh* mới xuất hiện, góp phần biến sự gia tăng khả năng lựa chọn vô tận thành một nguồn lực kinh tế và văn hóa. *Cái đuôi dài* bắt đầu với một triệu *sản phẩm ngách*, nhưng chẳng có nghĩa lý gì cho đến khi các *sản phẩm ngách* trở nên phổ biến và nhiều người cần đến chúng.

Tóm lại, tất cả được chia thành sáu đặc điểm của thời đại Đuôi dài:

1. Trên hầu hết các thị trường, có nhiều *sản phẩm ngách* hơn các loại sản phẩm *hit*. Tỷ lệ này ngày càng có xu hướng tăng lên khi công cụ sản xuất trở nên rẻ hơn và phổ biến hơn.
2. Các chi phí tạo ra *sản phẩm ngách* hiện nay đang giảm đáng kể. Với sự kết hợp các nguồn lực như hình thức phân phối kỹ thuật số, các công nghệ tìm kiếm hùng mạnh, và sự phổ biến của khả năng tiếp cận truyền thông băng thông rộng, các loại thị trường trên mạng đang tái lập hình thái kinh tế bán lẻ. Vì vậy, trên nhiều thị trường, có thể có nhiều chủng loại sản phẩm với khối lượng lớn.
3. Tuy nhiên, bản thân sự đa dạng của hàng hóa không tự thay đổi được đường cầu. Người tiêu dùng phải được hướng dẫn để tìm ra các *sản phẩm*

ngách phù hợp với nhu cầu và lợi ích cụ thể của họ. Một loạt công cụ và biện pháp kỹ thuật – từ khuyến nghị đến xếp hạng – đang trợ giúp cho nhu cầu tìm hiểu sản phẩm *ngách* của người tiêu dùng. Những "*bộ lọc*[1]" này có thể hướng đường cầu chạy dọc theo *Phần đuôi.*

4. Một khi chủng loại hàng càng nhiều lên và có các *bộ lọc*, phân loại chúng, thì đường cầu càng tiến gần đến điểm tiệm cận trục hoành. Vẫn có các loại sản phẩm *hit* và loại *sản phẩm ngách* nhưng sự ưa chuộng sản phẩm cao cấp (*hit*) giảm tương đối và các loại *sản phẩm ngách* tăng tương đối.
5. Tất cả các loại *sản phẩm ngách* đều tăng lên. Mặc dù không một loại *sản phẩm ngách* nào được bán với số lượng lớn, nhưng khi gộp nhiều loại *sản phẩm ngách* với nhau sẽ tạo ra một thị trường đủ lớn để cạnh tranh với các loại sản phẩm *hit.*
6. Một khi tất cả các loại hàng hóa được tung ra thị trường, hình dạng thực của đường cầu sẽ hiển thị, không bị biến dạng bởi những nút cổ chai của việc phân phối, sự khan hiếm thông tin và hạn chế không gian lựa chọn của các giá hàng. Hơn nữa, hình dạng của đường cầu chịu sự tác động của sản phẩm *hit* ít hơn mức chúng ta tưởng. Thay vì vậy, hình dạng của đường cầu đa dạng như bản thân sự phân bố dân cư.

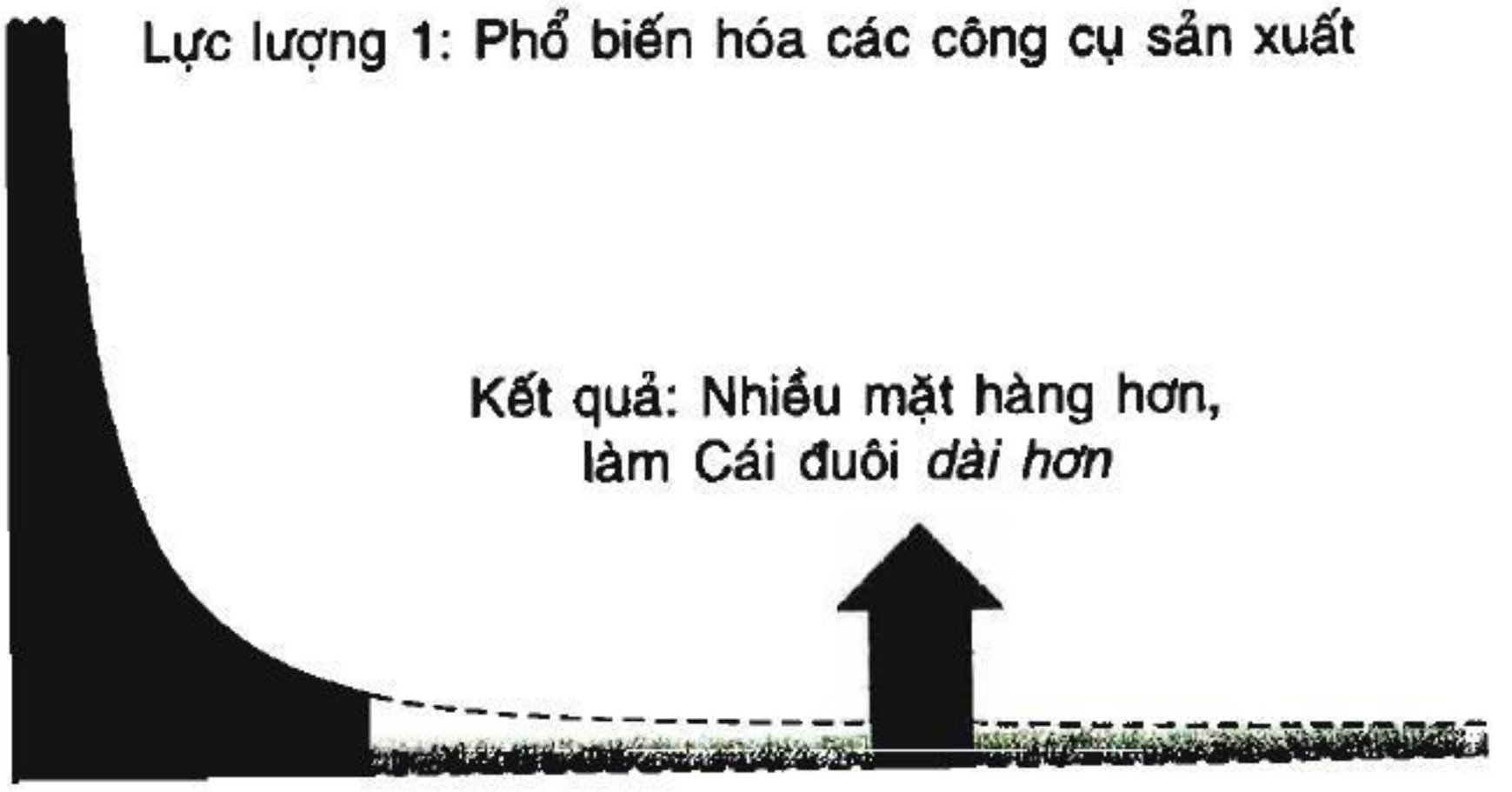
---

[1] Tiếng Anh là filter, sẽ được đề cập cụ thể hơn ở phần sau của cuốn sách.

Điểm mấu chốt: *Cái đuôi dài* thực ra chính là văn hóa không bị sàng lọc bởi nguyên lý của kinh tế học khan hiếm.

PHẦN ĐUÔI SẼ KÉO DÀI ĐẾN ĐÂU

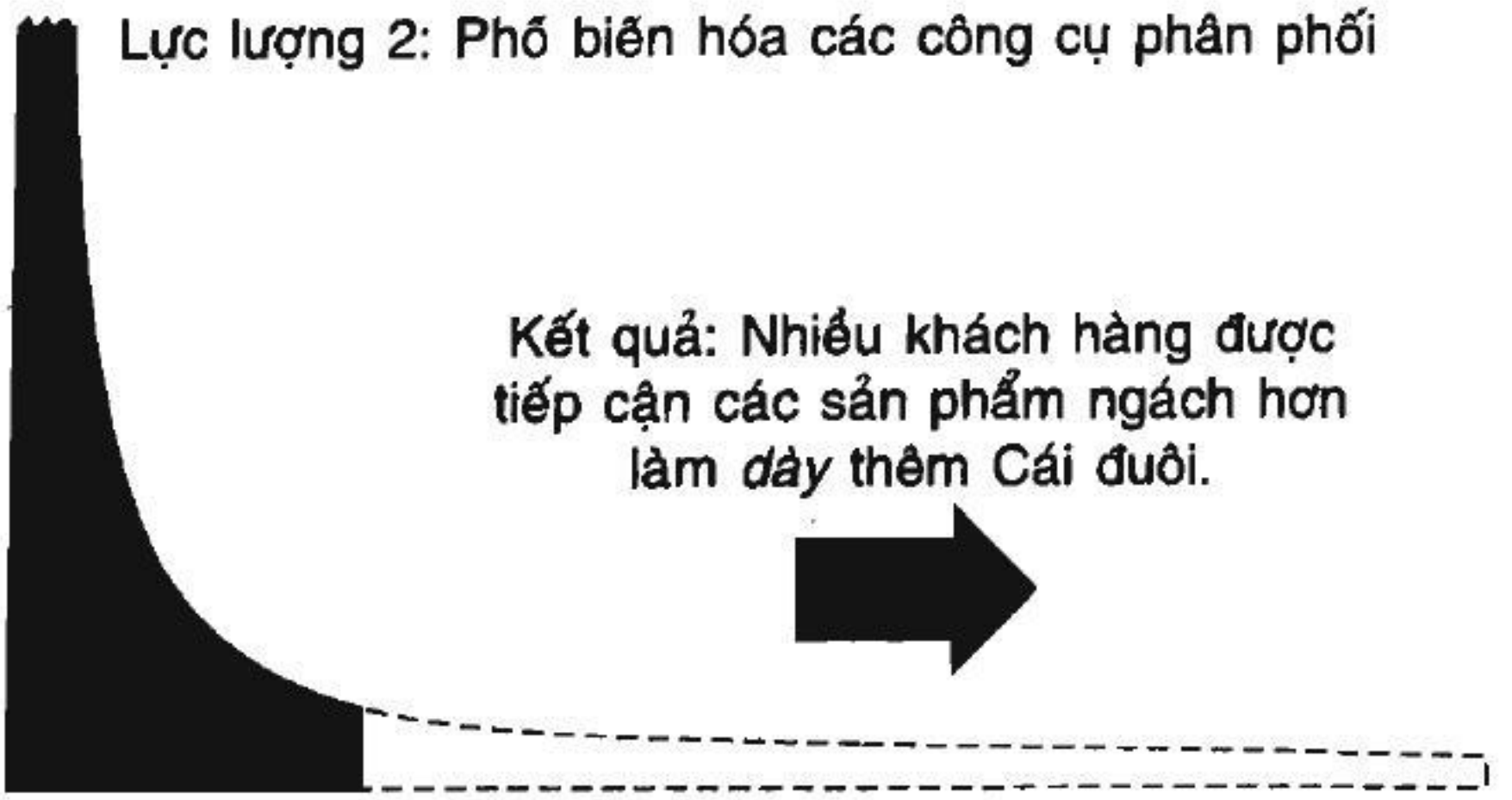
Các hiện tượng được nêu ở trên sẽ không xảy nếu không có một cú huých kinh tế lớn: chi phí tiếp cận *sản phẩm ngách giảm xuống*. Điều gì khiến các chi phí này giảm? Mặc dù câu trả lời đối với các mặt hàng khác nhau rất đa dạng, nhưng người ta vẫn dùng ba nguồn lực chính sau đây để giải thích vấn đề này.



Nguồn lực thứ nhất là *sự phổ biến hóa công cụ sản xuất*. Ví dụ điển hình là máy tính cá nhân, công cụ giúp người sử dụng tiếp cận dễ dàng mọi thứ, từ báo chí, ca nhạc đến phim ảnh. Sức mạnh của máy tính đã làm cho số lượng "nhà sản xuất" - đó là các cá nhân có thể làm được những việc mà vài năm trước đây chỉ có

các chuyên gia làm được – tăng lên hàng nghìn lần. Ngày nay có đến hàng triệu người có khả năng làm ra một đoạn phim ngắn hay một đĩa nhạc, hoặc công bố những quan điểm của mình cho cả thế giới biết – thật đáng ngạc nhiên, rất nhiều người đã làm được điều này. Tài năng không phải ở đâu cũng có, song đang lan rộng: tạo cho con người khả năng đủ để sáng tạo và chắc chắn nhân tài sẽ xuất hiện.

Kết quả là số lượng sản phẩm được phổ cập rộng rãi đang tăng nhanh hơn bao giờ hết. Điều này góp phần kéo dài *phần đuôi* sang bên phải, làm tăng sự phổ biến của nhiều loại hàng hóa sẵn có. Ví dụ, trong lĩnh vực âm nhạc, số lượng đĩa nhạc mới phát hành tăng với tốc độ phi thường, đến 36% trong năm 2005, đạt mức 60 nghìn bài hát (so với mức 44 nghìn bài được phát hành trong năm 2004), phần lớn là do các nghệ sĩ ngày nay có thể dễ dàng thu thanh và phát hành âm nhạc của chính họ. Đồng thời, các ban nhạc đăng tải hơn 300 nghìn đĩa nhạc miễn phí lên trang web MySpace, góp phần kéo dài hơn nữa *phần đuôi.*



Nguồn lực thứ hai là *sự cắt giảm chi phí mua sắm do việc phổ biến hóa quá trình* phân phối. Thực tế cho thấy bất kỳ ai cũng có thể làm được tác phẩm phim hoặc đĩa nhạc, nhưng sản phẩm đó chỉ có giá trị nếu người khác có thể thưởng thức chúng. Máy tính tạo điều kiện để bất kỳ ai cũng có thể trở thành nhà sản xuất hoặc nhà phát hành, nhưng chính Internet mới biến tất cả mọi người thành nhà phân phối.

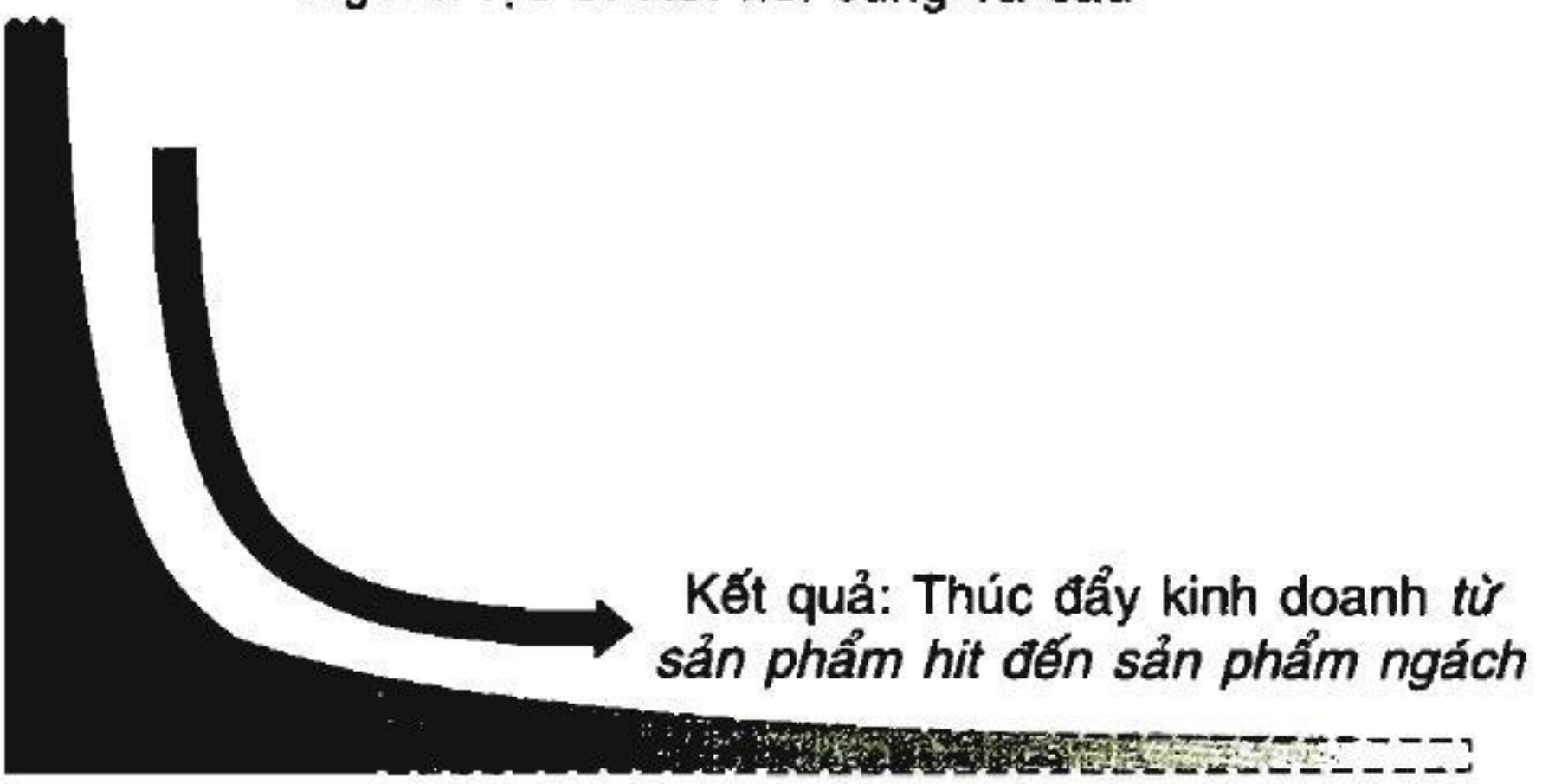
Điều thú vị nhất là thuyết kinh tế *bits vs. atom*[1], đó là sự khác nhau giữa chi phí chỉ vài xu để chuyển tải nội dung trên mạng và chi phí nhiều đôla để làm công việc đó với xe tải, nhà kho và giá để hàng. Ngay cả đối với hàng hóa vật thể, Internet cũng góp phần giảm đáng kể giá thành chuyển chúng đến tay người tiêu dùng. Qua nhiều thập niên và tiêu tốn hàng tỉ đôla, Wal-Mart đã thiết lập một chuỗi hệ thống cung ứng hoàn hảo nhất, cung cấp nhiều loại hàng hóa với giá phải chăng tới hàng chục triệu khách hàng trên khắp thế giới. Ngày nay, ai cũng có thể tìm thấy mọi thứ trên thị trường chỉ với một kho hàng trên mạng eBay.

Internet đã góp phần làm cho hàng hóa trở nên rẻ hơn và đến được với nhiều người hơn, do đó đẩy nhanh khả năng thanh toán bằng tiền mặt trên thị trường ở *phần đuôi*. Ngược lại, điều đó cũng góp phần thúc đẩy tiêu dùng, từ đó nâng cao đường cầu và tăng diện tích vùng dưới đường cong này.

Nguồn lực thứ ba đó là *kết nối cung và cầu*, đem

---

[1] Công nghệ số so với công nghệ nguyên tử.



đến cho người tiêu dùng những loại hàng hóa mới và sẵn có, góp phần kéo *phần đuôi* đường cầu. Điều này có thể được biểu hiện dưới các hình thức tìm kiếm sản phẩm từ công cụ tìm kiếm "sự uyên bác của quần chúng" của Google hay "những gợi ý" của iTune, cùng với vô số hình thức truyền bá khác, từ các trang blog đến ý kiến đánh giá của khách hàng. Tác động của các hình thức này đối với khách hàng là góp phần làm giảm "chi phí tìm kiếm" để tìm ra *sản phẩm ngách.*

Trong kinh tế học, chi phí tìm kiếm là những gì thu được trong quá trình tìm cái mình cần. Một số chi phí không tính được bằng tiền, ví dụ như việc mất thời gian tìm kiếm, sự phiền nhiễu, định hướng sai hoặc nhầm lẫn. Một số chi phí khác có thể tính được bằng tiền, như mua sai mặt hàng hoặc trả giá quá cao cho loại hàng hóa nào đó chỉ vì không thể tìm ra cái nào rẻ hơn. Bất cứ điều gì giúp bạn dễ dàng tìm thấy sản phẩm bạn cần với giá phải chăng đều góp phần làm giảm chi phí tìm kiếm của bạn.

Chúng tôi sẽ đề cập đến vấn đề này ở phần sau của cuốn sách, nhưng những người tiêu dùng thường là người hướng dẫn hữu ích nhất vì động cơ của họ là định hướng tối nhất đối với chúng ta. Netflix và Google nắm bắt mối quan tâm của người tiêu dùng bằng cách nghiên cứu những gì mà hàng triệu người tiêu dùng làm, đồng thời biến nó thành những kết quả tìm kiếm và gợi ý tương ứng. Người tiêu dùng cũng trở thành người chỉ đường độc lập khi họ đưa ra nhận xét của người sử dụng hay nêu ý kiến trên blog về những thứ họ thích và không thích. Ngày nay, khi muốn tìm một cái gì đó mới mẻ, bạn dễ dàng tìm được những thông tin cốt yếu, và có thể tìm thấy cái mình muốn nhanh hơn bao giờ hết. Từ đó khuyến khích bạn tìm hiểu nhiều hơn, vượt ra khỏi phạm vi bạn đã biết, góp phần kéo dài *phần đuôi* đồ thị đường cầu tới các *sản phẩm ngách.*

Ngoài ra, khi khách hàng trao đổi ý kiến với nhau, họ cùng phát hiện ra thị hiếu của họ đa dạng hơn những gì quảng cáo sản phẩm đem lại. Mối quan tâm của họ chia nhỏ hơn theo những nhóm sở thích ngày càng nhỏ, đi sâu hơn vào đối tượng sản phẩm họ chọn. Đây là một hiện tượng thường xảy ra khi nhiều người có cùng quan điểm tập hợp lại với nhau. Dù thực hay ảo, được khuyến khích nhờ việc cùng liên kết, họ cùng nhau khám phá những điều chưa biết, tìm hiểu xa hơn những lối mòn đã có.

Việc khai thác tiện ích của những công nghệ mới kết nối người tiêu dùng lại với nhau đã góp phần kéo

dài đồ thị đường cầu đi từ cao nhất xuống phía đuôi. Nói cách khác, Nguồn lực thứ ba đang góp phần làm tăng nhu cầu tiêu dùng *sản phẩm ngách* và kéo dài đường đồ thị cận biên, chuyển trọng tâm sức hút sang bên phải.

Hãy coi từng phần của ba nguồn lực này là một nhà tập hợp những cơ hội mới trên thị trường đang nổi lên của *Cái đuôi dài.* Các công cụ sản xuất được phổ biến hóa đang góp phần làm tăng đáng kể số lượng các nhà sản xuất. Nền kinh tế kỹ thuật số có hiệu suất cao đang tạo ra những thị trường mới. Cuối cùng, khả năng tận dụng sự thông thái của hàng triệu khách hàng để giúp con người chọn được một sản phẩm phù hợp nhất đang làm xuất hiện các hình thức giới thiệu, gợi ý và các phương pháp tiếp thị mới, về bản chất là những hình thức tạo nên thị hiếu mới.

Tất cả được thể hiện trong bảng tóm tắt ở bảng trang bên:

Nguồn lực	*Nhà kinh doanh*	*Ví dụ*
Phổ biến sản xuất	Các nhà sản xuất, chế tạo công cụ sản xuất của *Cái đuôi dài*	Máy quay hình kỹ thuật số, Công cụ phần mềm máy tính biên tập phim video và ca nhạc, blog
Phổ biến việc phân phối	Các dịch vụ tìm kiếm của *Cái đuôi dài*	Amazon, eBay, iTunes, Netflix
Kết nối cung và cầu	Các *bộ lọc* của *Cái đuôi dài*	Google, blog, những lời gợi ý, giới thiệu của dịch vụ Rhapsody và các danh sách hàng bán chạy nhất

Ba chương tiếp theo sẽ đề cập cụ thể các cơ hội kinh doanh mới.

5

MỘT THẾ HỆ CÁC NHÀ SẢN XUẤT MỚI

ĐỪNG ĐÁNH GIÁ THẤP SỨC MẠNH CỦA MỘT TRIỆU NGƯỜI KHÔNG CHUYÊN NHƯNG CÓ CHÌA KHÓA CỦA NHÀ SẢN XUẤT

Vào buổi tối ngày 23 tháng hai năm 1987, thiết bị đo đạc của đài quan sát thiên văn dưới lòng đất Kamiokande II ở Nhật Bản đã phát hiện 11 hạt neutrino trong một vụ nổ kéo dài 13 giây. Mặc dù 11 hạt neutrino không phải là con số lớn nhưng đài quan sát này thường chỉ phát hiện ra 2 hoặc 3 neutrino trong một giờ, và hiếm khi thấy tất cả trong cùng một lần. Như vậy ở đây có cái gì đó đặc biệt. Nhưng muốn tìm hiểu điều gì thực sự đã xảy ra thì phải chờ thêm vài giờ nữa, khi có kết quả báo cáo của những quan sát khác.

Các nhà thiên văn từ lâu đã đưa ra lý thuyết rằng khi một ngôi sao nổ tung, hầu hết năng lượng được

giải phóng dưới dạng hạt neutrino – là các hạt nhỏ hơn nguyên tử và có khối lượng siêu nhẹ, bay xuyên qua các hành tinh như viên đạn xuyên qua tờ giấy mỏng. Một phần lý thuyết này đề cập đến giai đoạn đầu tiên của vụ nổ, bằng chứng duy nhất có thể quan sát được là một trận mưa các hạt phân tử; sau đó phải chờ một vài giờ đồng hồ để vụ nổ lại diễn ra và xuất hiện ánh sáng có thể nhìn thấy được. Kết quả là, các nhà khoa học dự đoán khi một ngôi sao biến thành vụ nổ *sao băng* (supernova) gần chúng ta, chúng ta có thể phát hiện ra các hạt neutrino trong khoảng 3 giờ đồng hồ trước khi có thể nhìn thấy vụ nổ qua kính thiên văn quang phổ.

Biện pháp kiểm tra sự tương quan giữa các hạt neutrino và ánh sáng có thể nhìn thấy được là song song tiến hành quan sát và đo khoảng cách năm ánh sáng giữa chúng. Nhưng vấn đề khó khăn về phần quang học của việc này là bạn phải nhìn về phía bên phải của bầu trời. Tuy nhiên, đây không phải là vấn đề khó đối với việc quan sát neutrino. Do có cấu tạo hình cầu, thiết bị quan sát Kamiokande có thể ghi lại các hạt neutrino rơi xuống trái đất từ bất kỳ hướng nào. Nhưng để nhìn thấy ánh sáng phát ra từ vụ nổ, kính thiên văn phải hướng chính xác vào điểm sáng và vào đúng thời điểm. Do vậy, cần phải nói rằng, có vô vàn điểm cần quan sát như thế trên bầu trời.

Không thể có đủ các nhà thiên văn chuyên nghiệp theo dõi tất cả các hiện tượng trên trời để, nếu được, có cơ hội ghi lại vụ nổ như trên. Nhưng có đến hàng

nghìn nhà thiên văn không chuyên sẽ rất vui khi được tự mình làm công việc này. Sử dụng kính thiên văn với giá phải chăng được kết nối với máy tính và kính Dobsonia có độ mở ống kính khá rộng (bình thường khoảng 30cm) được lắp trong kính thiên văn dài không quá 1,5m, có bộ cảm biến hình ảnh (CCD - Charged - coupled device) rất nhạy có thể thu được nhiều ánh sáng hơn mắt người, các nhà thiên văn không chuyên hiện nay có thể chụp ảnh bầu trời tốt hơn các nhà thiên văn thế kỷ trước với những kính thiên văn to bằng cả ngôi nhà.

Người đầu tiên nhìn thấy vụ nổ *sao băng* (supernova) năm 1987 là một nhà quan sát có trình độ cao hơn dân không chuyên nhưng chưa đạt đến trình độ chuyên nghiệp, tên là Ian Shelton, một sinh viên cao học nghỉ học giữa chừng, làm bảo vệ tại đài quan sát ở Andes (Chile) để có cơ hội dùng chiếc kính thiên văn 60cm của đài quan sát vào khoảng thời gian trống khi các giáo sư thiên văn không sử dụng chúng. Một trong những khoảng thời gian trống đó là buổi tối ngày 23 tháng hai năm 1987 lộng gió. Đêm đó, Shelton quyết định sử dụng kính thiên văn để theo dõi vụ nổ kéo dài 3 giờ đồng hồ của một trong số các thiên hà của Đám Mây Sao Magellan Lớn.

Khi sự kiện xảy ra, chính xác là một ngôi sao cách chúng ta 168 nghìn năm và ở khoảng cách 168 nghìn năm ánh sáng đã biến mất, một ngôi sao đã nổ ở rìa tinh vân Tarantula. Tuy nhiên, từ trái đất và từ quan sát của Shelton, vụ nổ trông giống như đang xảy ra

ngay trước mắt: một quầng sáng đột ngột xuất hiện ở một góc của đám mây mặc dù trước đó không có dấu hiệu gì xảy ra. Shelton liếc nhìn các ảnh chụp 20 phút trước khi hướng ống kính ra ngoài khoảng không và được tận mắt chứng kiến sự kiện này. Chắc chắn, đó là: vụ nổ sao băng đầu tiên con người được chứng kiến tận mắt kể từ năm 1604.

Mối liên quan giữa phát hiện của Shelton và đài quan sát Kamiokande II là cả hai cùng nhận được dấu hiệu về vụ nổ cùng một lúc. Đài quan sát neutrino phát hiện ra vụ nổ vào hồi 7h 35', còn Shelton đã quan sát thấy một ánh sáng trắng đầu tiên xuất hiện vào khoảng 10 giờ GMT – chưa đầy 3 tiếng sau vụ nổ neutrino. Ở chừng mực nào đó, hiện tượng này đúng với lý thuyết. Tuy nhiên, liệu hiện tượng này có thể được nhìn thấy sớm hơn không, trước khi Shelton nhìn thấy?

May mắn thay, vào đêm đó, có hai nhà thiên văn nghiệp dư chăm chỉ khác cũng theo dõi bầu trời bằng kính thiên văn không chuyên nhỏ hơn. Tại New Zealand, Albert Jones, một cựu chiến binh đã từng quan sát thiên văn hơn 500 nghìn lần, đã có hướng quan sát tốt vào chòm sao Tarantula Nebula vào lúc 16h 30' giờ GMT nhưng như mọi khi ông không nhìn thấy gì. Một nhà quan sát nghiệp dư khác, Robert McNaugh, chụp ảnh được vụ nổ vào hồi 10h 30' giờ UT ở Úc, góp phần khẳng định thời điểm vụ nổ của Shelton. Như vậy, ánh sáng của vụ nổ đến trái đất vào khoảng từ 9h30' đến 10h.

Đó là diễn biến của một trong những khám phá vũ

trụ vĩ đại nhất của thế kỷ XX. Học thuyết chủ đạo giải thích sự vận hành của vũ trụ đã được chứng minh dựa vào những đóng góp của những người không chuyên ở New Zealand và Úc, một nhà thiên văn nghiệp dư đang phấn đấu trở thành người chuyên nghiệp ở Chilê và các giáo sư vật lý ở Mỹ và Nhật Bản. Khi các báo cáo khoa học cuối cùng tuyên bố khám phá này ra toàn thế giới, tất cả những người này đã cùng sở hữu bản quyền.

Trong bản báo cáo 2004, Demos, nhóm nghiên cứu của Anh, mô tả hiện tượng này như một thời khắc quan trọng hướng tới kỷ nguyên "Pro-Am" – các chuyên gia và nhà nghiệp dư cùng làm việc chung: "Nghiên cứu thiên văn học thường do các học viện 'nghiên cứu khoa học lớn' đảm nhiệm. Nay, thiên văn học có thể do các nhóm cộng tác Pro-Am thực hiện. Nhiều nhà nghiên cứu nghiệp dư tiếp tục tự động làm việc và nhiều chuyên gia vẫn ngồi ì trong các học viện nghiên cứu của họ. Nhưng mạng lưới nghiên cứu toàn cầu đã xuất hiện, kết nối các chuyên gia và những người không chuyên có cùng sở thích lại với nhau, cùng tìm hiểu các vì sao cháy sáng, sao chổi và các hành tinh nhỏ".

Trong cuốn sách *Nhìn vào bóng tối*, đề cập đến lịch sử nghiên cứu thiên văn hiện đại, tác giả Timothy Ferris, một nhà thiên văn nghiệp dư, nhận xét: "Nếu ai đó chọn một ngày để coi là thời điểm ngành thiên văn học chuyển đổi từ hình thức làm việc gồm các chuyên gia tự mình quan sát vũ trụ qua kính thiên văn sang hình thức kết nối mạng web toàn cầu giữa các

chuyên gia và những người không chuyên.... thì ngày đó có thể là 23 tháng 2 năm 1987". Mọi người rút ra kết luận rằng: "Ngành thiên văn học đang nhanh chóng trở thành một ngành khoa học chịu sự chi phối của phong trào nguồn mở Pro-Am rộng lớn, cùng hoạt động bên cạnh một số cơ quan nghiên cứu có qui mô nhỏ gồm các chuyên gia thiên văn và vật lý thiên thể".

Các công nghệ khả thi của phong trào Pro-Am trong thiện văn học chính là ống kính Dobsonia, bộ cảm biến hình ảnh CCD và sự xuất hiện của Internet với vai trò là công cụ chia sẻ thông tin. Các công cụ này đã nâng cao vị thế của các nhà thiên văn nghiệp dư và làm tăng ảnh hưởng của họ ở khắp nơi. Hơn hai thập niên qua, thiên văn học đã trở thành lĩnh vực được phổ biến hóa nhiều nhất trong ngành khoa học, rõ ràng một phần là nhờ vai trò quan trọng của các thành viên không chuyên.

Cơ quan hàng không vũ trụ Mỹ-NASA thường yêu cầu các nhà thiên văn nghiệp dư này theo dõi các vì sao nhỏ nhất định có thể hướng tới Trái đất, một nhiệm vụ quan sát được liên hệ qua tin nhắn thư điện tử theo nhóm được gọi là 'Danh sách địa chỉ thư điện tử hành tinh nhỏ' do Richard Kowalski chủ trì. Ông là một người bốc xếp hành lý 42 tuổi, ban ngày làm việc tại Hãng US Airways ở Florida và buổi tối thì làm nhà thiên văn. Một số người trong 800 thành viên nghiệp dư có tên trong danh sách sẽ tham gia ghi chép những quan sát của họ chỉ để cho vui; nhưng những người khác lại hi vọng trở thành người có tiếng tăm bất hủ

khi họ có một phát hiện quan trọng. Điều đáng nói là không ai trong số họ làm việc vì tiền.

Thiên văn học là một lĩnh vực tự nhiên dành cho nguồn nhân lực tình nguyện viên. Trước kia, vấn đề nghiên cứu bầu trời đòi hỏi bạn phải nhìn chính xác vào điểm sáng và vào đúng thời điểm để chứng kiến những hiện tượng mới đầy ấn tượng, như vụ nổ của các ngôi sao hoặc các vì tinh tú. Để chớp được sự kiện đó, kính thiên văn đắt hay rẻ không phải là vấn đề quan trọng, mà chủ yếu là có bao nhiêu con mắt đang dõi lên bầu trời vào từng thời điểm nhất định. Các thành viên nghiệp dư đã nhân sức mạnh nhân lực của ngành thiên văn học lên gấp nhiều lần - và không chỉ bằng cách nhìn ngắm các ngôi sao từ mảnh sân nhà họ.

SETI@home ("Tìm kiếm thực thể thông minh ngoài trái đất") là một dự án khai thác nguồn lực máy tính dư thừa của hơn nửa triệu máy tính cá nhân. Sau khi thu thập các khoảng cách thời gian và các thời gian tiếng động trắng từ khoảng không vũ trụ, dự án phân phối các dữ liệu sóng phát thanh viễn vọng thu được vào máy tính của các tình nguyện viên. Trong thời gian họ không sử dụng máy tính, một màn hình chờ đặc biệt được kích hoạt. Trong khi hiển thị hình ảnh vũ trụ, máy tính cũng kiểm tra chi tiết từng hình ảnh thu thập được với mục đích xác định dấu hiệu bất kỳ có thể đến từ thực thể thông minh ngoài trái đất. Với cách chia sẻ dữ liệu cho máy tính của các tình nguyện viên, chương trình có thể khảo sát một khối lượng tín hiệu

lớn hơn gấp nhiều lần; và tất cả những gì mà các hội viên cần làm là tải một số phần mềm ứng dụng xuống máy tính của mình.

Một dự án nguồn mở khác lại nghiên cứu hình ảnh sao Hỏa. Cơ quan hàng không vũ trụ Mỹ - NASA đã đưa lên mạng Internet các bức ảnh do các tàu vũ trụ Viking chụp cách đây hàng thập niên, yêu cầu những người truy cập trang web của NASA nhấn chuột vào tất cả các hố miệng núi lửa họ có thể nhìn thấy trên bức ảnh, phân loại chúng thành loại mới (fresh), đã tắt (degraded) hay "ma" (ghost)/không còn dấu vết. Thông thường, đây là một công việc chán ngắt của các nhà khoa học và các sinh viên nhưng phải tốn hàng tháng, thậm chí hàng năm để hoàn thành. Tuy nhiên, chỉ cần ba tháng, nhờ có các tình nguyện viên, dự án "Mars Clickworkers" đã xác định được hơn 200 nghìn hố miệng núi lửa. Tính trung bình trên toàn bộ những cú nhấp chuột này, sự định vị nghiệp dư có độ chính xác gần như các chuyên gia địa chất.

Trong phần mềm "mã nguồn mở", mọi người đều có thể đóng góp cho một dự án, tiêu chí được đưa ra là "với nhiều con mắt theo dõi, mọi lỗi lập trình máy tính đều trở nên bình thường". Tương tự, trong thiên văn học: với nhiều con mắt theo dõi, chúng ta sẽ thấy các hành tinh gắn tên chúng ta – và vẫn còn đủ thời gian để làm một điều gì đó.

Tất nhiên, phong trào Pro-Am cũng có những điểm hạn chế. Phần lớn họ chỉ thu thập dữ liệu, không tạo ra lý thuyết mới về vật lý thiên thể. Đôi khi, họ không

thể phân tích chính xác dữ liệu thu được. Tuy nhiên, vị trí của họ trong lĩnh vực này có vẻ chắc chắn. Trong tạp chí *Sky & Telescope*, John Lankford, một người nghiên cứu lịch sử khoa học, nhận xét về vai trò của các nhà thiên văn nghiệp dư Mỹ: "Luôn có một sự phân công lao động giữa những chuyên gia và người không chuyên. Nhưng trong tương lai sẽ khó có thể phân biệt được hai nhóm người này".

PHỔ BIẾN HÓA CÔNG CỤ SẢN XUẤT

Điều mới mẻ trong vấn đề này là hình thức thực hiện, chứ không hẳn chỉ là khái niệm. Thực ra, Karl Marx có thể được coi là nhà tiên tri đầu tiên của nền kinh tế Pro-Am. Như Demos nhận xét "Trong *cuốn Hệ tư tưởng Đức*, được viết trong khoảng thời gian 1845-1847, Marx đã cho rằng tình trạng lao động – bị áp bức, bóc lột và ép buộc – sẽ bị thay thế bằng hoạt động tự giác". Cuối cùng, ông hi vọng sẽ có lúc "trình độ sản xuất vật chất sẽ mang lại thời gian dư thừa để con người có thể làm việc khác". Marx đưa ra hình thái xã hội xã hội chủ nghĩa, trong đó "...không ai có phạm vi hoạt động riêng biệt nhưng mỗi người có thể tham dự vào bất kỳ lĩnh vực nào mình muốn... đi săn vào buổi sáng, đi câu cá vào buổi chiều, chăn gia súc vào buổi tối, tranh luận với nhau sau bữa tối, y như tôi có một ý định mà không nhất thiết phải trở thành thợ săn, ngư dân, người chăn gia súc hay nhà phê bình".

Kế tục quan điểm của Marx, Pro-Am là một sự sáng tạo của Nguồn lực đầu tiên của *Cái đuôi dài*, sự phổ biến công cụ sản xuất.

Những tác động mà chúng ta chứng kiến trong lĩnh vực thiên văn học cũng có thể thấy trong nhiều lĩnh vực khác. Chẳng hạn như 40 năm trước, đàn ghi-ta điện và các ban nhạc nghiệp dư đã góp phần phổ biến nhạc nhẹ. Sự xuất hiện máy vi tính và các công cụ sản xuất đang góp phần phổ biến phòng thu thanh. Phần mềm lập nhóm nhạc GarageBand của hãng Apple, được tặng miễn phí khi mua máy tính Mac của hãng, chào mời người sử dụng máy tính với lời gợi ý "Hãy thu lại bài hát *hit* tiếp theo của bạn" và cung cấp các công cụ để thực hiện việc thu thanh. Tương tự, máy quay video kỹ thuật số và bộ phần mềm hiệu chỉnh dùng cho máy tính (được tặng miễn phí kèm với mỗi hệ điều hành Windows hoặc với mỗi máy tính Mac) đang đặt công cụ làm phim vào tay các nhà làm phim không chuyên tại nhà, vốn trước kia chỉ dành cho những nhà làm phim chuyên nghiệp.

Tuy nhiên, đã xuất hiện lời nhận xét theo quan điểm của chủ nghĩa bình quân. Mặc dù các máy photocopy là công cụ đầu tiên chứng tỏ sự sai lầm của tuyên bố "sức mạnh của báo chí thuộc về những ai sở hữu chúng", nhưng chính các blog mới thực sự phục hưng các nhà xuất bản nghiệp dư. Ngày nay, hàng ngày có hàng triệu người xuất bản tác phẩm của mình cho số lượng độc giả lớn hơn bất kỳ một hãng truyền thông chính thống nào có thể đạt được. Những thứ góp phần

phát triển blog lại chính là các công cụ được phổ biến rộng rãi: sự xuất hiện của các dịch vụ và phần mềm rẻ tiền, đơn giản, tạo điều kiện cho việc xuất bản trên mạng trở nên dễ dàng và ai cũng có thể làm được.

Tương tự với việc in ấn và hiệu chỉnh ảnh bằng máy tính, các game video khuyến khích người chơi sáng tạo và có các trình độ chơi khác nhau của chính họ, và xuất bản sách in theo yêu cầu. Vài thập niên trước, người bình thường chúng ta hầu như không thể làm được các bộ phim *hit* vì hai lý do: (1) chúng ta không có các công cụ làm phim cần thiết, và (2) chúng ta không có đủ năng lực. Ngày nay, chỉ còn một lý do cho vấn đề này – và thậm chí lý do này cũng không chắc chắn như những lý do trên. Hollywood, với tất cả hiệu ứng kỹ thuật đòi hỏi của nó, không thể tìm ra một nhà làm phim vĩ đại tiềm ẩn nào trên trái đất này. Công nghệ rẻ tiền và phổ biến có thể làm tốt hơn cả một nhà sản xuất phim tài giỏi. Ngày trước năng lực tạo ra công cụ sản xuất, còn bây giờ thì ngược lại.

Tác động của tất cả hiện tượng này là chúng ta đang bắt đầu thay đổi từ những người tiêu dùng thụ động thành những nhà sản xuất chủ động. Và chúng ta làm vì chúng ta yêu thích công việc đó (từ "nghiệp dư - *amateur*" bắt nguồn từ danh từ Latin *amator*, "người yêu", và từ động từ *amare*, "yêu"). Bạn có thể thấy những người nghiệp dư ở quanh bạn – ở phạm vi này các blog nghiệp dư đang có cùng mối quan tâm với dòng truyền thông chủ đạo, các ban nhạc nhỏ đang phát hành âm nhạc trên mạng trên Internet mà không

cần phải là ban nhạc có tên tuổi, tiếp theo, người tiêu dùng đang thống trị việc đánh giá, nhận xét trên mạng. Hình thức mặc định của quá trình sản xuất đã chuyển từ "Giành quyền được làm" sang "Cái gì ngăn bạn lại?"

Tác giả Doc Searl gọi đó là sự thay đổi, từ "chủ nghĩa tiêu dùng" sang "chủ nghĩa sản xuất" năng động:

> "Nền kinh tế tiêu dùng" là một hệ thống do nhà sản xuất chi phối, trong đó người tiêu dùng không là gì khác hơn những nguồn năng lượng chuyển hóa "hàng hóa" thành tiền. Đó là kết quả hoàn toàn sai lệch về sức mạnh tuyệt đối của nhà sản xuất đối với người tiêu dùng kể từ khi nhà sản xuất giành thắng lợi trong Cuộc cách mạng công nghiệp.
>
> Hãng Apple đã đem lại cho người tiêu dùng công cụ biến họ thành nhà sản xuất. Thực tiễn này đang thay đổi tận gốc cả thị trường và nền kinh tế phát triển dựa trên thị trường.

Tôi có thể nhận thấy thực tiễn này từ chính những đứa con nhỏ của mình, những người, như tôi đang viết đây, đang tham gia vào công nghệ làm phim *machinima* - những bộ phim hoạt hình ngắn trên máy tính được dựng bằng phần mềm game video. Sử dụng các công cụ hiển thị không gian ba chiều của game như Halo 3 hay Sims bằng trực quan, các đạo diễn machinima chỉ cần viết một kịch bản, kiểm soát các nhân vật và nói lời thuyết minh. Những thứ khác - dựng cảnh, quay phim và các mô hình phương tiện giao thông - được thực hiện bằng phần mềm của game. Điều này giống như có cả

một hãng phim Pixar mini trong mỗi thiết bị game video Xbox hay trong máy tính.

Phản ứng đầu tiên của bọn trẻ là xem và thưởng thức các bộ phim machinima như một hình thức giải trí. Phản ứng tiếp theo là thể hiện sự tò mò muốn biết cách làm các bộ phim này như thế nào. Và cuối cùng, bọn trẻ hỏi xem chúng có thể tự làm bộ phim như thế không. (Tất nhiên, câu trả lời là có thể). Cái mà machinima thiếu đó là sự trau chuốt của một bộ phim Hollywood, nhưng thế mạnh của nó chính là cảm hứng sáng tạo. Một thế hệ đang lớn lên và chứng kiến mọi người giống như mình tạo ra những sản phẩm sáng tạo ấn tượng. Điều đó không thể không tạo ấn tượng.

Điều khiến ta nghĩ đến "thiên tài" khi xem một bộ phim hay nghe một bản nhạc – đó là do những người thể hiện có thực tài và bộ máy lăng xê đã gắn kết họ với tác phẩm nghệ thuật vô song mà chúng ta ca ngợi. Tuy nhiên, một khi chúng ta biết rõ các vấn đề hậu trường, chúng ta bắt đầu nhận ra rằng *chúng ta* cũng có thể trở thành thiên tài. Đó là khi các công cụ sản xuất đều rõ ràng và truyền cảm hứng sáng tạo cho chúng ta. Khi công chúng hiểu công việc đó tuyệt vời như thế nào, họ càng chắc chắn muốn tự mình làm được.

Ngày nay, hàng triệu người dân bình thường đã có công cụ sản xuất và mẫu hình vai diễn, giúp họ trở thành nhà sản xuất nghiệp dư. Một vài người cũng sẽ có tài năng và triển vọng. Vì phương thức sản xuất đã phổ biến rộng rãi và có nhiều người biết cách sử dụng,

cho nên những người có tài năng và triển vọng, cho dù chỉ là một bộ phận nhỏ trong vô vàn con người, đều có thể trở thành nguồn lực đáng được coi trọng. Không nên ngạc nhiên nếu một số tác phẩm nghệ thuật có tính sáng tạo và ảnh hưởng lớn nhất trong vài thập niên tới lại là sản phẩm của những người có sở thích riêng thuộc tầng lớp Pro-Am, mà không phải từ những tầng lớp truyền thống trong thế giới thương mại. Tác động của sự thay đổi này là *Cái đuôi dài* sẽ được phổ biến với tốc độ chưa từng thấy.

HIỆN TƯỢNG WIKIPEDIA

Tháng 1 năm 2001, một thương gia giàu có tên là Jimmy Wales đã bắt đầu xây dựng một từ điển trực truyến đồ sộ theo một cách thức hoàn toàn mới – bằng cách ghi lại kiến thức chung của hàng triệu chuyên gia nghiệp dư, bán chuyên nghiệp và cả công chúng – những người cho rằng họ có hiểu biết về một lĩnh vực nào đó. Từ điển này sẽ phục vụ miễn phí cho tất cả mọi người và được xây dựng không phải bằng các chuyên gia và người biên tập được trả công, mà bằng những ai muốn đóng góp xây dựng từ điển. Ông Wales bắt đầu với một chục từ định trước và ứng dụng phần mềm có tên gọi Wiki (tên gọi có gốc gác từ Hawaii có nghĩa là "nhanh") cho phép bất kỳ ai sử dụng web cũng có thể vào trang này và biên tập, xóa bỏ hay bổ sung cho những thứ đang có trong trang web. Mục tiêu của

ông không gì hơn ngoài việc xây dựng một kho kiến thức cạnh tranh với thư viện cổ khổng lồ ở Alexandria.

Ý tưởng trên thực sự gây tranh cãi.

Trước hết, đây không phải là cách thức thông thường khi xây dựng một cuốn bách khoa. Thông thường, việc tập hợp kiến thức có căn cứ chính xác là công đoạn đầu tiên do các học giả thực hiện. Ban đầu, chỉ có một số nhà thông thái đơn độc dám đứng ra thử làm một việc tưởng như không thể làm được. Trong thời cổ đại Hi Lạp, một mình Aristotle đã ghi lại tất cả kiến thức có trong thời đại của ông. 400 năm sau, nhà quý tộc La mã Pliny đã lập nên một bộ sách gồm 37 tập ghi lại kiến thức của thời đó. Học giả Trung Quốc Đỗ Hựu[1] đã tự viết một cuốn bách khoa trong thế kỷ thứ 9. Và trong thế kỷ 17, Diderot và một vài người bạn thân (gồm cả Voltaire và Russeau) đã mất 29 năm để làm nên bộ *Bách khoa hay Từ điển giải nghĩa Khoa học, Nghệ thuật và Nghề nghiệp.*

Công việc mang tính cá thể đã dần phát triển thành công việc của một nhóm, nhất là sau Cách mạng Công nghiệp. Cuối thế kỷ 18, một vài nhận vật người Scot trong Kỷ nguyên Khai minh đã áp dụng các nguyên tắc sản xuất công nghiệp về quản lý khoa học và kinh nghiệm dây chuyền lắp ráp để tạo thành một cuốn bách khoa chưa từng có trên thế giới. Cuốn bách khoa toàn thư *Encyclopædia Britannica* tái bản lần thứ ba,

---

[1] Tu Yu hay Du You (735-812), học giả, tể tướng đời Đường, viết bộ *Thông điển.*

xuất bản trong thời gian 1788 -1797, đã lên đến tám tập, cộng thêm 2 tập phụ lục, tổng cộng 16 nghìn trang. Các nhóm chuyên gia được tuyển chọn kỹ lưỡng đã viết các từ ngữ mang tính học thuật dưới sự chỉ đạo của một người quản lý, sắp xếp theo một kế hoạch công việc cụ thể.

Còn ngày nay, Wales đã đưa ra cách thức làm từ điển thứ ba: tập hợp mở. Thay vì dựa vào một người thật thông thái hay một nhóm người thông thái có chọn lọc, Wikipedia đã thu hút hàng chục nghìn người của tất cả các tầng lớp – từ những chuyên gia thực sự cho đến những người quan tâm truy cập trang web – với vô số người quản lý tự nguyện tiếp nhận các dữ liệu mục từ và theo dõi sự tiến triển của nó. Theo thống kê về cuốn bách khoa của Wales, Wikipedia có 50 nghìn thành viên tự nguyện.

Nhà văn Daniel Pink nhận xét: "Thay vì có sự xác định tác giả rõ ràng, Wikipedia dựa vào sự phi tập trung hóa và tự tổ chức; nguồn tư liệu mở dưới hình thức thuần túy nhất. Hầu hết các cuốn bách khoa đều lạc hậu ngay thời điểm cuốn sách được in ra. Tuy nhiên, sử dụng phần mềm Wiki và với một số công cụ trợ giúp, bạn có được một sản phẩm tự biên tập và hầu như luôn sống động. Một mô hình sản xuất khác đang tạo ra một sản phẩm dễ thay đổi, nhanh chóng, ổn định và không mất tiền".

Vào năm 2001, quan điểm này dường như là phi lý. Nhưng đến năm 2005, lối kinh doanh không lời lãi này đã tạo nên một cuốn từ điển bách khoa lớn nhất thế

giới. Ngày nay, Wikipedia cung cấp hơn 2 triệu từ mục tiếng Anh – so với 120 nghìn từ (65 nghìn theo bản in) của cuốn *Britannica* và 60 nghìn từ của *Encarta* – được hơn 75 nghìn người góp sức tạo nên. Nếu cộng thêm phần bản sao từ điển bằng hơn một trăm ngôn ngữ khác, kể cả Quốc tế ngữ và ngôn ngữ của người Kurd, tổng cộng số từ của Wikipedia phải lên đến 5,3 triệu từ.

Nếu bạn muốn đóng góp cho Wikipedia, tất cả những điều bạn cần chỉ là truy cập Internet: dưới mỗi từ mục đều có một nút bấm "sửa đổi trang này" cho phép người sử dụng tham gia chỉnh sửa nội dung bài viết. Mỗi người trong chúng ta là một chuyên gia về vấn đề nào đó và cái hay của Wikipedia là không có một vấn đề gì quá hẹp đến mức không thể bổ sung thêm bài viết. Điều này hoàn toàn ngược hẳn với từ điển *Britannica*. Nếu bạn mở cuốn từ điển bách khoa vĩ đại này và không tìm thấy từ mục về vấn đề bạn muốn tham khảo hoặc chỉ tìm thấy từ mục giải thích chưa đầy đủ, bạn chẳng thể làm được gì ngoài cảm giác bực mình hoặc viết một lá thư góp ý cho nhà biên tập (và không hy vọng sẽ nhận được thư hồi âm). Nhưng với Wikipedia, bạn có thể tự mình ấn định hoặc tạo ra từ mục đó. Thay đổi từ cảm giác tức giận thụ động sang tham gia tích cực là cả một sự khác biệt lớn. Mọi người thường phàn nàn về từ điển trước đây là không cho phép sửa lại một lời nói đùa về thời tiết, thì nay bạn *có thể* làm được việc gì đó.

THỜI ĐẠI XÁC SUẤT

Thực tế cho thấy hầu hết các từ mục đầu vào của Wikipedia "không có căn cứ chính xác". Điều nầy có thể hiểu là: thực trạng các từ mục của Wikipedia không phải lúc nào cũng chính xác. Tất nhiên, đó là điều không thể tránh được khi ai cũng có thể bổ sung vào các từ mục này. Khác với cuốn từ điển *Britannica*, mọi từ mục đều được các giáo sư đầy trách nhiệm lựa chọn, kiểm tra và xây dựng, còn từ mục của Wikipedia đơn giản xuất hiện, được hoàn thành từ lúc không có gì nhờ sự kỳ diệu của nút bấm "Sửa đổi trang này".

Cuối năm 2005, John Seigenthaler Sr. đã viết một bài bình luận trên tờ *Nước Mỹ Ngày nay (USA Today)* về mục từ trong Wikipedia nói về ông, mục từ bắt đầu với:

> John Seigenthaler Sr. là trợ lý của Bộ trưởng Tư pháp Robert Kennedy vào đầu những năm 60. Trong một thời gian ngắn, ông bị coi là đã có liên quan trực tiếp tới các vụ ám sát anh em nhà Kennedy, cả John Kennedy và người em Bobby Kennedy. Chưa có bằng chứng chứng minh điều này.

Ngoài phần đề cập ông là trợ lý của Robert Kennedy trong thập niên 60, rõ ràng các phần thông tin khác của mục từ đều sai sự thật và vu khống. Seigenthaler đã gọi cho Wales và yêu cầu xóa mục từ này (mặc dù ông ta có thể tự mình làm việc này), nhưng sau đó ông viết bài về sự kiện này, khuấy lên một cuộc tranh cãi trên toàn quốc về độ tin cậy của Wikipedia, và vấn đề này hiện vẫn còn nóng hổi.

Câu trả lời không đơn giản là có hay không, bởi vì xét trên từng phần nhỏ, bản chất nội dung do người sử dụng tạo ra là một mớ hỗn độn và không chắc chắn, chúng ta thường thấy điều này ở cấp độ vi mô, nhưng nhìn trên phạm vi tổng thể, Wikipedia là một sự thành công đáng kinh ngạc. Cần phải hiểu điều này.

Giống như Google và trí tuệ chung của hàng triệu blog khác, Wikipedia hoạt động dựa trên logic kỳ lạ của các thông số xác suất – thiên về khả năng có thể hơn là sự chắc chắn. Nhưng trí óc của chúng ta không sắc sảo lắm trong lĩnh vực khoa học thống kê và xác suất. Chúng ta muốn biết từ mục đưa vào từ điển bách khoa đúng hay sai. Chúng ta cũng muốn biết liệu có một bàn tay thông minh nào (lý tưởng nhất là một người) hướng dẫn các kết quả của Google. Chúng ta muốn tin tưởng vào những cái chúng ta đọc được.

Khi các chuyên gia – biên tập viên, phóng viên, học giả – thực hiện công việc này, ít nhất chúng ta biết rằng có ai đó làm công việc kiểm soát độ chính xác của thông tin. Nhưng nay chúng ta ngày càng dựa nhiều vào những hệ thống mà không ai chịu trách nhiệm quản lý; trí tuệ đơn giản là kết quả "tự phát sinh", nói cách khác là dường như nó xuất hiện đồng thời với quá trình tính toán số liệu. Các hệ thống xác suất không phải là hoàn hảo, nhưng chúng đem lại sự chính xác trong một khoảng thời gian và với số lượng đủ lớn. Chúng được thiết kế có "quy mô", hoặc có thể nâng cấp kích cỡ. Và một sai sót dù nhỏ cũng gây ra cái giá phải trả cho tính hiệu quả của cả quy mô tổng thể.

Nhưng những sai sót này có ảnh hưởng như thế nào?

Điều đó thật khó khăn. Mọi người khó có thể bỏ qua. Vẫn có lý do để chúng ta tiếp tục tranh cãi về học thuyết của Darwin. Vậy tại sao cuốn sách *Trí tuệ tập thể* của James Surowjecki viết về thuyết bàn tay vô hình của Adam Smith và tìm hiểu xem nhóm đa số có thông minh hơn nhóm thiểu số hay không, vẫn tiếp tục hấp dẫn (và tiếp tục được mọi người tìm đọc) sau hơn 200 năm kể từ khi nhân vật người Scot này qua đời. Cả nền kinh tế thị trường và hệ tiến hóa đều là những hệ thống xác suất, vốn khác với trí óc của động vật có vú như chúng ta. Trên thực tế, việc những nhân vật uyên bác đã nhận biết và sử dụng sự hiểu biết của mình để xây dựng nền tảng cơ bản cho nền kinh tế hiện đại của chúng ta, từ thị trường chứng khoán cho đến Google, chính là bằng chứng cho thấy phần mềm trí tuệ (kiến thức chung của chúng ta) đã phát triển nhanh hơn phần cứng (hệ thống thần kinh của chúng ta).

Các hệ thống dựa trên xác suất, như ngôn từ của nhà văn Kevin Kelly, đang "không thể kiểm soát được". Cuốn sách gây ảnh hưởng lớn ngay từ tên gọi của ông đã nghiên cứu tất cả các bằng chứng, như vấn đề dân chủ, việc làm thú nhồi bông, trật tự dường như xuất hiện từ tình trạng lộn xộn, từ hướng đảo chiều có thể của entropy[1]. Cuốn sách đã xuất bản cách đây chục

[1] Trong lĩnh vực vật lý học, entropy là số đo mức độ hỗn loạn của một hệ nhiều đối tượng. Entropy càng cao thì hệ càng hỗn loạn, ngược lại entropy thấp thì các đối tượng đồng đều về một tính chất nào đó.

năm và hàng thập niên qua chúng ta vẫn ngạc nhiên về nội dung sâu sắc của cuốn sách. Nhưng đó là sự thật.

Liệu Wikipedia có "đáng tin cậy" ? Vậy đó, câu trả lời là không. Nhưng thực sự có phải thế không ? Cuốn bách khoa *Britannica* được kiểm duyệt bởi một nhóm thẩm định nhỏ hơn, với trình độ học vấn trung bình cao hơn. Chắc chắn, cuốn từ điển này có (nếu có) ít thứ bịa đặt hoặc vô giá trị hơn Wikipedia. Nhưng cũng không có nghĩa là cuốn sách không có sai sót nào; trên thực tế, một cuộc nghiên cứu do tạp chí khoa học *Nature* tiến hành năm 2005 cho thấy trong 42 mục từ về chủ đề khoa học, Wikipedia có trung bình bốn lỗi trong mỗi mục từ, và *Britannica* có ba lỗi. Ngay sau khi bài báo tổng kết này được tung ra, các mục từ của Wikipedia đã được chỉnh sửa, còn cuốn *Britannica* phải chờ đến lần tái bản tiếp theo mới sửa được.

Những lỗi lớn nhất của cuốn bách khoa *Britannica* là lỗi bỏ sót, chứ không phải lỗi trách nhiệm. Cuốn sách đề cập sơ sài trong một số phạm trù và có thông tin lạc hậu trong nhiều phạm trù khác. Có hàng triệu mục từ đơn giản không – và không thể có trong từ điển này – nếu tính đến cách thức biên tập từ điển. Nhưng Wikipedia *có thể* tự thay đổi quy mô để bổ sung thêm những mục từ mới và nhiều mục từ xuất hiện sau này. Do đó Wikipedia được cập nhật liên tục.

Ưu thế của các hệ thống xác suất đó là chúng hưởng lợi từ trí tuệ của tập thể, vì vậy có thể đạt quy mô cả chiều rộng và chiều sâu. Nhưng vì hệ thống đó được

hoàn thành bằng cách hy sinh sự chắc chắn tuyệt đối về mặt vi mô, nên bạn cần nghi ngờ kết quả của nó. Wikipedia có thể là nguồn thông tin tham khảo đầu tiên, nhưng không phải là cuối cùng. Đó có thể là một trang khai thác thông tin, nhưng không phải là nguồn cung cấp sự thật cuối cùng.

Các blog cũng vậy, không một blog nào chuẩn xác hoàn toàn. Thế giới blog là một dạng *Cái đuôi dài*, và luôn có sai lầm trong việc khái quát hóa chất lượng hoặc bản chất nội dung trong *Cái đuôi dài*. Nhưng các blog nói chung đang chứng tỏ tác động của nó không thua kém các dòng truyền thông chủ đạo. Bạn chỉ cần đọc blog nhiều hơn trước khi đưa ra quyết định.

Tương tự, trang Google có vẻ vừa thông thái vừa khó hiểu. Google có thể tạo ra các mối liên kết mà bạn và tôi có thể không làm được, vì các mối liên kết này xuất hiện từ toán học một cách tự nhiên với quy mô chúng ta không thể hiểu thấu đáo được. Google là công ty đầu tiên được sinh ra với sự thông thái khác thường của các con số thống kê "quy mô lớn" của trang Web được kiểm soát bằng vi mạch điện tử. Vì thế công ty rất thành công, và dường như không ngừng phát triển.

Tác giả Paul Graham cho rằng:

Về bản chất, trang Web đang đi theo một khuynh hướng nhất định và Google đang gắn với khuynh hướng đó. Vì thế, sự thành công của họ dường như không mất nhiều công sức. Tuy nhiên, Google đang chọn cách chống chọi với sóng gió, chứ không chịu ngồi hưởng

sóng yên bể lặng và nguyện cầu cho mô hình kinh doanh của nó giống như báo in, hoặc cố gắng thuận theo chiều gió bằng cách chiều theo khách hàng, như Microsoft và các thương hiệu có tiếng khác. Google không nỗ lực để thúc ép sự vật diễn ra theo cách của nó. Google tìm cách xác định điều gì sắp diễn ra và chuẩn bị sẵn sàng để đón nhận.

Suy cho cùng, trang Web này là một nhà tập hợp những tư duy khác nhau trên thị trường và chịu sự chi phối của quy luật số đông. Graham coi tâm điểm của vấn đề là sự kết nối các con số thống kê cơ học, một cách giải thích logic duy nhất về hệ thống rộng lớn này. Có lẽ một ngày nào đó chúng ta cũng đạt được như vậy.

SỨC MẠNH CỦA SẢN XUẤT NGANG HÀNG

Nhìn chung, có thể nói Wikipedia là từ điển bách khoa tốt nhất thế giới: đồ sộ hơn, cập nhật hơn và có nhiều dẫn chứng thực tế sâu sắc hơn cả cuốn *Britannica*. Nhưng chất lượng ở cấp độ từng mục từ đơn lẻ rất khác nhau. Bên cạnh các bài viết uyên bác đáng nể, Wikipedia vẫn còn nhiều hạt "sạn" (các mục từ trống) và thậm chí cả những thứ tạp nham tự phát sinh.

Trong các từ mục phổ thông với sự theo dõi của hàng ngàn con mắt, Wikipedia thể hiện sự chống cự quyết liệt đối với những quan điểm và hành động phá hoại. Một nghiên cứu của IBM cho thấy để sửa chữa sai sót đối với các mục từ thông dụng của Wikipedia như

"Islam" chỉ cần chưa đến 4 phút. Việc đó không phải do một biên tập viên chuyên nghiệp thực hiện. Đơn giản, đó là công việc được thực hiện bởi một nhóm tác giả nào đó gồm cả chuyên nghiệp và nghiệp dư (Pro-Am). Ngược lại tất cả dự đoán, hệ thống này vẫn hoạt động tốt. Cùng với quá trình trưởng thành của Wikipedia, đặc tính tự chỉnh sửa nhanh chóng sẽ lan sang nhiều mục từ khác.

Vấn đề ở đây là không phải mọi từ mục của Wikipedia đều có vấn đề, nhưng *toàn bộ cuốn từ điển* điện tử này lại có tính sai số. Bạn có thể tìm thấy một từ mục riêng biệt, chính xác, cập nhật trên bất kỳ lĩnh vực nào trên Wikipedia, thậm chí cả khi từng từ mục không hẳn đã hoàn hảo.

Nói cách khác, giả sử chất lượng của cuốn *Britannica* đạt từ 5 đến 9 điểm, trung bình là 7 điểm, thì chất lượng của Wikipedia chạy từ 0 đến 10 điểm, với điểm trung bình là 5. Nhưng với số lượng từ nhiều gấp mười lần cuốn *Britannica*, cơ hội bạn chọn được từ mục trên Wikipedia phù hợp với chủ đề bạn cần tham khảo vẫn lớn hơn.

Điều đặc biệt thực sự của Wikipedia là cuốn từ điển điện tử này được cập nhật liên tục, như một thực thể sống tự chữa lành bản thân với một đội quân chăm sóc khổng lồ và không ngừng phát triển hoạt động giống một hệ thống miễn dịch, thận trọng và nhanh chóng đáp trả những hiện tượng đe dọa cấu trúc hệ thống. Giống như một hệ sinh thái, Wikipedia luôn phát triển, lựa chọn những đặc tính giúp cho Wikipedia vượt

qua bệnh tật phát sinh trong hệ thống và chống lại sự đe dọa từ bên ngoài.

Cách thức làm từ điển truyền thống – các chuyên gia biên tập, các học giả viết bài, và kiểm tra chéo – nhằm đạt được sự hoàn hảo cho cuốn từ điển, tuy ít khi đạt được sự hoàn hảo, nhưng mục tiêu hướng tới sự chính xác và rõ ràng luôn được quan tâm và chú trọng. Song cũng vì thế mà quá trình làm từ điển như thế tốn rất nhiều thời gian và tiền của. Hầu hết các sản phẩm của ngành xuất bản chuyên nghiệp đều như vậy: thực tế chúng ta kỳ vọng một cuốn sách được in hai mặt đúng như dự kiến và sẽ không có lỗi chính tả nào. Đó là điểm quy chuẩn chất lượng, là thước đo cuốn sách đạt yêu cầu hay không.

Mặc dù, với các hệ thống xác suất, chỉ có một mức độ sai số, đó là: một số sẽ trở thành tuyệt vời, một số khác sẽ ở mức vừa phải, và một số sẽ hoàn toàn không đạt. Đó đơn giản là bản chất của sự vật. Sai lầm của rất nhiều lời chỉ trích Wikipedia đó là họ đã kỳ vọng khác đi. Wikipedia đơn giản là một loại từ điển sống khác với *Britannica*. Đó là một cộng đồng sống, hơn là một tài liệu tham khảo bất biến.

Sự kỳ diệu thực sự của Wikipedia là ở chỗ nó mở rộng cho những người sử dụng nghiệp dư tham gia biên tập và đóng góp ý kiến mà không bị rơi vào tình trạng hỗn loạn. Ngược lại, Wikipedia có lẽ là một cuốn bách khoa tự tổ chức hoàn chỉnh nhất trong lịch sử. Đảo ngược chiều mũi tên của entropy, Jimmy Wales đã tạo chất xúc tác bằng việc đưa ra một số từ mục thiết yếu và

cơ chế cho người khác bổ sung nội dung từ mục. Việc làm đó thực sự đã tạo ra một trật tự từ sự hỗn loạn.

Kết quả là chúng ta có được một hình thức từ điển bách khoa hoàn toàn khác: không bị giới hạn về không gian và qui trình sản xuất. Wikipedia cho phép tất cả các từ mục có thể có của bất kỳ một tư liệu tham khảo nào trên thế giới và cả hàng chục ngàn từ mục chưa dự tính trước đều có thể được đưa vào Wikipedia, từ các bài viết chuyên sâu trên nhiều lĩnh vực đã được đăng trong sách như cơ học lượng tử đến tiểu sử của các nghệ sĩ hài. Hay nói cách khác, Wikipedia có tất cả, từ những sản phẩm *hit* đến một số lớn *sản phẩm ngách*.

Hình thức cổ điển của từ điển bách khoa là một tập hợp các thuật ngữ văn từ của nhà thờ. Các quy chuẩn cơ bản trong đó phải được chính quyền công nhận. Do vậy, có nhiều từ mục khác bị lược bớt khi các linh mục của *Britannica* kết luận là "không thích hợp". Ngược lại, Wikipedia tiếp tục mở rộng số lượng từ.

Về điểm này, bạn có thể coi Wikipedia giống như một đồ thị âm nhạc Rhapsody. Có khoảng 1 nghìn từ mục phổ thông nhất thường thấy trong bất kỳ cuốn từ điển bách khoa nào: Julius Caesar, Chiến tranh Thế giới thứ 2, thống kê học, v.v.. Những từ này giống như những bài hát *hit*. Lời giải nghĩa của những từ này trong Wikipedia có thể cạnh tranh với những chuyên gia hàng đầu, những người viết nên những từ mục đáng tin cậy và trau chuốt để giải thích hiện thực một cách dễ hiểu và uyên bác. Ưu thế chính của từ điển tự tạo Wikipedia đối với các từ mục loại này là khả năng cập nhật, không

hạn chế độ dài nội dung giải thích và có các hiệu ứng hình ảnh hỗ trợ (như tranh ảnh hoặc đồ thị), có các đường kết nối đa dạng với các tư liệu bổ sung, và có thể, có cả những giả thuyết và lập luận được trình bày tốt hơn.

Ở giữa đồ thị, từ đoạn từ mục thứ 1000, nơi *Britannica* kết thúc, tới đoạn từ mục thứ 80 nghìn là những chủ đề diện hẹp hơn: Thủ thuật Caesar, Okinawa, phân tích hồi quy v.v... Ở đây, mô hình Wikipedia bắt đầu tăng sức cạnh tranh về mặt học thuật chuyên nghiệp. Với quan niệm không gian không hạn chế, việc giải thích từ mục của Wikipedia có xu hướng dài hơn và hoàn chỉnh hơn. Trong khi trung bình độ dài nội dung giải thích từ mục của *Britannica* khoảng 678 từ/từ mục, thì 200 nghìn từ mục của Wikipedia (lớn bằng 2 cuốn *Britannica* cộng lại) có dung lượng nội dung giải thích dài hơn. Bên cạnh đó, với ưu thế lớn là được kết nối với bên ngoài và thông tin luôn cập nhật, Wikipedia trở thành một điểm khởi đầu cho quá trình nghiên cứu kỹ hơn.

Tiếp đến là *Phần đuôi*, từ từ mục thứ 80 nghìn đến 1 triệu. Wikipedia có những từ mục mà các cuốn từ điển bách khoa không có. Các từ mục này về nhiều chủ đề - mật mã Caesar, thư rác đóng, hệ số tương liên vị trí của Spear - được xếp theo thứ tự từ những từ mục tốt nhất trong Wikipedia (được các chuyên gia chuyên sâu viết) cho đến những từ mục tồi nhất (tự tạo, xếp hạng, và những trò đùa). Mặc dù có nhiều người chỉ trích các mục từ tồi nhất của Wikipedia, song ưu điểm quan

trọng thực sự của *Phần đuôi* của Wikipedia không có bất kỳ cuốn từ điển nào đề cập đến những từ như vậy. Từ những ngành khoa học cơ bản cho đến tình hình chính trị được cập nhật từng phút, Wikipedia đạt đến độ mà các từ điển khác - vốn bị hạn chế do in trên giấy hay đĩa DVD - khó có thể làm được. Cuốn từ điển *Britannica* không (chưa) có từ mục về hiện tượng *Cái đuôi dài*, nhưng trong Wikipedia, từ mục này không chỉ được giải thích tốt và sâu sắc, mà còn có độ dài 1500 từ (không phải do tôi viết!).

Các tác giả của Wikipedia có xu hướng tham gia một cách nhiệt tình, tự do và muốn góp phần nâng cao trình độ hiểu biết của công chúng về lĩnh vực mà họ hiểu biết và yêu thích. Họ là một cộng đồng chỉ trong quãng thời gian 5 năm ngắn ngủi đã lớn gấp nghìn lần ban đầu với sự góp mặt của những tác giả nghiệp dư được quyền sử dụng các công cụ làm từ điển mới, đơn giản, được phổ biến rộng rãi: một trình duyệt Web và một đầu nối Internet.

Đây là thế giới của "sản xuất ngang hàng" với việc Internet đã góp phần làm nên hiện tượng tình nguyện và nghiệp dư rộng khắp. Chúng ta đang ở trong buổi bình minh của một thời đại mà ở đó, hầu hết các nhà sản xuất trên bất kỳ lĩnh vực nào cũng làm việc không lương, và điểm khác biệt chính giữa họ và những nhà sản xuất chuyên nghiệp đơn giản chỉ là khoảng cách "ngày càng ngắn" về nguồn tư liệu dành cho họ để mở rộng tham vọng trong công việc. Khi các công cụ sản xuất trở nên phổ biến cho tất cả mọi người, bất kỳ ai cũng có thể trở thành nhà sản xuất.

NỀN KINH TẾ DỰA TRÊN UY TÍN

Tại sao họ lại làm điều đó? Tại sao ai đó tạo ra một vật có giá trị (từ một từ mục trong từ điển bách khoa cho đến việc theo dõi thiên văn học) mà không cần phải có kế hoạch kinh doanh hay thậm chí có hy vọng được trả công? Câu hỏi này là chìa khóa để hiểu về *Cái đuôi dài*, một phần là có quá nhiều sản phẩm trên đồ thị đường cong của cái đuôi không phải ngay khi ra đời đã có mục đích thương mại. Quan trọng hơn, câu hỏi này trở thành vấn đề đáng quan tâm bởi vì nó chính là bằng chứng tiếp theo cho thấy chúng ta cần tư duy lại các thị trường. Động lực để sản xuất các sản phẩm ở phần đuôi không giống với phần đầu của đường cong. Một mô hình kinh tế không thể phù hợp với tất cả. Bạn có thể tư duy về đường cong *Cái đuôi dài* rằng nó được bắt đầu bằng nguyên lý của một nền kinh tế tiền tệ truyền thống và kết thúc với nguyên lý của một nền kinh tế phi tiền tệ. Giữa hai phần này là kiểu pha trộn của cả hai nền kinh tế nói trên.

Tại phần đầu, các sản phẩm có lợi nhuận theo quy luật tính toán kinh doanh với các kênh phân phối thị trường rộng lớn, đầy uy lực song có chi phí cao. Đó là phạm vi của các nhà chuyên nghiệp và chừng nào họ còn yêu thích những gì họ đang làm, thì đó cũng là công việc. Chi phí sản xuất và phân phối quá cao có thể khiến kinh tế học kém sáng tạo. Đồng tiền đã chi phối quá trình từ sản xuất đến kinh doanh.

Xuống *phần đuôi*, nơi chi phí sản xuất và phân phối ở mức thấp (nhờ sức mạnh của quá trình phổ biến hóa các công nghệ kỹ thuật số), mục tiêu kinh doanh thường đứng ở vị trí thứ yếu. Thay vào đó, con người sáng tạo vì hàng loạt những lý do khác - muốn thể hiện, cho vui, thử nghiệm... Lý do để bạn có thể gọi đó là một bộ phận cấu thành của nền kinh tế chính là do một nhân tố quan trọng không kém đồng tiền - *danh tiếng*. Được đánh giá bằng sức thu hút của một sản phẩm đối với công chúng tiêu dùng, danh tiếng có thể biến thành những thứ có giá trị khác: việc làm, sở hữu, khán giả và những lời mời chào sinh lời.

Tim Wu, Giáo sư luật học của trường Đại học Columbia, gọi đó là "văn hóa thể hiện mình". Lấy blog làm ví dụ, ông viết:

> Văn hóa thể hiện mình phản ánh triết lý của Web, có tính đến mọi yếu tố. Các tác giả viết Web liên kết với nhau, trích tư liệu một cách tự do và đôi khi trích toàn bộ bài viết. Thư điện tử kết nối với các bài viết ưa thích và các câu chuyện vui, trở thành một phần của văn hóa công sở Mỹ như một hình thức giải trí. Lỗi lớn của văn hóa thể hiện mình không phải ở việc sao chép, mà là không xác định chính xác tác giả. Tâm điểm của văn hóa thể hiện này chính là cỗ máy tìm kiếm đầy quyền năng. Nếu lĩnh vực của bạn dễ dàng được tìm thấy trên trang Google - bạn nên ăn mừng điều đó.

Với nhận định rằng đường cong đồ thị có các nhà sáng tạo với những động lực khác nhau, chúng ta cũng

dễ dàng thấy sự khác nhau đối với quan tâm của họ về sở hữu trí tuệ. Hãng Disney và ban nhạc Metallica luôn cố gắng để giữ và mở rộng bản quyền tác giả, nhưng nhiều (thậm chí còn nhiều hơn thế) các nghệ sĩ và nhà sản xuất khác coi việc phân phối *peer-to-peer* là một cách tiếp thị ít tốn tiền. Các nhạc sĩ có thể dùng cách này để quảng cáo buổi biểu diễn của họ với khán giả, các nhà làm phim độc lập coi phương thức phân phối này như một cách để giới thiệu qua tay nhiều người, và các học giả coi việc tự do tải dữ liệu bài viết của họ là cách tăng ảnh hưởng và tăng lượng độc giả.

Quan điểm này đã góp phần làm thay đổi tư duy của các nhà sáng tạo về quyền tác giả. Ở phần đỉnh của đường cong đồ thị, các phòng thu, các công ty lớn và các nhà xuất bản tìm cách bảo vệ quyền tác giả một cách quyết liệt. Ở phần giữa đường cong, lãnh địa của các thương hiệu độc lập và các nhà xuất bản của trường đại học, đó là khu vực pha trộn. Xuống gần *phần đuôi*, trong khu vực phi thương mại là một số lượng ngày càng tăng các nhà sáng tạo đang chọn cách bỏ bớt một số nội dung của quyền tác giả. Kể từ năm 2002, tổ chức phi lợi nhuận Creative Commons đã phát hành loại giấy phép cùng tên, cho phép sử dụng linh hoạt một số ấn phẩm nhất định có bản quyền vì mục tiêu cao cả (cho các nhà sáng tạo) trong việc phân phối miễn phí, phối lại bản nhạc và thông qua người sử dụng truyền bá các quan điểm, lợi ích và tên tuổi của họ. (Trên thực tế, tôi đã làm như vậy với blog của tôi, vì tất cả các lý do trên).

Tóm lại, một số tác giả quan tâm tới vấn đề bản quyền, còn một số khác thì không. Luật pháp không phân biệt hai nhóm người này – vấn đề bản quyền tự động được công nhận và bảo vệ trừ phi ai đó dứt khoát từ bỏ. Kết quả là quyền lực của "tự do" bị cản trở bởi nỗi lo sợ bị quy kết ăn cắp bản quyền và thường bị nghi ngờ, một phần không nhỏ bởi vì nó gợi lại những sự bắt chước mù quáng bất hạnh của các khẩu hiệu của xã hội Đông Âu cũ lẫn phong trào hippy.

Dù gì thì đó cũng là những gì chúng ta cần đánh giá lại khi sức mạnh của "nền kinh tế cho tặng" đang nổi lên ngày càng rõ – trong tất cả mọi vấn đề, từ blog cho đến mã nguồn mở. Một phần công việc của tôi (biên tập cho tạp chí có 650 nghìn bản) là ở phần đầu của đồ thị, một phần khác (trang blog có 30 nghìn người truy cập) lại nằm ở phần đuôi. Quyết định của tôi về vấn đề bản quyền trong từng trường hợp này rất khác nhau. Tôi hi vọng, một ngày nào đó, thị trường và các quy tắc sẽ phản ánh xác thực hơn thực tế xã hội này.

KHÔNG NGƯỢNG KHI TỰ XUẤT BẢN

Chúng ta thường nghĩ đến sách báo qua lăng kính thương mại, cho rằng hầu hết các tác giả đều muốn viết một tác phẩm bán chạy nhất và nhờ đó mà giàu lên. Nhưng thực tế cho thấy đa số các tác giả không chỉ muốn trở thành người có sách bán chạy nhất và còn cố gắng viết một tác phẩm được công chúng đón

nhận rộng rãi. Hàng năm, gần 200 nghìn cuốn sách viết bằng tiếng Anh được xuất bản, nhưng chỉ có dưới 20 nghìn cuốn có mặt tại các siêu thị sách. Hầu hết sách viết ra không bán được.

Năm 2004, Nielsen BookScan có 1,2 triệu cuốn sách, trong đó 950 nghìn đầu sách bán được với số lượng ít hơn 99 bản cho mỗi đầu sách. 200 nghìn cuốn khác bán được ít hơn 1 nghìn bản mỗi cuốn. Chỉ có 25 nghìn cuốn bán được hơn 5000 bản mỗi cuốn. Trung bình mỗi cuốn sách ở Mỹ bán được 500 bản. Nói cách khác, khoảng 98% số sách không có lãi, cho dù có chủ định hay không.

Nhu cầu phải có sự công nhận rộng rãi trên thị trường khiến người viết phải có sự thỏa hiệp – tự nguyện chọn những chủ đề có nhiều người quan tâm hơn là chủ đề chuyên sâu và viết theo phong cách đối thoại hơn là mang tính học thuật. Đa số các nhà văn không làm việc này và một số khác sẽ không làm thế. Thay vào đó, đa số lớn các tác giả chọn cách theo đuổi niềm say mê của họ và không hi vọng sẽ kiếm được tiền. Nhiều người chỉ hi vọng tác phẩm của họ được một nhóm nhỏ độc giả quan tâm tìm đọc – từ những người ngang hàng cho đến những người có tâm hồn đồng điệu.

Tác phẩm xuất bản không có lãi kiểu này đều có thể sinh lời. Cuốn sách không còn là sản phẩm của giá trị mà của *sự quảng cáo* cho chính các tác giả. Nhiều cuốn sách không có lãi này là phương tiện tiếp thị tốt nhất góp phần nâng cao danh tiếng của tác giả, tiếp thị công

việc tư vấn của họ, đem lại cho họ tiền thuê phát biểu, hay chỉ đơn thuần ghi dấu ấn của họ trên thế giới này. Theo cách nhìn đó, tác phẩm tự xuất bản không phải là phương thức kiếm tiền, mà là cách truyền bá thông điệp của họ.

Để hiểu sơ lược về thế giới sách, hãy xem trường hợp trang web Lulu.com, một sản phẩm mới của "nhà xuất bản" DIY[1]. Chỉ cần bỏ ra chưa đến 200 đôla, Lulu không chỉ có khả năng biến tác phẩm của bạn thành một cuốn sách bìa mềm hoặc bìa cứng, cấp một mã số ISBN, mà còn đảm bảo để cuốn sách đó có tên trong danh mục sách của các nhà bán lẻ trên mạng. Một khi có tên trong danh mục sách, cuốn sách sẽ sẵn sàng đến với hàng triệu độc giả và có tiềm năng sánh ngang với cuốn *Harry Porter*, nếu làn gió bình luận thuận chiều. Với Lulu, các cuốn sách được in theo từng đợt, khoảng vài chục bản và sẽ được in bổ sung khi cần theo phương thức in theo nhu cầu. Đây là một bước tiến đáng kể của hình thức xuất bản vốn bị coi là "phù phiếm" trong vài năm trước đây. Vì thế, hàng nghìn tác giả hiện nay đang chọn cách thức này để xuất bản tác phẩm của mình.

Sau đây là danh sách những cuốn sách tự xuất bản trên Lulu:

1. *Đồ ăn sống cho những người bận rộn : những món ăn hàng ngày đơn giản và không cần dùng máy chế biến thức ăn.*

---

[1] Tiếng Anh là "Do It Yourself" - tự xuất bản.

2. *Giống chó Havana* ("Sổ tay dành riêng cho những người nuôi và ưa thích giống chó Havana").
3. *Khám phá sinh vật học - Phòng thí nghiệm thô sơ đối với BIO 100*, xuất bản lần thứ 12.
4. *Làm thế nào để đạt điểm SAT cao nhất.*
5. *Bắt đầu việc kinh doanh tổ chức đám cưới như thế nào.*

Tất cả các cuốn sách này đã bán được từ 5.000 đến 50 nghìn bản, một con số không tồi. Tác giả được nhận trực tiếp 80% lợi nhuận bán sách, nhiều hơn đáng kể so với tỷ lệ 15% lợi nhuận của các nhà xuất bản chính quy. Như vậy là quá hời đối với việc tự xuất bản vốn bị coi là chỉ dành cho những kẻ thua cuộc.

Tuy nhiên, đa số các tác giả không dùng dịch vụ tự xuất bản để kiếm lợi, hay hi vọng đạt *kỷ lục* bán sách. Phần lớn trong số hàng nghìn khách hàng của Lulu chọn phương thức tự xuất bản vì họ biết rằng những tác phẩm họ viết không thể bán đủ doanh số để có thể hợp tác với một nhà xuất bản sinh lãi đáng giá. Nhưng điều đó không có nghĩa họ không có độc giả tiềm năng, mà vấn đề là số lượng độc giả của họ không đủ lớn.

Vài năm trước, đa số các tác giả trên sẽ không có cơ hội xuất bản sách – và thực tế sẽ làm nản lòng nhiều người trong số họ ngay khi bắt tay vào viết. Nhưng ngày nay, chi phí xuất bản xuống thấp đến mức hầu như mọi người đều có thể xuất bản sách. Tức là con người có thể viết những cuốn sách mà họ muốn và họ

không phải phụ thuộc vào sự đánh giá của một số nhà xuất bản về chất lượng cuốn sách có đủ để tung ra thị trường hay không.

Tác động của hình thức tự xuất bản đã ảnh hưởng tới toàn ngành, tới cả những nhà sách khổng lồ. Năm 2005, doanh số bán ra của Barnes & Noble tăng hơn 20% mỗi đầu sách so với năm 2004. Chủ tịch hội đồng quản trị công ty, ông Steve Riggio nhận định kết quả này có được là nhờ ba nguồn lực: (1) Tính hiệu quả của hình thức in theo nhu cầu, cho phép nhiều sách được xuất bản hơn; (2) Sự gia tăng số lượng các nhà xuất bản độc lập nhỏ; (3) Việc tự xuất bản.

Ông cho rằng: "Trong những năm tới, khái niệm truyền thống về việc xuất bản một cuốn sách sẽ giảm ý nghĩa. Các cá nhân sẽ ngày càng sử dụng Internet như giai đoạn đầu của việc xuất bản tác phẩm của họ, cho dù đó là sách, truyện ngắn, những tác phẩm đang viết, hay các bài viết về lĩnh vực họ thông thạo. Những nội dung tốt nhất sẽ được in thành sách. Tôi rất tin tưởng về triển vọng của ngành sách báo vì tất cả các phương thức mới và hiệu quả trong bước xuất bản đầu tiên đang xuất hiện và nhanh chóng trở nên tinh xảo hơn".

Một sự khác biệt lớn giữa phần đầu và *phần đuôi* của đường cung là càng xuôi xuống *phần đuôi*, bạn càng có khả năng giữ được công việc/việc làm hàng ngày của mình. Đó là điều tốt. Sự phân biệt giữa nhà sản xuất "chuyên nghiệp" và "nghiệp dư" đang mờ dần và trên thực tế, có thể sẽ không còn thích hợp. Chúng ta sản xuất không chỉ những cái chúng ta được trả tiền

để làm, mà cả những cái chúng ta muốn làm. Cả hai công việc đó đều mang lại giá trị.

Hiện tượng "công dân làm báo" của Hàn Quốc, do trang báo trên mạng OhmyNews khởi xướng năm 2000, là một minh chứng cụ thể. Trên trang OhmyNews, khoảng 50 nhà báo và nhà biên tập chuyên nghiệp theo dõi, biên tập và hoàn chỉnh các bài báo, bản tin của hơn 40 nghìn người viết không chuyên, từ các học sinh phổ thông cho đến các giáo sư. Những người tự nguyện này gửi khoảng 150 đến 200 bài viết mỗi ngày, chiếm đến hơn hai phần ba nội dung báo của OhmyNews. Đổi lại, họ nhận được một khoản thù lao nhỏ: nếu bài viết được đăng trên trang nhất, chỉ cần ở một góc nhỏ, tác giả bài viết cũng nhận được khoảng 20 đôla. Tại sao họ làm vậy? Ông Oh Yeon Ho, người sáng lập trang web, cho rằng "Họ đang viết những bài báo để làm thay đổi thế giới, chứ không phải để kiếm tiền".

Từ những người làm phim cho đến người viết blog, các nhà sản xuất bắt đầu khởi nghiệp từ *Phần đuôi* dù không mấy hi vọng sẽ kinh doanh thành công nhưng họ vẫn có thể nắm được cơ hội. Họ sẵn sàng chấp nhận nhiều rủi ro hơn vì họ không có nhiều điều để mất. Không cần phải xin phép đối với một kế hoạch kinh doanh, thậm chí không cần cả vốn. Ngày nay, các công cụ sáng tạo khá rẻ và tri thức được phổ biến rộng rãi hơn chúng ta tưởng. Theo cách nhìn này, *Cái đuôi dài* có thể trở thành cuộc thử thách sự sáng tạo, một nơi để các ý tưởng hình thành và phát triển trước khi trở thành một hình thức kinh doanh.

NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: HÒN ĐẢO CÔ ĐƠN

Không phải tất cả các nhà sáng tạo đều có chung một động lực. Con người tạo ra sự vật với nhiều lý do, từ mục đích thể hiện cho đến tạo uy tín. Điều này có tầm quan trọng trong việc làm *Phần đuôi* luôn biến đổi liên tục. Trong thị trường kỹ thuật số không có giới hạn, từ iTunes cho đến các trang Web, các sản phẩm ở phần đuôi có có thể nhanh chóng trở thành sản phẩm *hit* nếu đánh đúng vào thị hiếu công chúng. Việc tìm hiểu các động cơ đa dạng của các nhà sáng tạo có tầm quan trọng trong nhận thức và khuyến khích họ.

Phát biểu tại một cuộc hội thảo vào giữa năm 2005, Barry Diller, chủ tịch truyền thông danh tiếng của công ty IAC/InterActiveCorp, thừa nhận rằng phương thức sản xuất ngang hàng khá hấp dẫn, nhưng ông không đồng ý với quan điểm coi đó là nguồn lực có khả năng thách thức Hollywood. Ông tự tin dự đoán rằng "những người có tài năng sẽ không thể bị thay thế bởi 18 triệu con người sản xuất ra thứ mà họ nghĩ là có tính hấp dẫn".

Ông Diller đã đúng ở điểm nào? Nếu bạn coi "người có năng lực" chỉ là những người có một khả năng hiện hữu để tạo ra những sản phẩm *hit* trên thị trường rộng, thì Diller có thể đúng. Nhưng có nhiều thứ cũng có tính sáng tạo hơn các tác phẩm *hit* của Hollywood, và người có thể nắm được cơ hội đó lại có thể đến từ nhiều nơi, bằng nhiều con đường.

Ví dụ như Akiva Schaffer, Jorma Taccone và Andy Samberg. Cho đến nay, họ vẫn thuộc nhóm người tỏ ra phù hợp với tiêu chí "tài năng" của Diller.

Sau khi tốt nghiệp đại học, ba người bạn thân thời trung học này đã cùng nhau đến Hollywood. Họ chuyển đến sống chung ở một ngôi nhà lớn với giá thuê rẻ tiền trên Đại lộ Olympic và bắt đầu gọi ngôi nhà là Hòn đảo Cô đơn. Sau đó, họ cố tìm cách thâm nhập vào ngành giải trí dưới dạng một nhóm hài.

Một diễn viên hài không dễ gì được lên truyền hình – thậm chí như một nhà văn hài cũng khó – còn với một nhóm mới lập lại càng khó hơn. Chắc chắn, bộ ba này đã nhanh chóng vượt qua tất cả những trở ngại thường gặp trên con đường tìm việc làm ở Hollywood. Tuy nhiên, thay vì để mình rơi vào cảnh bị từ chối liên tục, bộ ba này đã diễn kịch Hòn đảo Cô đơn – ngày nay đã trở thành tên chương trình, chứ không chỉ là tên ngôi nhà của họ – trên mạng Internet. Mượn một số thiết bị video, nhóm thủy thủ Hòn đảo Cô đơn bắt đầu sản xuất những đoạn video hài ngắn và những bài hát vui nhộn. Micah, em của Schaffer – tư vấn kỹ thuật và là một người ủng hộ việc dùng Internet – đã tung các đoạn clip này lên trang web thelonelyisland.com của họ năm 2001.

Những cư dân Hòn đảo Cô đơn khởi đầu với những đoạn clip video *white-boy rap*[1], được trình diễn với một phong cách hài tầm thường. Một trong những đoạn clip

[1] Có thể xem đoạn phim trên tại địa chỉ: http://www.youtube.com/watch?v=LRZPRqk6x58

đầu tiên là về "ka-blamo" (giống như "Bạn đã hôn Shannen Doherty") và những thứ khác ("Tôi làm nghề gốm"). Như một thứ phù du thu hút sự quan tâm, đoạn video đã lan truyền trên Internet. Thật ngạc nhiên, một DJ[1] người Hà Lan đã "nhào trộn" đoạn video (ghép chúng với cảnh quay video khác), góp phần làm cho đoạn video này trở nên phổ biến hơn.

Nhiều đoạn video khác đã được trộn lẫn và ngày càng có nhiều người hâm mộ hình thức này, nhóm hài đã thúc đẩy xu hướng này bằng việc tung ra nhiều đoạn video của họ với sự cho phép của Tổ chức Creative Commons, cho phép người xem được tự do sử dụng lại đoạn phim video vì mục đích sáng tạo. Chỉ trong vòng vài năm, Hòn đảo Cô đơn đã trở nên "nổi tiếng trên Internet", điều đó nói lên rằng họ có lượng khán giả lớn sẵn sàng dành thời gian vào mạng Internet hơn là xem truyền hình, liên tục theo dõi những diễn biến của văn hóa mạng.

Với danh tiếng trên mạng, nhóm Dudes - như người hâm mộ vẫn gọi - đã giành được nhiều hợp đồng viết kịch bản và biểu diễn hấp dẫn hơn. Tuy nhiên, những vở diễn chính của họ vẫn tiếp tục được đưa lên mạng. Đoạn phim đầu tiên của một loạt đoạn phim hài được xem nhiều trên "Internet giờ cao điểm" có nhan đề là "Bu". Trang web thelonelyisland.com giới thiệu như sau: "Những thanh niên sành điệu sống ở Malibu gọi

---

[1] Disk-jockey: Người chọn và chơi các đĩa nhạc cho khán thính giả qua đài phát thanh hoặc trực tiếp như tại quán bar.

tên thành phố là Bu vì nếu đọc tên đầy đủ của thành phố thì dài, mà như thế thì bạn không còn là thanh niên nữa".

Khi sự hâm mộ nhóm hài ngày càng tăng, tên gọi tắt của họ đến tai ngôi sao Tina Fey của chương trình *Trực tiếp tối thứ Bảy*[1] và ông bầu biểu diễn Lorne Michaels. Giữa năm 2005, bộ ba bay đến Manhattan để tham gia buổi diễn thử cùng với một nhóm hài kịch nổi tiếng nhất. Tất cả thành viên của Dudes được đồng ý nhận việc ngay lập tức.

Tháng 12 năm 2005, nhóm Hòn đảo Cô đơn làm một đoạn phim white-boy rap khác để trình chiếu trên *SNL*[2]. Được lồng vào cảnh trong phim *Chronicles of Narnia*, như dự đoán, đoạn hài này khá pha tạp, bậy bạ và rất, rất buồn cười. Ngày nay, nhóm hài này biểu diễn cả trên truyền hình, vào tối thứ Bảy theo như quảng cáo, đó là thời gian có nhiều khán giả quen thuộc (dù đang giảm) xem truyền hình, chắc chắn đa số họ đã bật cười và nhanh chóng quên những gì vừa xem.

Nhưng một số người đã thu lại vở hài vào máy ghi đĩa DVD của họ và một số đã nhận ra nhóm hài tài hoa này đóng trong một đoạn lồng nhại phim *Narnia*. Vì thế, họ đã đưa đoạn phim lên mạng trên mạng. Sau khi đoạn hài kịch được phát tán qua các đường kết nối của người hâm mộ, Hãng NBC nhận ra trào lưu này

---

1 Saturday Night Live (SNL): Chương trình hài kịch 90 phút được truyền hình trực tiếp tại Mỹ từ 1975.

2 Sartuday Night Live.

và đưa đoạn hài của nhóm vào trang web chính thức *SNL* và thậm chí cả iTunes. Một lần nữa, ảnh hưởng lan truyền của đoạn video được tăng lên – và lần này rộng lớn hơn bao giờ hết.

Nhà bình luận truyền thông Jeff Jarvis đã mô tả ảnh hưởng này như sau: "Ồ, tôi chưa từng nghe thấy ai kháo nhau, bình luận hay thừa nhận việc có cả một thế hệ đang xem *SNL*. Nhưng đột nhiên, tôi nghe thấy nhiều lời đồn về vở hài. Và không phải vì hàng triệu người bắt đầu xem đúng lúc buổi biểu diễn đang diễn đến đoạn gây cười. Không phải vậy, những lời đồn xuất hiện là vì công chúng bắt đầu phát tán đoạn phim trong *Narnia*, một đoạn phim rất hài, trên mạng Internet và mọi người đã truy cập để xem". Điều chắc chắn là những đợt truy cập vào trang web *SNL* đã tăng gấp 200 lần trong vòng 2 tuần từ khi đoạn phim được phát tán trên mạng.

Câu chuyện của nhóm Hòn đảo Cô đơn đã diễn ra trọn vẹn. Những người bình thường bị ngành giải trí bỏ quên đã sử dụng mạng và trở nên nổi tiếng. Ngành giải trí đã thức tỉnh trước hiện tượng này trong việc gây ảnh hưởng tới lớp khán giả khó thu hút, đó là thế hệ trẻ ở độ tuổi 20 và đã phải hợp tác với những con người bị xem là tầm thường này. Giới trẻ đã quan tâm hơn tới chương trình hài trên truyền hình, nhưng do họ không hay xem truyền hình nên cho đến khi nhóm Hòn đảo Cô đơn *quay lại với hình thức diễn hài trên mạng* (được mạng lưới liên kết rộng lớn của lớp trẻ khuếch trương), nhóm hài này mới thực sự trở nên nổi

tiếng. Do đó, *SNL*, trước kia bị các cư dân trên mạng coi thường, đột nhiên lại trở nên thân thiện do nắm bắt được sinh khí ngầm lan toả trên mạng. Trước kia, chương trình biểu diễn thường chọn những tài năng từ các nhà hát địa phương ít tiếng tăm và đưa vào đoàn kịch. Ngày nay, họ có thể tìm thấy diễn viên tài năng ngay trên mạng.

Bài học rút ra từ câu chuyện này là gì? Một mặt, những bộ lọc trong ngành giải trí đã nhận ra sức hút của nhóm Hòn đảo Cô đơn và tìm cách tiếp cận với nhóm. Trong trường hợp này, có thể các bộ lọc đã phát huy tác dụng. Nhưng nếu ba chàng trai với chiếc máy quay video trong tay diễn trò một cách nhạt nhẽo và đưa đoạn phim đó lên trang web của họ giống như "18 triệu người sản xuất ra thứ mà họ nghĩ sẽ khá hấp dẫn" – như Diller mô tả một cách xem thường – tôi thực sự không biết được điều gì sẽ xảy ra.

Sự thật là thế hệ nhân tài mới có thể sẽ xuất hiện từ 18 triệu người đang tự làm ra sản phẩm của họ – đó là những người có nhiều khả năng nhất trong việc cứu ngành điện ảnh và giải trí trước sự lỗi thời về sản xuất. Có thể Diller nói đúng. Có thể chỉ có một vài người viết được kịch bản phim truyền hình *Những người bạn (Friends)*. Nhưng hãy nghĩ xem có bao nhiêu người có thể tạo ra nội dung hài kịch hay, như đoạn phim *Narnia*, và có khả năng gây tiếng vang với số lượng khán giả ngày càng nhiều trên mạng – nơi mà các *sản phẩm ngách*, chứ không phải các sản phẩm chính, có vai trò chi phối. Hãy nghĩ xem có bao nhiêu nhân tài

tiềm ẩn ngày nay có thể nắm được cơ hội tìm ra những khán giả thực sự của mình, nhờ vào sự phổ cập của Internet.

Có thể chúng ta vẫn cần đến sức mạnh của cỗ máy sản xuất Hollywood để làm ra những bộ phim đa màu sắc với chất lượng cao. Nhưng cùng lúc đó, hàng trăm đoạn video được khán giả sản xuất cũng có khả năng thu hút một lượng khán giả tương tự. Sự so sánh này có vẻ khập khiễng như so sánh táo với cam – giữa một bên là những thương hiệu kinh doanh lâu đời với một bên là những tay chơi nghiệp dư có sở thích nhất thời – nhưng trên thực tế, cả hai đều cạnh tranh để giành thời gian và sự chú ý của một thế hệ những người xem thông thạo Web. Nếu họ đang xem một loại phim, họ sẽ chẳng xem loại khác.

Điều Diller không tính đến đó là ngày nay, nhu cầu đối với các bộ phim *hit* đã giảm hơn so với nhu cầu các nội dung có tính tập trung và có mục đích *không phải* dành cho mọi công chúng. Khán giả tiếp tục giảm quan tâm đối với các bộ phim và bảng xếp hạng 40 bài hát *hit*, nhưng lại đang quan tâm tới một loạt các nghệ sĩ ít tên tuổi nhưng thân thiết và gần gũi hơn với mình. Vậy, có đến 99% blog không thu hút được lượng độc giả nhiều hơn vài chục người thì sao? Một phần trăm nhỏ nhoi nếu *gộp* lại với nhau thành số phần trăm lớn hơn thì vẫn trở thành con số lớn với hàng nghìn độc giả. Tựu trung lại, một phần trăm đó có thể thu hút số lượng khán giả không kém các hình thức truyền thông chủ đạo. Hàng triệu người khi

xem "video lan truyền" đã thể hiện cảm xúc giống như khi khán giả xem các chương trình biểu diễn nổi tiếng trên truyền hình.

Với các tác giả tự xuất bản sách qua Lulu, bản thân các sản phẩm thường không thu được nhiều lợi nhuận, nhưng đó không phải là vấn đề. Cái chính là sản phẩm đó ra đời và có thị phần trong lòng độc giả. Đây không phải là một sự sáng tạo của lĩnh vực kinh doanh truyền thống, nhưng lại cạnh tranh với lĩnh vực đó. Ngày nay, số người sản xuất nhiều hơn những tài năng được tìm kiếm trong ngành truyền thông – làn sóng sáng tạo của giới bình dân sẽ áp đảo những người chuyên trách đọc bản thảo kịch bản và người nghe thử băng ghi âm của bất kỳ một phòng thu hay hãng phim có thương hiệu nào. Vì công cụ sản xuất được phổ biến rộng rãi, số lượng nhà sản xuất ngày càng tăng theo cấp số nhân, khó có thể ngăn cản những người có ý chí và kỹ năng trong việc tạo ra những sản phẩm như vậy.

CẤU TRÚC THAM GIA

Trước kia, chúng ta đã từng gặp nhiều vấn đề tương tự như câu chuyện này. Cuối những năm 70, đầu những năm 80, sự phối âm của ghita điện, sự xuất hiện của các máy ghi âm đa năng giá rẻ và hình tượng điển hình của ban nhạc Sex Pistols đã đem lại cơ hội để thế hệ trẻ, dù không được đào tạo về âm nhạc nhưng có tài năng hoặc được người khác đỡ đầu, có thể bắt đầu

lập ban nhạc và thu âm. Khi dòng nhạc rock mạnh (punk rock) được biểu diễn trên sân khấu, đó là một khám phá choáng ngợp đối với thế hệ trẻ đang hòa mình vào không khí sàn nhảy. Quan sát một số người cùng độ tuổi với mình vừa chơi nhạc cuồng nhiệt vừa nhảy trên sân khấu, ai đó có thể thốt lên: "tôi cũng làm được *như vậy*".

Đã có lúc con người quan niệm để trở thành một nhạc sĩ, cách tốt nhất là học tập những nghệ sĩ bậc thầy. Vì thế, bạn cần bắt đầu với việc chép nhạc, đọc nhạc và có thể đến trường học nhạc. Đây là quan niệm mang tính cứng nhắc: làm từng bước theo quy trình, chơi các bản nhạc kinh điển, vì đó là điều mọi người muốn (không ai muốn nghe bạn chơi bản nhạc kinh điển một cách dở ẹc). Hãy làm *đúng*.

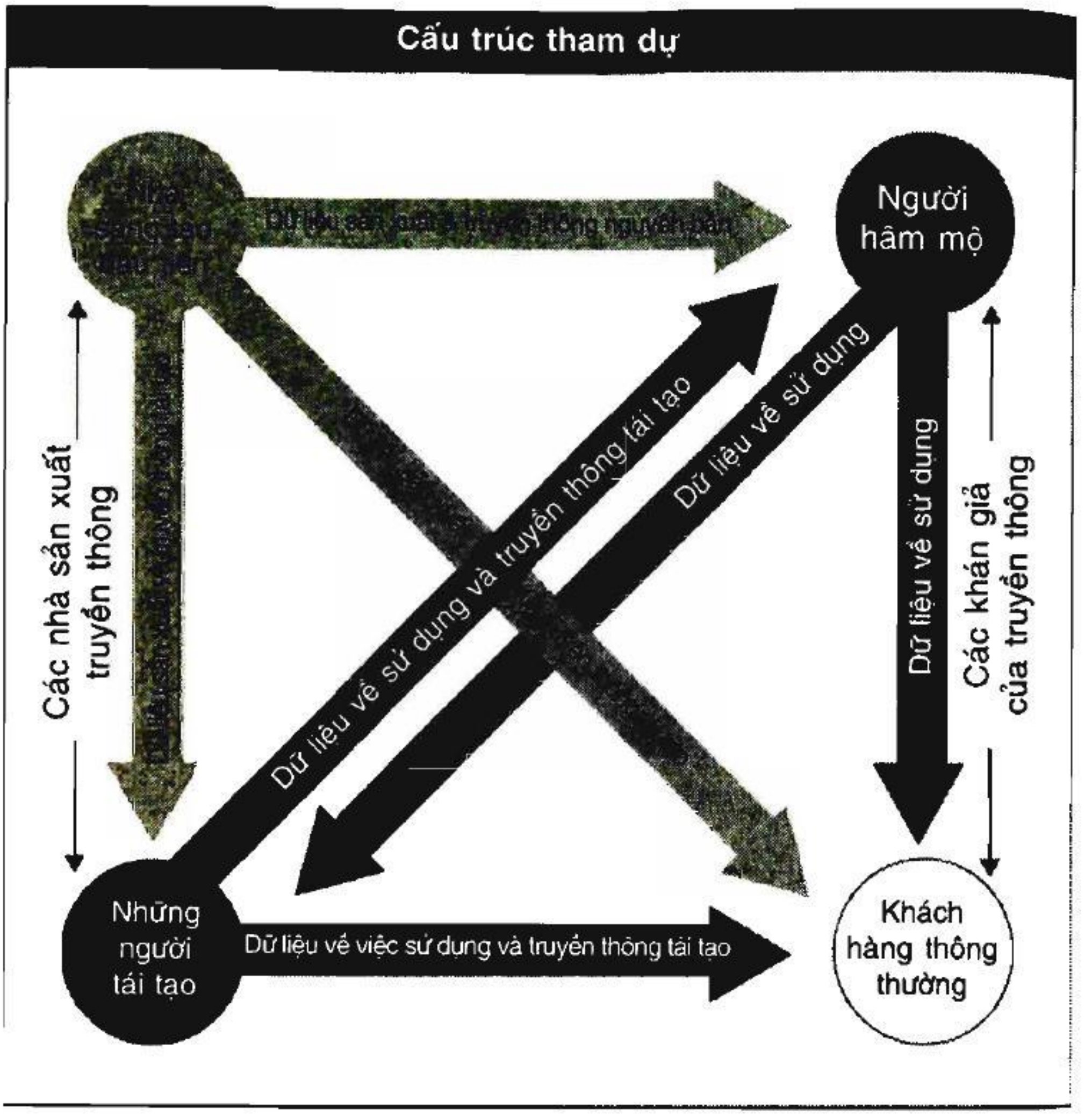
Nhưng nhạc punk rock đã thay đổi cuộc chơi. Nhạc punk rock nói: "Tốt rồi, bạn có đàn ghita, nhưng bạn *không* cần chơi nhạc đúng cách. Bạn có thể chơi sai cách! Một nhạc sĩ tài năng cũng thế thôi, điều quan trọng là bạn có điều gì đó để thể hiện".

Qua nhạc punk rock, chúng ta thấy sự xuất hiện của những giọng ca mới, âm thanh mới, mãnh liệt và một cảm xúc phá cách chỉ có thể đến từ bên ngoài hệ thống quy tắc và chuẩn mực. Thật truyền cảm khi thấy những người ở đó, dù không tài giỏi hơn bạn, đang vui vẻ, được ngưỡng mộ và làm những điều lạ thường. Xét về mặt kinh tế, dòng nhạc punk rock đã hạ thấp những rào cản đối với sáng tạo.

Ranh giới truyền thống giữa người sáng tác và người sử dụng đang bị lu mờ. Người sử dụng cũng có thể là người sản xuất. Một số người đã sáng tạo, đi lên từ bàn tay trắng; một số người biến tấu tác phẩm của người khác, hòa trộn chúng một cách tự do hoặc đầy ý tưởng. Trong thế giới blog, chúng ta nói về "những khán giả cũ" - những độc giả đã chuyển từ vị trí người sử dụng thụ động thành người sản xuất chủ động, nêu nhận xét và gắn kết blog trở lại với dòng truyền thông chủ đạo. Một số người khác cũng đóng góp vào tiến trình này thông qua việc khuếch trương thông tin qua mạng Internet của mình, làm một việc tương tự như công việc của những DJ đài phát thanh, nhà phê bình tạp chí âm nhạc và nhà tiếp thị.

Kết quả thu được ban đầu sẽ giống như điều mà Tim O'Reilly, một nhà xuất bản sách và là nhà tiên tri của thế hệ DIY (tự làm lấy), gọi là "Cấu trúc tham dự mới".

Một nhóm sinh viên Đại học California ở Berkeley, đã mô tả cấu trúc này với một lược đồ sáng tạo mới, như hình trang sau:



Qua lược đồ có thể thấy, cấu trúc ngành vốn cứng nhắc theo hình thức các chuyên gia sản xuất và những người không chuyên sử dụng, nay đã thay đổi thành thị trường hai chiều, mọi người có thể đổi vị trí của nhau bất cứ nơi đâu, bất cứ lúc nào. Đó là dấu hiệu của sự thay đổi sâu sắc được thúc đẩy bằng việc phổ biến hóa công cụ sản xuất và phân phối.

6

NHỮNG THỊ TRƯỜNG MỚI

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẠO RA MỘT TẬP HỢP CÓ THỂ ĐÁP ỨNG TỪ ĐẦU ĐẾN ĐUÔI

Năm 1982, một người bán sách có tên Richard Weatherford nhận thấy rằng máy tính cá nhân khi mới ra đời lúc đó có thể tạo ra một cuộc cách mạng đối với ngành kinh doanh sách cũ. Có hàng ngàn hiệu sách cũ trên khắp nước Mỹ với danh mục sách khác nhau. Dường như bạn có thể tìm được bất cứ cuốn sách nào trong số đó, nhưng đố mà tìm được cho ra. Weatherford cho rằng vấn đề nằm ở khâu thông tin, một điều mà máy tính có thể giải quyết được, do đó ông đã viết một kế hoạch kinh doanh về việc xây dựng một cơ sở dữ liệu cho các nhà bán sách cũ. Ông gọi cơ sở dữ liệu này là Interloc, viết tắt của từ Interlocutor (người đối thoại), một cách nói bóng bảy về "người môi giới" hay "cò" sách.

Weatherford đã đi trước thời đại vài thập niên và không nhận được ủng hộ về tài chính cho dự án của mình. Tuy nhiên, năm 1991, ông được một hãng dịch vụ về tạp chí và sách là Faxon thuê để cứu công ty BookQuest cũng từng thực hiện ý tưởng như thế. Dự án đó không có hiệu quả vì vẫn đi sớm hơn thời đại một thập niên, nhưng chí ít cũng nhận được nguồn tài trợ. Với 50 nghìn đôla của các nhà bán sách, Weatherford đã bắt đầu dự án Interloc năm 1993, trước khi các trang web ra đời. Đây là một mạng khép kín, cho phép các nhà bán sách tìm trong danh mục của những cửa hàng khác những cuốn sách mà khách hàng cần. Nó tạo ra một tiêu chuẩn về dữ liệu (mà ngày nay vẫn được dùng) và phần mềm cho phép người bán chuyển dữ liệu danh mục sách qua một mô-đem. Năm 1996, mạng này được phát triển thành trang Web.

Năm 1997, Marty Manley, một cựu lãnh đạo công đoàn, cố vấn của tập đoàn McKinsey và Trợ lý Bộ trưởng Lao động của chính quyền Clinton, tìm kiếm một cuốn sách không còn được in nữa. Ông ta tìm thấy Interloc và ngay lập tức bị thuyết phục bởi tiềm năng của cơ sở dữ liệu giàu có về sách này trong thị trường sách. Ông tìm kiếm Weatherford và đề nghị sáp nhập Interloc thành một công ty mới, nhằm thỏa mãn cả khách hàng sách và người bán sách; cuối năm đó, họ thành lập công ty Alibris tại quê hương của Manley ở Berkeley.

Chúng ta hãy dừng lại một chút để tìm hiểu về thị trường sách cũ. Trong phần lớn các thập niên gần đây,

thị trường này gồm hai thị trường hoàn toàn khác biệt. Khoảng hai phần ba thị trường này là sách giáo khoa ăn nên làm ra được đặt ở gần các ký túc xá đại học, một phần ba được đặt trong khoảng 12 nghìn hiệu sách cũ nhỏ trên toàn nước Mỹ có số khách hàng không nhiều.

Bán sách giáo khoa cũ là ngành kinh doanh có hiệu quả - hàng năm có hàng triệu sinh viên mua và bán lại sách giáo khoa vốn chỉ được dùng trong một học kỳ. Số lượng các bộ sách được bán lại trên phụ thuộc vào những giáo trình của các môn học bắt buộc, giá cả phụ thuộc vào cạnh tranh giữa các hiệu sách và số lượng sách được cung cấp 2 lần một năm.

Những nhà xuất bản sách không lo ngại điều này lắm bởi vì điều đó có nghĩa là họ có thể nâng giá cao hơn đối với sách mới do khách hàng biết có thể bán lại sách cũ. Thực ra, việc này trong kinh tế học giống với việc thuê hơn là mua bán. Thông thường, các cửa hàng mua lại sách với giá bằng một nửa và bán lại với giá bằng 75%. Dựa trên việc sinh viên mua hay thuê lại sách cũ mà "giá thuê" dao động từ một nửa đến một phần tư giá sách. Nguyên tắc này hoạt động có hiệu quả tới mức hiện nay, ngành kinh doanh sách cũ ở Mỹ thu được 1,7 tỉ đôla, chiếm 16% doanh thu của tất cả các hiệu sách đại học.

Để hạn chế việc mua đi bán lại mãi sách giáo khoa - điều sẽ ảnh hưởng đến doanh thu sách mới, các nhà xuất bản đã tái bản chúng với số trang bị thay đổi (do đó sách cũ không thể dùng được). Điều này làm thị trường sách cũ luôn luôn được thay mới.

Tuy nhiên, đối với thị trường sách cũ không phải là sách giáo khoa, hiệu quả giảm đi rõ rệt. Một hiệu sách cũ thường chỉ có thể mua lại sách từ những khách hàng địa phương với số lượng hạn chế. Do đó, lựa chọn tại các thị trường này tương đối ngẫu nhiên, phản ánh gu của người chọn và sự may mắn của việc tìm kiếm hơn so với tổng thể thị trường sách. Đối với khách hàng quen của các cửa hàng này, sự khan hiếm chính là nét hấp dẫn, tạo ra cảm giác khám phá và phiêu lưu. Nhưng nếu bạn muốn tìm một cuốn sách đặc thù, quá trình tìm kiếm trong cửa hàng có thể chẳng mang lại kết quả gì.

Trong kinh tế học, lợi thế của thị trường sách giáo khoa là khả năng thanh khoản lớn. Có nhiều người bán và mua một chủng loại sản phẩm tương đối hẹp đến nỗi khả năng tìm thấy cuốn sách mong muốn với giá hợp lý là rất cao. Ngược lại, hạn chế của thị trường sách phi giáo khoa là khả năng thanh khoản thấp - không có nhiều người bán lẫn người mua trong một tập hợp đa dạng chủng loại sách. Kết quả của việc có quá nhiều sản phẩm và quá ít người tham gia là khả năng tìm thấy sản phẩm bạn mong muốn rất thấp. Do đó, hầu hết khách hàng hàng không bao giờ muốn đến một hiệu sách cũ khi họ muốn mua một cuốn sách nào đó.

Weatherford nhận ra rằng một cửa hàng sách cũ không có ý nghĩa nhiều nhưng kết hợp lại (với việc tất cả các cửa hàng sách cũ được liên kết với nhau), đây sẽ là một thị trường lớn. Tổng số đầu sách của khoảng

12 nghìn cửa hàng sách cũ lớn hơn bất cứ thư viện nào trên thế giới. Khi mỗi cửa hàng sách đưa dữ liệu lên mạng, Alibris sẽ tổng hợp lại, rồi đưa tất cả tên sách cũ và mới tới các trang mạng bán sách sử dụng dữ liệu Alibris.

Công ty này cung cấp dữ liệu cho các nhà bán sách trên mạng lớn như Amazon hay bn.com, những trang mạng đưa lên mạng cả tên sách mới và sách cũ đồng thời, qua đó khai thác được cả những loại sách "không còn được in", đồng thời đưa ra sự lựa chọn với giá rẻ hơn thay thế sách mới. Bằng cách thu hút hàng triệu khách hàng tham gia thị trường sách cũ, công ty này lại khuyến khích các cửa hàng sách cũ trong việc đưa dữ liệu lên mạng và do đó lại làm Alibris có nhiều sách trong danh mục hơn. Đây là chu kỳ xoáy ốc truyền thống và kết quả đã làm tăng mạnh doanh thu bán sách cũ. Theo Nhóm Nghiên cứu về Sách, sau nhiều năm trì trệ, thị trường sách trị giá 2,2 tỉ đôla hiện tăng lên hai con số, riêng thị trường sách trên mạng trị giá 600 triệu đôla tăng 30%/năm.

TRỞ THÀNH NHÀ TẬP HỢP

Alibris là một "Nhà tập hợp" *Cái đuôi dài* - một công ty hay dịch vụ tập hợp số lượng khổng lồ hàng hóa và giúp khách hàng tiếp cận chúng một cách dễ dàng. Điều mà công ty này đã làm trong quá trình kết nối danh sách của hàng ngàn cửa hàng bán sách cũ là sử

dụng thông tin để tạo ra một thị trường có sức thanh khoản thay cho thị trường không có tính thanh khoản trước kia. Với số lượng danh sách và khách hàng lớn, nó đã khai thác được giá trị ngầm của thị trường sách cũ. Hơn nữa, công ty này chỉ phải chi phí rất thấp so với chi phí đáng ra phải sử dụng để xây dựng danh mục sách từ đầu, do đã giao cho các cửa hàng sách tự thực hiện phần lớn công việc đưa lên mạng danh mục sách của mình.

Đó là phép toán của *Cái đuôi dài*: chi phí bán hàng càng thấp thì số lượng bán hàng càng cao. Theo đó, những nhà tập hợp chính là lực lượng thứ hai trong việc phổ biến hóa khâu phân phối. Chúng làm giảm chi phí tham gia thị trường, cho phép ngày càng nhiều sản phẩm vượt qua rào cản để tìm đến khách hàng.

Có thể chỉ ra hàng ngàn ví dụ khác và sau đây chỉ là vài ví dụ cụ thể. Trang mạng Google chính là nhà tập hợp *Cái đuôi dài* quảng cáo (các nhà quảng cáo và xuất bản vừa và nhỏ kiếm tiền từ quảng cáo). Rhapsody và iTunes là nhà tập hợp *Cái đuôi dài* âm nhạc. Netflix là nhà tập hợp *Cái đuôi dài* phim ảnh. EBay là nhà tập hợp *Cái đuôi dài* hàng hóa, *Cái đuôi dài* doanh nhân – những người bán hàng cho hàng triệu người muốn bán những món quà sinh nhật mà họ không muốn dùng.

Cái đuôi dài không chỉ dừng lại trong lĩnh vực bán hàng. Phần mềm Bloglines tập hợp "tin" trên mạng theo chuẩn RSS cũng được coi là "Nhà tập hợp" vì đã lôi kéo và thường xuyên đặt hàng trên mạng, trong đó

có hàng triệu blog. Wikipedia là một nhà tập hợp của *Cái đuôi dài* trong lĩnh vực tri thức và những người sở hữu tri thức. Danh sách ví dụ tiếp tục kéo dài, bao gồm mọi thứ, từ ý tưởng đến con người.

Trong chương này, tôi sẽ tập trung vào những Nhà tập hợp trong lĩnh vực kinh doanh. Có thể chia thành năm loại cơ bản sau:

1. Hàng hóa vật thể (ví dụ Amazon, eBay)
2. Hàng hóa số (ví dụ iTunes, iFilm)
3. Quảng cáo/dịch vụ (ví dụ Google, Craigslist)
4. Thông tin (ví dụ Google, Wikipedia)
5. Cộng đồng/khách hàng sáng tạo nội dung (ví dụ MySpace, Bloglines)

Mỗi loại trên có thể bao gồm các công ty lớn đến công ty-chỉ-có-một-người. Một blog tập hợp tin tức và thông tin về một chủ đề giống như công việc may vá cũng là một nhà tập hợp, như Yahoo! Một số nhà tập hợp muốn bao toàn bộ một ngành nghề, ví dụ Netflix (phim ảnh) hay iTunes (âm nhạc), trong khi các Nhà tập hợp khác chỉ tập trung vào *thị trường ngách*, như dịch vụ tập trung vào định dạng SEC hay âm nhạc số.

Nhiều nhà tập hợp hoạt động đa ngành nghề. Amazon tập hợp cả hàng hóa vật thể (từ điện tử đến đồ dùng trong nhà bếp) và hàng hóa số (từ sách điện tử đến phần mềm có thể tải xuống được). Google tập hợp thông tin, quảng cáo và hàng hóa số (Google Video). MySpace, trang mạng rất phổ biến đối với các ban nhạc và người hâm mộ, tập hợp cả nội dung (hàng

triệu bản nhạc miễn phí) và thính giả, và theo đó tạo ra nhiều nội dung về các ban nhạc dưới dạng lời giới thiệu, tin tức và cảm xúc của người hâm mộ.

LOẠI PHA TRỘN SO VỚI LOẠI KỸ THUẬT SỐ ĐƠN THUẦN

Chúng ta hãy bắt đầu bằng cách so sánh lĩnh vực thứ nhất là bán hàng hóa vật thể trên mạng và lĩnh vực thứ hai, bán hàng hóa số trên mạng. Cả hai đều tạo ra *Cái đuôi dài*, nhưng *Cái đuôi* thứ hai *dài* hơn *Cái đuôi* thứ nhất.

Các nhà bán hàng hóa vật thể trên mạng như BestBuy.com và Netflix có thể đưa ra các mặt hàng lớn hơn hàng trăm lần so với các cửa hàng truyền thống, nhưng cuối cùng sẽ đến giới hạn cuối. Ngược lại, các công ty bán hàng hóa số, từ các album đến các bài hát trên iTunes hay chương trình truyền hình hoặc bản nhạc không chuyên trên Google Video, về mặt lý thuyết, có thể kéo dài vô tận, bao gồm tất cả mọi thứ có thể tạo ra (ba lĩnh vực khác của Nhà tập hợp là dịch vụ, sản phẩm do khách hàng sáng tạo và cộng đồng đều dựa trên thông tin số, nên cũng có cùng đặc điểm như trên).

Chúng tôi gọi loại thứ nhất là một người bán lẻ đa dụng bởi vì nó bao gồm cả hai hình thức là đặt hàng qua bưu điện (vật lý) và Internet (số). Trong ví dụ này, hàng hóa được phân phối qua bưu điện hoặc chuyển

phát nhanh và hiệu quả có được là do chi phí qua chuỗi cung giảm và khả năng cung cấp không hạn chế các mặt hàng cũng với những lợi thế và thông tin khác do mạng cung cấp.

Hãy lấy công việc kinh doanh đĩa CD của Amazon làm ví dụ. Trang mạng này có 1,7 triệu tựa đĩa CD. Cộng với với số lượng CD của các cửa hàng, trang mạng này cung cấp gần 2 triệu đĩa. Mặc dù vậy, số lượng CD vẫn là hữu hạn.

Bởi vì đĩa CD là mặt hàng vật thể. Phải có ai đó chứa mặt hàng này ở đâu đó trước khi chúng được bán ra. Do vậy, vẫn có rủi ro nhất định trong danh mục hàng hóa của Amazon, nghĩa là vẫn có thể có mặt hàng không mua được theo danh sách của Amazon. Tất nhiên, một số đĩa cũng sẽ không bao giờ tìm được khách hàng. Thêm vào đó, chi phí vận chuyển cũng được cộng vào mỗi giao dịch nên thực tế, giá cả không bao giờ giảm xuống dưới 3 đôla. Quan trọng hơn, các bài hát trong một đĩa CD không thể bán theo từng bài: phải bán toàn bộ CD hoặc không bán.

Rõ ràng, cách thức bán đĩa CD của Amazon tốt hơn nhiều so với mỗi cửa hàng đơn lẻ và điều đó lý giải tại sao trang mạng này có thể tăng lựa chọn hơn 100 nghìn lần so với mỗi cửa hàng. Điều đó giúp Amazon tiến xa hơn về *phần đuôi* của *Cái đuôi dài.* Nhưng không thể đến tận cùng được. Theo SNOCAP, một dịch vụ quản lý bản quyền và giấy phép số đối với việc sử dụng các mạng lưới chuyển dữ liệu *peer-to-peer* thì có ít nhất 9 triệu bài hát được chuyển mỗi ngày. Điều đó

tương đương với 1 triệu album, đó là chưa kể các bản nhạc thời kỳ trước khi CD ra đời sẽ được chuyển thành dạng số trong tương lai. Thêm vào đó, có hàng nghìn ban nhạc và những người thu thanh nghiệp dư sản xuất và phân phối âm nhạc nhưng không ra CD. Cộng lại, số lượng bản nhạc ngoài CD dễ dàng vượt 1 triệu album nữa. Do đó Amazon, mặc dù có tất cả lợi thế về kinh tế, có thể chỉ chiếm một phần tư phần *Cái đuôi dài* trong lĩnh vực âm nhạc (có thể vì thế mà công ty này đã đưa ra dịch vụ tải nhạc MP3 vào năm 2007).

Cách duy nhất để mở rộng phần sau của *Cái đuôi dài*, từ các sản phẩm *hit* đến các bản nhạc nghiệp dư của của quá khứ và hiện tại, là từ bỏ công nghệ thu từ tính và chuyển sang công nghệ số. Đó là cấu trúc của nhà tập hợp thứ hai, nhà bán lẻ kỹ thuật số.

Trong mô hình kỹ thuật số đơn thuần, mỗi sản phẩm đơn giản là một thư mục chứa cơ sở dữ liệu, hầu như có chi phí không đáng kể. Chi phí phân phối chỉ đơn giản là các *bit* băng thông rộng có chi phí ngày càng giảm xuống. Chưa hết, những nhà bán lẻ kỹ thuật số có thể lựa chọn cách bán sản phẩm lẻ (99% yêu cầu tải tại mạng iTunes) hoặc theo dịch vụ (truy cập không hạn chế các bản nhạc tại Rhapsody).

Những dịch vụ số thương mại đó đều là lợi thế của Amazon, cộng với một lợi thế khác là chi phí phân phối hàng thông qua mạng băng thông rộng hầu như bằng không. Đây là cách thức để đạt được *chén thánh* trong bán lẻ – tức là chi phí bằng không đối với sản xuất và phân phối sản phẩm tiếp theo. Do việc tạo thêm thư

mục dữ liệu và vài megabites trong máy chủ hầu như có chi phí bằng không nên các nhà bán lẻ không có bất cứ lo ngại nào trong việc tăng thêm sản phẩm. Một ngày nào đó, (khi vượt qua vật cản là bản quyền và hợp đồng thương mại), việc trên sẽ tất yếu diễn ra.

Theo đó, sự khác biệt giữa nhà bán lẻ truyền thống và bán lẻ *Cái đuôi dài* không hề đơn giản. Đúng ra đó là sự tiến triển từ mô hình dựa trên băng từ tính, đến mô hình pha trộn giữa băng từ tính và kỹ thuật số, đến mô hình lý tưởng chỉ gồm kỹ thuật số. Các catalog kỹ thuật số của hàng hóa vật thể làm giảm chi phí phân phối giúp tiến xa hơn về phần sau của *Cái đuôi*. Phần còn lại có hiệu quả cao hơn thuộc về mô hình phân phối kỹ thuật số. Cả hai đều thuộc mô hình *Cái đuôi dài*, nhưng cái sau dài hơn cái trước.

Ba bước để đạt được kho hàng đa dạng vô tận



TÌM HIỂU PHẦN SAU CỦA CÁI ĐUÔI

Chúng ta hãy trở lại câu chuyện của Amazon để tìm hiểm xem mô hình này hoạt động trên thực tế như thế nào. Amazon bao gồm cả hai mô hình: pha trộn và kỹ thuật số; mô hình sau được phát triển trong quá trình khám phá cách làm mới để giảm chi phí và giúp đi xa hơn về phần sau của *Cái đuôi.*

Bước 1, như chúng ta đã biết, là đánh giá ban đầu theo Bezos rằng: thương mại điện tử có lợi thế cơ bản của một trung tâm phân phối dịch vụ theo đơn đặt hàng và lợi thế của cách bán lẻ trực tiếp theo catalog mà không phải trả chi phí in và gửi đi hàng triệu catalog. Đó là Amazon 1.0.

Bước tiếp theo là giảm thiểu rủi ro của kho hàng bằng cách loại bỏ chi phí đối với những mặt hàng trong kho của công ty. Amazon thực hiện điều đó với chương trình ký gửi hàng hóa. Amazon bắt đầu chương trình này trong lĩnh vực bán sách. Chương trình Lợi thế Amazon (Amazon Advantage) cung cấp cho các tác giả một đề án mà mới nghe có vẻ như khá vô lý: Trả phí hàng năm là 29,95 đôla, chuyển sách của bạn đến Amazon, khi sách được bán, công ty thu 55% doanh số. Tại sao một tác giả lại chấp thuận? Bởi vì chương trình ký gửi tiến thêm một bước trong việc khắc phục trì hoãn và tính bất trắc của đơn đặt hàng đặc biệt.

Nói ngắn gọn, nó bảo đảm rằng cuốn sách của tác giả sẽ luôn có và có thể dễ dàng tiếp cận mà không phải cầu xin nhà xuất bản nào về điều đó.

Bước thứ ba trong việc giảm chi phí là mở rộng danh mục ảo bằng cách khai thác các nhà bán lẻ lớn và các mối quan hệ của họ với các nhà sản xuất và phân phối. Bằng cách cung cấp công nghệ thương mại điện tử tinh vi cho các nhà bán lẻ lớn như Toys "R" Us và Target, Amazon đã tạo ra cơ hội bán hàng cho các đối tác đó và để cho họ xử lý hoàn toàn vấn đề kho hàng. Với mỗi khách hàng mới, Amazon thêm vào danh sách của mình hàng triệu mặt hàng.

Tất nhiên là không phải tất cả các nhà bán lẻ lớn đều sẵn sàng trao tương lai của họ vào tay của Amazon và một số thường được yêu cầu trở thành nhà cung cấp độc quyền trong lĩnh vực của họ về đồ dùng gia đình hay đồ chơi. Mặc dù điều này hạn chế khả năng mở rộng mô hình Amazon song về nguyên tắc, việc trở thành một Nhà tập hợp-cho-thuê cho phép Amazon hưởng thành quả của một hoạt động dịch vụ mà không phải thực hiện bất cứ nghĩa vụ gì. Như eBay có thể chứng minh, bán phần mềm và máy chủ để thu một khoản phí có thể là hoạt động có lợi nhuận cao nhất.

Tuy nhiên, sự tăng trưởng của mô hình danh mục ảo hóa ra không phải đến từ các đối tác lớn mà là các đối tác nhỏ. Năm 1999, Amazon thực hiện chương trình "Marketplace" mở rộng việc bán hàng sang cả lãnh địa của eBay bằng cách cung cấp dịch vụ cho tất cả khách hàng. Các nhà bán lẻ và phân phối lớn nhỏ,

từ các cửa hàng đến các cá thể, có thể bán hàng trên mạng Amazon.com giống như sản phẩm của chính Amazon – và khách hàng có thể mua bất cứ sản phẩm nào một cách dễ dàng. Cuối năm 2004, Amazon có hơn 100 nghìn địa chỉ bán Marketplace và doanh số thu được từ bên thứ ba này chiếm gần 40% tổng doanh số của công ty.

Sự nổi lên nhanh chóng của mô hình thương mại ảo này đã đẩy kho hàng hóa truyền thống trở lại phần đầu. Chưa hết, những nhà bán lẻ theo dây chuyền như Best Buy phải phân phối các mặt hàng như máy chụp ảnh kỹ thuật số tại tất cả các cửa hàng của nó với phỏng đoán nhất định về nhu cầu ở đâu và đến mức nào. Không cần phải nói, khách hàng và sản phẩm phải ở cùng địa điểm - cung và cầu phải gặp nhau tại các cửa hàng. Tuy nhiên, chắc chắn nhà bán lẻ sẽ đoán sai, ít nhất là sai một phần, và sẽ có nơi hết hàng trong khi nơi khác lại thừa hàng.

Với mô hình phân phối hàng hóa Marketplace của Amazon, sản phẩm luôn có sẵn sàng trên toàn quốc và được sắp xếp và giao bán cùng nhau tại một địa điểm trung tâm – đó là trang mạng của Amazon. Sau đó, khi khách hàng yêu cầu, sản phẩm được đóng gói và chuyển thẳng tới khách hàng bởi các nhà bán lẻ. Giống như các nhà bán lẻ theo chuỗi, Amazon cũng kết nối và tập trung hóa chuỗi cung, nhưng ưu điểm của mô hình này là kho hàng và khách hàng không nhất thiết ở cùng một địa điểm. Điều này lại tạo điều kiện dễ dàng hơn cho cung và cầu gặp nhau. Thậm

chí nếu chúng không gặp nhau, Amazon cũng không phải trả chi phí mà bên thứ ba phải chịu.

Khi chương trình này tiếp tục, Amazon tiếp cận ngày càng gần hơn việc phá bỏ sự độc quyền của toàn bộ giá để hàng. Công ty không cần phải dự đoán trước xem ở đâu có nhu cầu, cũng không cần phải đoán xem nhu cầu lớn đến đâu. Tất cả rủi ro của chương trình Marketplace được chuyển cho hệ thống các nhà bán lẻ nhỏ, những người phải đưa ra quyết định của họ dựa trên tính toán xem cần phải kinh doanh cái gì (Chúng ta sẽ thảo luận thêm về sự độc quyền của kho hàng trong phần "Cái đầu Ngắn").

KHO HÀNG THEO YÊU CẦU

Kho hàng hóa ảo là cách tiếp cận mới trong việc khám phá *Cái đuôi*, nhưng việc loại bỏ tất cả kho hàng vật lý có thể giúp khám phá phần dài hơn của nó. Bước tiếp theo của Amazon là tìm cách tiếp cận gần hơn tới *cõi niết bàn* bằng cách xây dựng mô hình lưu kho dưới dạng số cho đến khi hàng hóa được phân phối.

Một trong những vấn đề trong kinh doanh sách là rất nhiều sách chỉ bán được một hay hai quyển/năm. Nhìn chung, những đầu sách bán được mười quyển cũng không thể trụ nổi. Ngay cả khi chi phí chứa sách chỉ là 1 đôla cho đến khi bán được (giữ sách trong vòng 1 năm), người bán sách cũng phải đặt vấn đề liệu có tiếp tục giữ sách nhưng chỉ bán được với số lượng ít

hay không. Điều mà người bán lẻ mong muốn là có được một mô hình kinh tế hiệu quả đối với những quyển sách chỉ bán được 1 bản/năm. Điều đó có nghĩa là phải đẩy phí lưu kho xuống gần bằng không.

Giải pháp của Amazon là in-theo-yêu-cầu. Sách được lưu ở dạng dữ liệu số cho đến khi được đặt mua, khi đó chúng được in bằng máy in *laser* và trông giống như những quyển sách bình thường. Do chỉ phải lưu ở dạng dữ liệu số trước khi được in ra nên chi phí hoàn toàn tương ứng với lợi nhuận. Nói theo cách khác, chi phí sản xuất và lưu kho của những cuốn sách in-theo-yêu-cầu không được mua chỉ bằng không. Hiệu quả kinh tế của mô hình này cao đến mức một ngày nào đó chúng ta có thể bán bất cứ quyển sách nào đã từng được xuất bản. Nếu bạn là người bán sách, bạn sẽ không bận tâm về loại sách và không cần chứa sẵn sách bởi vì chi phí sẽ gần như bằng không.

Đó là mô hình lý tưởng. Thực tế hiện nay là hầu hết sách bán chạy được in nhiều trong kho hàng và sách in số lượng ít chỉ được in vài trăm quyển. Tuy nhiên, việc giảm chi phí do tiến bộ của công nghệ sẽ biến các con số đó thành con số lý tưởng là một bản in cho một cuốn sách.

Amazon đã bắt đầu triển khai máy in công nghiệp trong kho hàng của công ty. Vào giữa năm 2005, công ty đã mở rộng mạnh mẽ năng lực bằng cách sáp nhập với BookSurge, một công ty hàng đầu in-theo-yêu-cầu. Sau đó vài tháng, công ty đã áp dụng công nghệ này sang lĩnh vực phim ảnh bằng cách mua công ty

CustomFlix, một công ty sản xuất đĩa DVD-theo-yêu-cầu. Giờ đây, Amazon có thể duy trì kho hàng mà không cần khoảng không với chi phí bằng không: sách và phim ảnh được lưu trữ dưới dạng tệp dữ liệu cho đến khi chúng được đặt mua.

Thực ra, Amazon không phải là công ty phát minh ra khái niệm in-theo-yêu-cầu. Đây là giấc mơ từ lâu trong ngành in sách, nhưng cho đến gần đây, in-theo-yêu-cầu vẫn chưa vượt qua được rào cản về kỹ thuật và kinh tế. Thật ngạc nhiên là việc in một quyển sách bìa mềm đẹp lại không hề khó. Trừ khi bạn có chuyên môn (phân biệt các trang có ảnh bên trong cuốn sách), bạn sẽ không thể phân biệt được một cuốn sách mới mua từ Amazon là do nhà xuất bản ấn hành hay do một máy in *laser* tại một trong các kho hàng của Amazon.

Bất chấp những ưu thế về kinh tế như trên, ngành công nghiệp in ấn còn lâu mới chuyển đổi hẳn sang mô hình in-theo-yêu-cầu. In theo kiểu truyền thống được coi là rẻ hơn nhiều do số lượng in lớn. Chi phí chuyển một cuốn sách sang dạng dữ liệu số theo mẫu in-theo-yêu-cầu vẫn còn cao. Như tôi đã viết, in-theo-yêu-cầu chỉ đáp ứng được một số khổ giấy, do đó sách có khổ to hoặc nhỏ hơn cần phải được thiết kế và định dạng lại. Ở đây, cần phải giải quyết được vấn đề bản quyền. Với sách cũ hơn, cần phải được sự cho phép của tác giả. Tuy nhiên, nhiều tác giả lo ngại rằng giá sách in-theo-yêu-cầu (cao hơn vài đôla so với in truyền thống) sẽ làm giảm số lượng bán, do đó họ không chấp nhận.

Tuy nhiên, tiềm năng của mô hình in-theo-yêu-cầu là rất lớn. Chi phí lớn nhất đối với nhà xuất bản là chi phí trả lại sách từ các cửa hàng bán sách, một điều được chấp nhận hiển nhiên trong ngành xuất bản. Lý do các cửa hàng sách yêu cầu cao hơn là do họ muốn cửa hàng sẽ không bị thiếu sách và chi phí in thừa lại do nhà xuất bản chịu. Nhưng nếu các cửa hàng sách biết rằng nhu cầu của họ có thể được đáp ứng bằng mô hình in-theo-yêu-cầu giữa những lần tái bản, họ có thể sẽ không cần thiết phải yêu cầu nhiều hơn thực tế và giúp làm giảm lượng sách trả về một cách căn bản.

Do đó, hiệu quả của mô hinh in-theo-yêu-cầu không chỉ dừng lại ở việc giúp đi khám phá xa hơn *Cái đuôi dài*, mà là làm tăng hiệu quả của Phần đầu của *Cái đuôi*. Không cần phải bàn cãi, đây là mô hình có sức thu hút lớn và sẽ phát triển cùng với ứng dụng của công nghệ.

SỰ CÁO CHUNG ĐỒNG LOẠT CỦA KHO HÀNG

Biện pháp giảm giá tối đa là dừng sử dụng công nghệ truyền thống và chuyển sang sử dụng kỹ thuật số dạng *bit*. Các nhà tập hợp kỹ thuật số lưu trữ kho hàng của họ trong các ổ cứng và phân phối thông qua đường truyền băng rộng. Chi phí sản xuất, lưu kho và phân phối sản phẩm tiếp theo gần như bằng không, và phí bản quyền sẽ được trả khi hàng hóa được bán. Đó là thị trường theo-yêu-cầu cuối cùng: bởi vì hàng

hóa ở dạng số nên chúng có thể được nhân bản và bán bao nhiêu lần tùy thích, từ 0 cho đến hàng tỉ lần. Một *sản phẩm hit* và không bán được chỉ tồn tại như hai tệp trong cơ sở dữ liệu, bình đẳng về công nghệ và chi phí lưu trữ.

Ngày nay, mô hình này đang được iTunes, Rhapsody và các dịch vụ âm nhạc khác sử dụng rộng rãi. Tuy nhiên, chúng ta hoàn toàn có thể áp dụng sang nhiều lĩnh vực khác. Xu hướng chủ đạo trong thời đại của chúng ta là số hóa sản phẩm trước đây là vật thể và mang chúng về nhà qua mạng.

Với băng hình, thị trường kỹ thuật số bao gồm các dịch vụ băng-hình-theo-yêu-cầu mang tính thương mại do các công ty Internet cung cấp và băng hình trên mạng do các trang mạng như Google Video cung cấp. Công nghệ trao đổi dữ liệu *peer-to-peer* như BitTorrent đang tạo ra hàng trăm thị trường băng hình kỹ thuật số phi thương mại và iTunes đang kinh doanh phần mềm tải từ trên mạng cho máy iPod. Một số nội dung trao đổi là băng hình truyền hình, tạo ra một thị trường băng hình số trên mạng giống như TiVo trên bầu trời. Các nhà cung cấp khác bán phim ảnh trên mạng, giống như Netflix (là công ty đi đầu trong lĩnh vực này).

Games điện tử vốn trước kia được bán thông qua đĩa hoặc DVD, nay được chuyển thành các tệp chuyển đến bàn games trong từng phòng khách. Điều này tạo ra một thị trường mới, bao gồm đủ loại, từ games cổ điển, games phụ, đến việc kết hợp nội dung phụ trợ như các nhân vật và trình độ mới. Nintedo đang nhằm vào thị

trường trên với bàn điều khiển games mới có tên là Cách mạng (Revolution), có chức năng tương thích với các games cũ, với đầy đủ các games theo mô hình *Cái đuôi dài* – games vui nhộn hay cổ điển có thể tải xuống với chi phí nhỏ.

Điều tương tự cũng diễn ra đối với sách điện tử và sách âm thanh, báo và tạp chí trên mạng, hay phần mềm. Tất cả những gì trước đây được phân phối bằng giấy hoặc nhựa với rất nhiều sự phức tạp trong lưu chứa và phân phối. Nay tất cả được chuyển sang dạng số với những quy luật kinh tế tương ứng trong thế giới số. Quá trình chuyển đổi đối với mỗi sản phẩm là không giống nhau, do đó tại sao sách và tạp chí giấy vẫn là sự lựa chọn ưa thích của nhiều người. Tuy nhiên, sự khác biệt đang dần thu nhỏ và lợi thế của việc phân phối sản phẩm kỹ thuật số là không thể cưỡng lại được.

7

NHỮNG NGƯỜI TẠO THỊ HIẾU MỚI

NHỮNG CON KIẾN CÓ LOA. CHÚNG ĐANG NÓI GÌ THẾ?

Ngày xửa ngày xưa, chỉ có một cách để quảng bá các album bán chạy là đài phát thanh. Không có phương tiện nào có nhiều người nghe như vậy. Chen chân vào danh sách của đài phát thanh là việc khó khăn (đặc biệt là sau khi việc đưa tiền để quảng cáo sản phẩm bị cấm), nhưng một bài hát nếu được phát đi phát lại thì sẽ có nhiều khả năng trở thành bán chạy. Sau đó, vào những năm 1980, MTV ra đời trở thành phương tiện thứ hai tạo ra các bài hát *hit*. MTV ít có khả năng quảng bá âm nhạc mới, nhưng ảnh hưởng của nó đối với một thế hệ thì không phương tiện nào có thể sánh kịp. Đối với các công ty âm nhạc lớn, đó là thời kỳ huy hoàng. Cạnh tranh diễn ra thực sự khắc nghiệt nhưng đó là công việc kinh doanh mà họ am hiểu. Họ hiểu quy luật và có thể vận dụng chúng trong kinh doanh.

Nhưng giờ đây, đài phát thanh phát nhạc rock dường như đang ở giai đoạn cuối của quá trình thoái trào và MTV không còn phát nhiều bài hát nữa. Vậy thị trường âm nhạc sẽ đi về đâu? Những công ty lớn biết rằng câu trả lời là qua mạng, khai thác tiềm năng của lực lượng quảng bá đang thay thế thị trường truyền thống trong việc tạo ra nhu cầu. Dù vậy, họ vẫn đang tìm cách làm thế nào để khai thác tốt nhất thị trường này.

Chúng ta đang ở trong thời kỳ với những thay đổi cơ bản đối với các nhà quảng bá thị trường. Niềm tin vào quảng cáo và các tổ chức trả tiền quảng cáo đang bị xói mòn, trong khi niềm tin vào các cá nhân đang tăng lên. Khách hàng chia sẻ mạng ngang hàng[1] tin nhau. Cách tiếp cận từ trên xuống đang mất dần tác dụng, trong khi đó, thông tin từ dưới lên đang phát huy hiệu quả. Công ty Dell đã chi hàng trăm triệu đôla mỗi năm để quảng bá chất lượng và chăm sóc khách hàng nhưng nếu sử dụng Google tra từ khóa "dell hell"[2], bạn sẽ thu được 42 nghìn trang có kết quả chỉ trích sản phẩm Dell. Thậm chí với từ khóa "dell", bạn sẽ tìm được lời chỉ trích ở ngay trang kết quả thứ hai. Sự đảo ngược trên đang làm thay đổi hoàn toàn phương pháp quảng bá sản phẩm, từ sản phẩm cá thể đến người tiêu dùng. Số đông đang chi phối thông điệp.

Đối với một thế hệ khách hàng quen mua hàng qua

---

1 Tức những người sử dụng công nghệ peer-to-peer.

2 Tạm dịch: Dell tồi.

công cụ tìm kiếm thì thương hiệu của một công ty không phải là những gì công ty quảng cáo mà là những gì Google nói về công ty đó. Người tạo thị hiếu mới chính là chúng ta. Lời nói của chúng ta giờ đây trở thành hội thoại xã hội, được truyền tải qua bình luận blog và ý kiến khách hàng, được đối chiếu và kiểm tra kỹ lưỡng. Những con kiến giờ đã có loa.

Câu hỏi làm thế nào để thúc đẩy nhu cầu trong một thế giới như vậy có tầm quan trọng then chốt, và trong chương này, tôi sẽ miêu tả những kỹ thuật để đạt được điều đó. Tuy nhiên, trước tiên tôi sẽ bắt đầu trong ngành âm nhạc, nơi khởi đầu của quá trình khám phá *Cái đuôi dài.* Ba ban nhạc sẽ kể chuyện về một thời kỳ mà quyền lực đã chuyển từ các nhà sản xuất âm nhạc sang người hâm mộ và những tầng lớp khác nhau của xã hội. Kết quả kinh doanh của ba ban nhạc trên là khác nhau - một thất bại, một thành công, một rút ra bài học rằng các ban nhạc có thể sẽ không cần thương hiệu - nhưng cùng nhau, chúng miêu tả những thách thức của việc bán âm nhạc trong kỷ nguyên mới khi các khách hàng được trao quyền.

BONNIE MCKEE

Tháng 9 năm 2004, công ty thu thanh Reprise (một chi nhánh của tập đoàn Warner) phát hành album đầu tay của một ca sĩ lúc đó 19 tuổi tên là Bonnie McKee. Đó là một sự khởi đầu đầy khó khăn. Công việc thu

thanh phải thực hiện hai lần và bị trì hoãn một năm trong khi công ty phải tìm đầu ra cho đĩa nhạc – và cho ca sĩ. Mặc dù còn trẻ nhưng McKee đã sở hữu giọng khàn rất trưởng thành, đã tự sáng tác và từng gặp nhiều rắc rối với tuổi thơ chìm ngập trong ma túy và tình dục. Cô đã kết hôn ở tuổi 18 nhưng lại công khai hẹn hò với những người đàn ông khác, có khi với người gấp đôi tuổi của cô. Thần tượng của cô là một ca sĩ bốc đồng có tên Fiona Apple đi theo dòng âm nhạc rất khó phân loại.

Dựa trên quá khứ bất hạnh và gian nan của cô, Reprise cuối cùng đã quyết định xếp McKee vào thể loại nhạc rock tự biên tự diễn giống như Sheryl Crow. Họ đặt tên album của cô là *Trouble* (Điều phiền muộn) và tiến hành một chiến dịch quảng báo trên đài phát thanh dành cho người lớn nhằm vào phụ nữ ở độ tuổi cuối 20 và đầu 30.

Dự báo đó của công ty chứa đựng nhiều điều không chắc chắn – thậm chí các bài hát không thể giúp đoán được nội dung và địa điểm xuất xứ của ca sĩ – và đối với bài hát mới không giới thiệu xuất xứ thì có rất ít khả năng thành công. Đài phát thanh cũng không còn là phương tiện quảng bá duy nhất. Do đó, trong khi chuẩn bị, công ty đã đưa trước một số bài hát lên mạng âm nhạc, trong đó có mạng Yahoo!, nơi có dịch vụ phát thanh Internet miễn phí có tên là LAUNCHcast. Một trong những đặc điểm được biết đến nhất của LAUNCHcast là trang mạng này cho phép hàng triệu người truy cập lựa chọn ban nhạc và giới tính theo ý

thích, nghe nhạc của những ban nhạc và ca sĩ đó miễn phí. Reprise muốn thử xem thính giả có thể giúp xác định loại hình âm nhạc của McKee.

LAUNCHcast được xây dựng trên hệ thống đánh giá bài hát "tùy theo thị hiếu", nghĩa là hệ thống này sẽ giúp bạn tìm bài hát dựa trên sở thích của mình. Khi mỗi bài hát được phát, sẽ có một cửa sổ nhỏ yêu cầu bạn đánh giá bài hát, ca sĩ và album theo thứ tự từ một đến năm sao và theo yêu cầu, từ "không bao giờ muốn nghe" đến "Lúc nào cũng muốn nghe". Khi bạn nghe nhạc và đưa ra đánh giá, phần mềm của Yahoo! sẽ nhập thông tin của bạn và thay đổi danh sách bài hát cho các bài hát tiếp theo.

Nhưng đó không chỉ là vấn đề phần mềm. LAUNCHcast cũng có mục tiêu tìm hiểu những thính giả và sử dụng ý kiến của họ để định hướng người nghe. Do đây là dịch vụ trên mạng với hàng triệu người truy cập nên Yahoo! có thể thu hàng trăm triệu ý kiến khen chê mỗi năm, đưa ra đánh giá về gu của người nghe với độ chính xác cao. Điều này cho biết thông tin không chỉ của người nghe mà còn giúp cung cấp cho họ âm nhạc theo sở thích và định hướng cho ngành âm nhạc. Ngoài là một dịch vụ âm nhạc miễn phí, LAUNCHcast còn là một cô máy thăm dò dư luận lớn. Nó thường xuyên đi theo nhịp điệu của văn hóa, tìm hiểu thị hiếu của hàng triệu thính giả để các ca sĩ tìm cách đáp ứng.

Nếu có nhiều người nói rằng họ thích Groove Armada và The Crystal Method thì có thể có mối liên hệ nào

đó giữa hai dòng nhạc này, mặc dù sự thật là một dòng nhạc được đánh giá là "nhịp điệu chậm", còn dòng kia là "nhanh và mạnh". Sự liên hệ đó khiến Yahoo! đưa hai bản nhạc trên trong cùng một danh sách một cách thường xuyên hơn, và nếu đánh giá tích cực của thính giả tiếp tục tăng lên thì mối liên hệ đó lại càng được tăng cường.

Mặc dù Yahoo! tạo ra danh sách bài hát cho từng độc giả, đôi khi trang mạng này cũng giới thiệu một số ca sĩ và bài hát mới để xem độc giả phản ứng như thế nào. Các đài phát thanh cũng làm điều này nhưng thường chỉ với những ca sĩ đã thành danh và sau một quá trình thử nghiệm cũng như quảng bá thương hiệu. Sự khác biệt là ở chỗ Yahoo! được coi là có hàng triệu đài phát thanh, mỗi đài được điều chỉnh để đáp ứng một khách hàng. Nó có năng lực phát sóng vô tận và do đó, cũng giống như có kho chứa hàng vô tận, nó không có sự phân biệt thể loại âm nhạc. Do đó, nó có thể thử nghiệm ca sĩ và album mới - vài nghìn bài hát mỗi năm, hầu hết số đó không được phát sóng trên đài phát thanh truyền thống.

Nếu một bài hát mới được một số người nghe đánh giá cao trong lần nghe đầu tiên, Yahoo! sẽ đưa bài hát đó vào danh sách. Không giống với đài phát thanh truyền thống, Yahoo! biết khá rõ những thính giả thích bài hát đó như giới tính, độ tuổi, mã vùng điện thoại, và thị hiếu nghe nhạc bằng cách xem lại thái độ và cách cho điểm của họ đối với các bài hát trước. Nếu được sử dụng đúng, những thông tin trên sẽ giúp mở

ra một cách quảng bá âm nhạc mới – truyền miệng, được khuếch đại bởi phản hồi từ những người nghe.

Điều đó đã kéo Reprise đến với dịch vụ này. Nhằm tìm hiểu thính giả cho giọng ca McKee, Reprise quyết định sử dụng khả năng của Yahoo! trong thử nghiệm những ca sĩ mới bằng cách đưa lên mạng bài hát của cô có tên là "Somebody" trong danh sách bài hát dành cho người lớn, giống như đối tượng thính giả của đài phát thanh mà công ty định sử dụng. Công ty đã chi thêm tiền để đưa bài hát của McKee đến với nhiều người nghe hơn với hy vọng nhận được đánh giá của khách hàng về giọng của cô. Sau vài tuần, Yahoo! đã có câu trả lời. "Somebody" trở nên rất nổi tiếng, nhưng với các nhóm dân số khác nhau và điều ngạc nhiên là không phải với nhóm phụ nữ lứa tuổi 25-35 mà công ty đã nhắm vào.

Báo cáo của LAUNCHcast cho biết thông tin về thính giả của McKee trong tương quan với độ tuổi như sau:

THÀNH PHẦN NGƯỜI NGHE

Phụ nữ 13-17 tuổi	29,9%
Phụ nữ dưới 13 tuổi	17,2%
Phụ nữ 18-24 tuổi	15,9%
Nam giới 13-17 tuổi	8%
Nam giới 18-24 tuổi	6,4%
Nam giới dưới 13 tuổi	4,4%
Phụ nữ trên 25 tuổi	11%
Nam giới trên 25 tuổi	7,2%

Bài học ở đây là rõ ràng. Respise đã phán đoán sai. Thay vì thu hút phụ nữ ở độ tuổi 20 và 30, Bonnie có

sức hút đối với phụ nữ trẻ hơn nhiều, với gần một nửa số người nghe dưới 17 tuổi. Thay vì đưa ra liên hệ với những nghệ sĩ như Sheryl Crow, người nghe thường tìm kiếm các nghệ sĩ như Avril Lavigne, Britney Spears và Gwen Stefani. Hóa ra nhiều cô gái trẻ có thể phát hiện ra tuổi thơ dữ dội và cảm nhận được câu chuyện lãng mạn trong nhạc của McKee.

Giữa tháng 11 năm 2004, "Somebody" trở thành bài hát được chơi nhiều thứ mười trên LAUNCHcast. Cuối cùng, kết quả là Bonnie McKee lọt vào Top 50 lệnh tìm kiếm nhiều nhất trên mạng.

Thông tin trên buộc các nhà quản lý âm nhạc phải thay đổi cơ bản cách quảng cáo cho Bonnie McKee. Họ thay đổi hình ảnh của cô, nhấn mạnh những nét độc đáo. Họ kết luận rằng cô không giống với Sheryl Crow hay Britney Spears mà là một ca sĩ nổi loạn nhằm thu hút tâm lý giận dữ của các thính giả thiếu nữ.

Đó là một quyết định thông minh, nhưng không mang lại hiệu quả. Album của cô chỉ bán được 17 nghìn bản. Bất chấp thông số về dân số và địa lý của khán giả nghe bài hát của cô, bài hát của cô vẫn không được phát trên sóng. Robin Bechtel, người điều hành chiến dịch quảng bá cho biết: "Điều chúng tôi rút ra là nếu một ban nhạc xây dựng được đội ngũ người hâm mộ trên mạng trước, họ sẽ có có hội bán nhiều CD hơn khi bài hát của họ được phát trên đài phát thanh và MTV. Nhiều nghệ sĩ không đi theo cách đó đã thất bại hoặc không được phát trên đài phát thanh, hoặc là chỉ được tải những bài hát hay trên mạng mà không được

mua toàn bộ album. Dường như người hâm mộ không quan tâm đến ca sĩ mà chỉ quan tâm đến bài hát".

Bà cho rằng nhu cầu đối với bài hát của McKee đã cơ bản được đáp ứng miễn phí trên mạng. Sức hút của ca sĩ này rõ ràng không đủ lớn để khiến người nghe muốn nghe các bài hát khác. Vấn đề không phải là đưa lên và quảng bá, mà là thiếu sự ủng hộ chính thống từ đông đảo người nghe. Bán được bài hát trên mạng ngày nay không chỉ là đưa ra một bài hát hay, nó đòi hỏi phải xây dựng được cơ sở người hâm mộ, nếu lý tưởng thì là những người biết cách truyền thông điệp trên mạng.

BAN NHẠC *MY CHEMICAL ROMANCE*

Reprise tìm thấy một ví dụ phù hợp về lực lượng người hâm mộ với ban nhạc punk-pop năm thành viên tại New Jersey có tên My Chemical Romance. Ban nhạc này cho ra mắt album *Three Cheers for Sweet Revenge* cùng với thời điểm album của McKee nhưng đây là album thứ hai của họ. Album đầu tiên của họ bán được 10 nghìn bản, số lượng nhỏ nhưng đảm bảo chắc chắn. năm tháng trước khi ban nhạc này cho ra đời album thứ hai vào tháng 5 năm 2004, Reprise tiến hành đưa các bài hát lên mạng như Shoutweb.com và AbsolutePunk.net tập trung vào số người nghe chủ chốt của album thứ nhất với hy vọng sẽ tạo được sức hút rộng hơn.

Công ty cũng đưa ban nhạc này lên hai trang mạng tương đối mới (lúc đó) là PureVolume.com và MySpace.com. Công ty đã đưa các bài hát trên mạng trên PureVolume để quảng bá và tặng miễn phí Video Clip bài hát "I'm Not Okay (I Promise)".

Sau khi đưa lên mạng, Reprise có thể thấy được kết quả. Qua dữ liệu truyền tải, công ty có thể thấy sự quan tâm tăng lên đối với cụm từ "Not Okay", nhưng cũng có nhiều lệnh tìm kiếm đối với bài hát "Helena". Theo đó, công ty cho ra đời đĩa đơn tiếp theo là "Helena" và với sự yêu cầu của người hâm mộ, bài hát này đã được phát sóng. Vào cuối mùa hè, "Helena" trở thành bài hát được yêu cầu nhiều nhất của ban nhạc.

Khi ban nhạc công diễn vào tháng 9, Reprise mở rộng quảng cáo sang Yahoo! Music and AOL, bao gồm cả âm thanh, hình ảnh và các buổi biểu diễn trên mạng. Trong khi đó, người hâm mộ truy cập vào địa chỉ trên mạng của ban nhạc và MySpace. Ban nhạc My Chemical Romance có số lượng thư điện tử lớn nhất của tập đoàn Warner.

Ban nhạc đã bán được 1,4 triệu album, trở thành một trong những ban nhạc bán nhiều đĩa nhất trong năm. Lý do chủ yếu là đài phát thanh và MTV đưa ban nhạc đến với đông đảo độc giả nhưng ban nhạc này bắt đầu nổi trên mạng trên mạng và đã xây dựng được uy tín trong một nhóm độc giả chủ chốt.

Sự khác nhau giữa ban nhạc My Chemical Romance và McKee là gì? Ngoài tài năng, My Chemical Romance

có lợi thế là đã có có sở người hâm mộ qua album đầu tiên và những buổi công diễn trên mạng. Có hàng nghìn người mong muốn mua bài hát của ban nhạc này và khi công ty đưa ra một số bài hát trên mạng, họ phản hồi với bình luận mạnh mẽ, bao gồm cả việc yêu cầu phát thanh. Điều đó đã đưa ban nhạc lên sóng và được biết đến với số lượng độc giả mới và đông đảo hơn.

Ngược lại, McKee lại là ca sĩ tương đối ít được biết đến và hầu như chưa biểu diễn trực tiếp. Mặc dù khán giả thích bài hát của cô trên Yahoo! nhưng điều đó chưa đủ để tác động vào hành vi người hâm mộ. Họ không mua album và không muốn biết thêm về cô. Trên địa chỉ MySpace, My Chemical Romance có hơn 1 triệu "bạn", McKee có 12 nghìn. Đó là điều khác biệt.

BAN NHẠC *BIRDMONSTER*

Ví dụ cuối cùng là về một ban nhạc nhỏ hơn nhiều nhưng tôi biết rất rõ vì nó liên quan đến một đồng nghiệp trước đây của tôi. Trong quá trình viết cuốn sách này, tôi quyết định nghiên cứu sự tiến triển của ban nhạc Birdmonster, một ban nhạc đầy triển vọng đến từ San Fransisco với người sáng lập là Peter Arcuni, trợ lý biên tập tạp chí *Wired*. Kinh nghiệm của ban nhạc này rất có ích.

Birdmonster là một ví dụ điển hình cho thấy ba lực lượng của *Cái đuôi dài* đang phá vỡ nguyên trạng trong ngành âm nhạc. Giống như tất cả các ban nhạc rock

khác, Birdmonster phải xoay trở để có hợp đồng biểu diễn. Nhưng thay vì quấy rầy các chủ câu lạc bộ thì các thành viên lại tìm ra cách thức thông minh hơn. Theo thứ tự của câu lạc bộ, những ngôi sao biểu diễn được đăng ký đầu tiên. Sau đó, khi ngày tháng được ấn định, câu lạc bộ sẽ tìm các tiết mục phụ. Do lịch của câu lạc bộ được đưa lên mạng nên cơ hội tham gia tiết mục phụ có thể được tìm thấy qua lệnh tìm kiếm "TBA" và một vài từ khóa khác liên quan đến câu lạc bộ địa phương. Đó đơn thuần là vấn đề liên hệ và đưa ra đề nghị được biểu diễn.

Tuy nhiên, được chủ câu lạc bộ để ý đến là chưa đủ; họ cần biết rằng bạn có thể thu hút một đám đông. Do đó, Birdmonster sử dụng chiến thuật quảng cáo trên Internet. Nó bắt đầu với việc lập ra danh sách gửi thư trên mạng và khuyến khích người hâm mộ đăng ký trở thành "bạn" trên địa chỉ của ban nhạc trên MySpace. Nó đưa vài bài hát lên và liệt kê một số hợp đồng biểu diễn cùng với những tấm ảnh. Những người truy cập có thể kiểm tra, nghe hát và xem các bức ảnh về lần biểu diễn trước và đọc lời bình của độc giả.

Birdmonster cũng thu hút các đài phát thanh trên Internet. Chính "Ted", chủ trang mạng BagelRadio.com.com của San Fransisco đã thuyết phục chủ câu lạc bộ dành cho Birdmonster buổi biểu diễn lớn và là hợp đồng đầu tiên cho loạt công diễn bài hát *Clap Your Hand Say Yeah*. Birdmonster đã bắt đầu có được chỗ đứng trong cuộc cạnh tranh giữa các ban nhạc, cùng với ban nhạc rock da đỏ White Stripes.

Đó là lúc vươn xa hơn mục đích ký các hợp đồng biểu diễn trực tiếp. Ban nhạc đã thu ba bài hát trong một phòng thu địa phương và tự làm thành dạng một album nhỏ, sau đó gửi đến dịch vụ âm nhạc có tên CD Baby và ủy thác dịch vụ này bán chúng trên mạng. Đến lượt CD Baby lại truyền bài hát số đến iTunes và các mạng âm nhạc *hit* khác để bán hay truyền đi giống như các bài hát nổi tiếng khác.

Ban nhạc sau đó gửi các bài hát và bình luận cá nhân qua thư điện tử đến một loạt blog MP3, nhận được đánh giá tích cực đối với vài bài hát như Music for Robots, do đó càng thu hút thêm khán giả. Trang mạng trên MySpace của ban nhạc bắt đầu nhận được ý kiến của người hâm mộ, sau đó là các nhà quản lý, công ty băng đĩa yêu cầu ký hợp đồng.

Tuy nhiên, một điều ngạc nhiên đã diễn ra sau đó: Birdmonster không chấp thuận các lời mời. Như Arcuni đã nói: "Chúng tôi không phải là bất hợp tác với các công ty âm nhạc nhưng lợi ích của việc này (rủi ro và phần thưởng) không giúp nhiều cho ban nhạc".

Một công ty âm nhạc về cơ bản có bốn chức năng: (1) Phát hiện tài năng; (2) Tài trợ (các ban nhạc phải trả trước phí thuê phòng thu giống như đầu tư tư bản); (3) Phân phối và (4) Quảng bá.

Theo quan điểm của Birdmonster, họ không cần một công ty để làm những việc đó. Một cơ sở người hâm mộ địa phương đông đảo qua quảng bá trên mạng đã cổ động tài năng của họ. Công nghệ thu kỹ thuật số

đã làm cho chi phí thu thanh rẻ hơn bao giờ hết – họ có thể thu bài trong vài ngày tại phòng thu, sau đó phối khí và hoàn thiện tại nhà bằng máy tính cá nhân. Chi phí cho toàn bộ một album thấp hơn 15 nghìn đôla, số tiền họ có thể vay và chi trả bằng tiết kiệm. CD Baby và công ty Cinderblock cung cấp dịch vụ phát hành và khả năng tiếp cận các trang mạng như iTunes, Rhapsody và các mạng hàng đầu khác. MP3 blogs và MySpace giúp quảng cáo miễn phí.

Họ lý giải: vậy thì tại sao phải gắn bó với một công ty khi họ có thể tự thu và phân phối âm nhạc cũng như giữ được sự độc lập sáng tạo? Nếu album tự phát hành của họ có kết quả tốt, họ sẽ có vị thế đàm phán mạnh hơn với công ty âm nhạc trong việc đưa đĩa nhạc bán tại các cửa hàng, hay với album thứ hai, giống như ban nhạc My Chemical Romance phát hành sau album thứ nhất. Nếu đĩa nhạc thứ nhất không có kết quả tốt, ban nhạc vẫn còn các buổi biểu diễn trực tiếp và công diễn vốn là phần tốt đẹp nhất đối với một ban nhạc. Do đó Arcuni bỏ việc tại *Wired* (chúng tôi bị thiệt!) và bắt đầu cuộc sống của một nhạc sĩ chuyên nghiệp trong kỷ nguyên số DIY, khi công nghệ đã chuyển quyền lực từ các công ty tới các ban nhạc.

QUYỀN LỰC CỦA TÌNH BÁO TẬP THỂ

Bảng xếp hạng âm nhạc của Yahoo!, Google PageRank, MySpace, đánh giá của khán giả trên Netflix

là những trang mạng tập hợp trí tuệ của số đông. Hàng triệu người thường xuyên tạo ra gu thưởng thức mới. Một số hành động với tư cách cá nhân, số khác theo nhóm lợi ích và một số khác đơn thuần là những đám người được phần mềm theo dõi tự động để biết cách sử dụng mạng hàng ngày của họ.

Lần đầu tiên trong lịch sử, chúng ta có thể đo đếm các hình thức tiêu dùng, các xu hướng và sở thích của toàn bộ thị trường tiêu dùng trong một thời điểm và có thể nhanh chóng điều chỉnh sản xuất để đáp ứng. Những người tạo thị hiếu này không phải là lớp người siêu-tinh-hoa mà chính là chúng ta.

Các nhà nghiên cứu xu hướng kinh doanh tại tập đoàn cố vấn Frog Design cho rằng hiện tượng này chính là một sự thay đổi trọng đại:

Chúng ta đang từ biệt Kỷ nguyên Thông tin và bước vào Kỷ nguyên Khuyến nghị. Ngày nay, việc tiếp cận thông tin quá dễ dàng, bạn có thể thấy thông tin trên đường phố. Tập hợp thông tin không còn là vấn đề – đưa ra quyết định đúng dựa trên thông tin mới là khó khăn... Khuyến nghị có vai trò như lời chỉ dẫn trong mớ bòng bong thông tin, giống như người chủ cửa hàng rượu chỉ dẫn tôi tìm ra rượu vang Pháp để uống với món mì ống.

Sự truyền miệng chính là lực lượng thứ ba của *Cái đuôi dài*: khai thác tình cảm của người tiêu dùng để kết nối cung và cầu. Lực lượng thứ nhất phổ biến hóa quá trình sản xuất, tạo ra sự phân bố của *Cái đuôi*.

Lực lượng thứ hai phổ biến hóa quá trình phân phối, làm cho hàng hóa luôn có thể tiếp cận. Nhưng hai lực lượng trên là chưa đủ. Chỉ đến khi xuất hiện lực lượng thứ ba, giúp con người tìm thấy những gì họ muốn trong thế giới hàng hóa siêu dư thừa về chủng loại, kích thước thì thị trường *Cái đuôi dài* mới thực sự xuất hiện.

Những người tạo ra thị hiếu mới đơn giản là những người có quan điểm được kính trọng. Họ gây ảnh hưởng đến hành vi của người khác, bằng cách khuyến khích mua những mặt hàng mà lẽ ra những người đó lẽ ra sẽ không mua. Một số người tạo ra thị hiếu là những chuyên gia truyền thông: những nhà phê bình âm nhạc và phim ảnh, biên tập viên hay người thử nghiệm sản phẩm. Do quan tâm của chúng ta được mở rộng với sự bùng nổ đa dạng chủng loại sản phẩm nên nhu cầu đối với những lời khuyên đáng tin cậy đó cũng được mở rộng đến những *thị trường ngách* nhỏ nhất. Những công ty như Weblogs, Inc. đã thành công trong việc tạo ra blog để đáp ứng những quan tâm hẹp, từ bình lặn khí nén đến các dụng cụ kết nối Internet không dây hay công nghệ sinh học.

Những người tạo thị hiếu khác là những nhân vật nổi tiếng. Họ đưa ra những chỉ dẫn đáng tin cậy và có ảnh hưởng ngày càng lớn đối với tiêu dùng. Từ việc quảng cáo sản phẩm trên truyền hình đến những thành công lớn của tạp chí InStyle (với sáng tạo lớn nhất là không cắt ảnh phần chân của nhân vật để quảng cáo giày), sức mạnh của những nhân vật nổi

tiếng đang tăng lên về mặt tạo ra ảnh hưởng đối với ngành bán lẻ. Có thể bạn không đồng ý nhưng Jessica Simpson chính là người tạo ra thị hiếu.

Nhưng không phải tất cả người nổi tiếng đều là ngôi sao Hollywood. Do văn hóa của chúng ta bị phân nhỏ thành một triệu nền văn hóa siêu nhỏ nên chúng ta đang chứng kiến một sự nổi lên của những người nổi tiếng trong phạm vi hẹp. Trong thế giới công nghệ, họ là những blogger có thế lực như nhóm sáng lập ra DailyCandy – một blog về thời trang, hay BoingBoing - một địa chỉ về công nghệ và văn hóa *ngách*, vào thời điểm tôi viết cuốn sách này đang là blog nổi tiếng nhất thế giới. BoingBoing có khả năng phát hiện ra sản phẩm hấp dẫn, như game "20 câu hỏi" giá 15 đôla được xây dựng dựa trên hệ thống thần kinh điện tử và được hướng dẫn sử dụng trực tuyến, đã thu hút đủ khách hàng trên mạng và bán hết hàng chỉ trong một ngày. Những người nổi tiếng trong phạm vi hẹp khác thậm chí còn có phạm vi hẹp hơn, như những người đưa nhạc phẩm trở thành nổi tiếng trong các danh sách bài hát của iTunes hay nhân vật tạo ra những blog âm nhạc nổi tiếng như Pitchfork Media.

Thái độ của đám đông cũng tạo ra thị hiếu và đây là hình thức dễ dàng nhất của tình báo phân phối. Những ví dụ về đám đông là dân truy cập Flickr, một trang mạng chia sẻ hình ảnh cho phép bạn sáng tạo ra các loại ảnh của riêng bạn (bạn có thể nhìn thấy Paris Hilton trong ảnh, nhưng tôi nhìn thấy cô ta trong

điện thoại Sidekick, do đó tôi đặt tên ảnh là "Sidekick") và những người kết nối trên mạng danh sách của các trang mạng họ muốn truy cập trong tương lai.

Những thành viên của đám đông đó có thể không nghĩ rằng họ là người đưa ra khuyến nghị hay chỉ dẫn. Họ chỉ làm những việc của riêng họ. Nhưng hàng ngày có ngày càng nhiều phần mềm theo dõi hành động của họ và rút ra kết luận từ đó. Sự nổi lên của các công cụ tìm kiếm như những lực lượng kinh tế của Thung lũng Silicon là sự phản ánh giá trị mà chúng ta thừa nhận trong đánh giá và phân tích hành động của hàng triệu cá nhân.

QUY LUẬT CỦA CÁC BỘ LỌC

Thuật ngữ chung mô tả những khuyến nghị và tất cả những công cụ khác giúp bạn tìm thấy chất lượng trong *Cái đuôi dài* là các bộ lọc. Những công nghệ và dịch vụ này lọc một loạt lựa chọn để đưa ra những lựa chọn phụ hợp nhất đối với bạn. Đó chính là điều Google thực hiện khi nó xếp kết quả: nó lọc trang mạng để tìm những trang có liên quan nhất đối với lệnh tìm kiếm của bạn. Đó cũng là điều mà trang "Most Popular Track" ("Những bài hát được yêu thích nhất") của Rhapsody đang thực hiện.

Các bộ lọc tạo thành thứ mà Rob Reid, một trong những nhà sáng lập ra trang listen.com gọi là "tầng chuyển động" của *Cái đuôi dài.* Điều này không có

gì đặc biệt trên Internet và như ông ta chỉ ra, nó không mới:

> Thật thú vị khi quyền lực và tầm quan trọng của tầng chuyển động không chỉ là hiện tượng trên mạng. Trong nhiều năm, Hãng hàng không American Airlines kiếm được nhiều tiền từ hệ thống đặt chỗ điện tử Sabre (là tầng chuyển động được chia sẻ trong ngành hàng không đối với hệ thống đường bay phức tạp của thập niên 70 và 80) hơn là toàn bộ ngành hàng không thu tiền khách khi đi máy bay. Trong thời gian dài, công ty Baby Bell kiếm được lợi nhuận từ những trang vàng của họ – tức là tầng chuyển động của tất cả doanh nghiệp địa phương – hơn là từ các doanh nghiệp độc quyền kế thừa. Cũng vậy, ở thời kỳ đỉnh cao, tivi Guide đã thách thức hệ thống truyền hình cáp về mặt lợi nhuận.
>
> Trong thế giới không có giới hạn lựa chọn, bối cảnh – chứ không phải hàng hóa – chính là vua.

Trong thị trường *Cái đuôi dài* ngày nay, tác dụng chính của các bộ lọc là giúp con người chuyển từ thế giới họ đã biết ("sản phẩm *hit*") đến thế giới họ chưa biết ("*thị trường ngách*") thông qua con đường phù hợp và được điều chỉnh theo thị hiếu. Theo nghĩa nào đó, những bộ lọc tốt có tác dụng thúc đẩy nhu cầu ở phía dưới *Cái đuôi* bằng cách đưa ra hàng hóa và dịch vụ có sức lôi cuốn hơn mẫu số chung nhỏ nhất.

Reed Hastings, CEO của Netflix, đã mô tả tác dụng của bộ lọc trong trường hợp này là những cỗ máy khuyến nghị tinh vi và những thuật toán xếp loại –

trong việc thúc đẩy nhu cầu xa hơn trong *Cái đuôi* DVD trên mạng của ông ta:

> Trước đây, Blockbuster cho biết có khoảng 90% phim mà công ty này thuê là phim mới được các rạp công chiếu. Có nhiều phim kém ăn khách hơn được thuê qua mạng: khoảng 70% là phim mới và 30% phim cũ. Điều này không đúng đối với Netflix. Khoảng 30% số lượng thuê là phim mới và 70% là phim cũ, không phải vì chúng tôi có người đăng ký khác nhau. Đó là vì chúng tôi tạo ra nhu cầu về phim ảnh và chúng tôi giúp bạn tìm ra những bộ phim hay mà bạn sẽ thực sự thích. Chúng tôi làm việc đó qua thuật toán với những khuyến nghị và xếp loại.

Hastings tin rằng khuyến nghị và những bộ lọc khác là một trong những lợi thế quan trọng nhất của Netflix, đặc biệt đối với những phim kém ăn khách. Khuyến nghị có thể tạo ra một loạt nhu cầu mới trong quảng cáo với chi phí hầu như bằng không. Nếu Netflix gợi ý một bộ phim dựa trên thông tin mà trang mạng này biết về sở thích của bạn và những người khác đánh giá bộ phim đó thì lời gợi ý đó có sức thuyết phục hơn bảng quảng cáo nhằm vào lượng khán giả lớn. Nhưng những gợi ý này được đưa ra tự động từ thông tin khách hàng của Netflix và số lượng "quảng cáo" là không giới hạn (các trang mạng được điều chỉnh đối với mỗi khách hàng và mỗi lần truy cập).

Quảng cáo và quảng bá chiếm hơn một nửa chi phí của mỗi bộ phim *hit* của Hollywood. Các hãng phim nhỏ hơn không thể làm theo cách đó. Những khuyến

nghị của Netflix tạo ra cơ hội công bằng hơn thông qua việc cung cấp quảng cáo miễn phí cho tất cả các bộ phim lẽ ra không có cơ hội quảng cáo, do đó trải rộng nhu cầu một cách công bằng hơn giữa phim *hit* và phim bình thường. Đó chính là lực lượng dân chủ hóa đáng kể trong ngành công nghiệp rất phi dân chủ này.

MỘT BỘ LỌC KHÔNG THỂ DÙNG CHO TẤT CẢ

Khi chúng ta nghiên cứu sâu hệ về bộ lọc và cách hoạt động của chúng, ta sẽ có cái nhìn tổng thể về chủng loại lọc. Hãy bắt đầu với âm nhạc. Dưới đây là một trong số rất nhiều loại bộ lọc mà một người sử dụng bình thường trên trang Rhapsody có thể sử dụng khi tìm bài hát mới. Từ trang chủ, người truy cập có thể bắt đầu lựa chọn các thể loại âm nhạc, đó là loại hình phân loại đa cấp.

Ví dụ, bạn bắt đầu chọn thể loại Alternative/Punk và sau đó chọn Punk Junk. Trong thể loại đó, có danh sách bán chạy nhất, đứng đầu là bài Bloc Party. Nếu bạn nhấn chuột vào Bloc Party, bạn sẽ thấy mục *pattern matching* cung cấp một danh sách các ca sĩ có liên quan, trong đó có Gang of Four (Nhóm Bốn tên). Nhấn chuột vào đó sẽ xuất hiện danh sách "hậu bối" (followers) (Gang of Four sáng tạo ra thể loại Punk Funk trong lần xuất hiện đầu tiên vào đầu những năm 1980), đó là mô hình người biên tập

khuyến nghị (bạn cũng có thể bị thuyết phục bởi đánh giá của biên tập viên).

Một trong số những hậu bối của Gang of Four là Rapture. Nhấn chuột vào đó, nếu bạn thích, chọn một đài phát thanh được chỉnh phù hợp với ca sĩ, bạn sẽ thấy một loạt bài hát của Rapture và những ban nhạc mà người nghe thích nghe Rapture cũng thích. Đó là một dạng của lọc phối hợp. Khi nghe các bài hát đó, bạn có thể thấy rằng trong số các ban nhạc, bạn sẽ thích nhất LCD Soundsystem. Nhấn chuột vào đó, nghe một lúc, và khi bạn muốn nghe một bản nhạc mới, hãy nhấn chuột vào playlist của ban nhạc. Bạn sẽ thấy bản nhạc Zero 7 và có thể sẽ muốn nghe thêm.

Những kỹ thuật khuyến nghị đã dẫn bạn từ loại nhạc rock đến nhạc nhẹ, từ phần giữa của *Cái đuôi* đến phần cuối và tất cả các bước đều có ý nghĩa nhất định.

Mặc khác, những khuyến nghị trên cũng không phải lúc nào cũng hoàn hảo. Một trong số nhiều vấn đề là càng đi sâu vào *thị trường ngách* thì khuyến nghị sẽ ít đi và hết khá nhanh do có ít người có sở thích và lựa chọn như vậy. Một vấn đề khác là mặc dù dịch vụ này có thể đưa ra những gợi ý tốt và khuyến khích bạn tìm hiểu thể loại mới, song những lời khuyên thường không thay đổi theo thời gian. Sau một tháng và khi đã nghe tất cả khuyến nghị, có thể sẽ không có khuyến nghị mới.

Chưa hết, một giới hạn khác là nhiều loại khuyến nghị có độ tin cậy khác nhau đối với từng thể loại -

khuyến nghị nhạc rock không đáng tin bằng nhạc cổ điển và ngược lại. Trong mô hình chạy theo *hit*, một lời khuyến nghị dành cho tất cả. Trong mô hình mới này, khi *thị trường ngách* và thị trường nhỏ hơn dư thừa hàng hóa thì nhu cầu chuyên môn hóa xuất hiện. Một ví dụ về điều này là iTunes, mặc dù đạt được nhiều thành công nhưng vẫn có xu hướng thiên về nhạc pop, qua đó giảm thiểu tác dụng đối với các dòng nhạc khác.

Trong hệ thống iTunes và các dịch vụ tương tự, các thể loại khác nhau - như rock, jazz hay cổ điển - đều được đưa ra theo cùng một cách là ưu tiên phân loại là "nghệ sĩ". Nhưng ai là "nghệ sĩ" của dòng cổ điển - nhà soạn nhạc, dàn nhạc hay người chỉ huy? Liệu một bản concerto dài 30 giây có ý nghĩa gì? Đối với nhạc Jazz, bạn có xu hướng đi theo sự nghiệp của từng ca sĩ hơn là ban nhạc. Hay bạn có thể chỉ quan tâm đến một năm nào đó và muốn xem các bản nhạc xuất hiện trong năm đó. Trong trường hợp này, bạn sẽ bó tay. Phần mềm iTunes sẽ không giúp được bạn.

Trên đây là những thất bại của mô hình và bộ lọc one-size-fits-all (một dùng cho tất cả). ITunes có thể đi tiếp về phía dưới của Cái đuôi, nhưng sự chú trọng vào tính đơn giản và dữ liệu có mẫu số chung nhỏ nhất đã buộc nó trở thành một mô hình không thể đáp ứng có hiệu quả tất cả các thể loại - và do đó không thể đáp ứng tất cả khách hàng. Điều này không chỉ đúng đối với iTunes mà còn đúng với tất cả các dịch vụ âm nhạc hiện có.

Bởi vì không loại bộ lọc nào có thể đáp ứng được tất

cả thể loại nên người nghe phải sử dụng nhiều loại bộ lọc. Bạn có thể bắt đầu khám phá âm nhạc mới bằng cách đi theo khuyến nghị, sau đó khi đã đến được với thể loại mà bạn thích, bạn có thể phải chuyển sang tìm kiếm mười tác phẩm hay nhất, hay tìm những bài hát nổi tiếng nhất. Sau đó, khi bạn tìm thấy ban nhạc yêu thích, bạn có thể phải tìm những ban nhạc giống thế bằng bộ lọc kết hợp. Khi bạn tìm kiếm sau một tuần và thấy rằng không có khuyến nghị mới, bạn sẽ cần một loại lọc khác để bắt đầu cuộc khám phá mới. Đó có thể là một danh sách bài hát – tìm hiểu sở thích của người khác- để tìm đến một thể loại khác và từ đó lại bắt đầu cuộc khám phá mới.

KHÔNG PHẢI TOP TEN NÀO CŨNG ĐƯỢC CHỌN BÌNH ĐẲNG

Cho đến tận gần đây, chúng ta không có nhiều cách tìm kiếm âm nhạc như hiện nay. Ngoài các khuyến nghị mang tính cá nhân còn có đánh giá của các biên tập viên tạp chí, lời khuyên của các cửa hàng băng đĩa và nhiều hơn cả là đài phát thanh. Danh mục bài hát trên đài phát thanh, đặc biệt ngày nay, là ví dụ điển hình của bộ lọc nổi tiếng nhất. Danh sách 10, 40, 100 bài hát hay nhất là sản phẩm của văn hóa chạy theo *hit*, từ bảng xếp hạng Nielsen đến danh sách bán chạy nhất của Thời báo New York. Tuy nhiên, trong thế giới *Cái đuôi dài*, với rất nhiều bộ

lọc khác xuất hiện, điểm yếu của danh sách mười bài hát hay nhất ngày càng bộc lộ rõ.

Việc xếp hạng dựa trên sự nổi tiếng không có gì sai - rút cuộc thì đó là ví dụ về bộ lọc "tri thức số đông" - nhưng những danh sách này thường xuyên xếp đồng loạt các loại bài hát kém ăn khách, các thể loại, tiểu thể loại không nổi tiếng vào một đống.

Ví dụ là các blogs. Khi tôi viết cuốn sách này, Technorati đưa ra danh sách mười blogs là:

1. BoingBoing: Danh mục những điều tuyệt vời
2. Daily Kos: Tình hình đất nước
3. Drew Curtis' FARK.com
4. Gizmodo: The Gadgets Weblog
5. Instapundit.com
6. Engadget
7. PostSecret
8. Talking Points Memo: của Joshua Micah Marshall
9. Davenetics Politics Media Musings
10. Dooce

Chúng ta thấy được điều gì? Không nhiều. Có hai blogs về đồ dùng trong danh sách, hai hay ba về chính trị, một vài loại không thể phân loại (BoingBoing, FARK, PostSecret) và một blog cá nhân (dooce).

Nói cách khác, danh sách trên được chọn một cách bán ngẫu nhiên của những thứ không liên quan đến nhau.

Tương tự, danh sách các blog *hit* cũng giống như nói

danh sách các mặt hàng bán chạy nhất trong siêu thị ngày hôm nay:

1. Sữa DairyFressh 2% vitamin D
2. Bánh mì hỗn hợp Hayseed Farms
3. Chuối, theo nải
4. Ngũ cốc Chunchios loại to
5. Thức ăn kiêng Woopsy, loại họp 12
6. ....

Chẳng có ý nghĩa gì. Không ai để ý xem liệu chuối có bán chạy hơn đồ uống có ga hay không. Điều mọi người quan tâm là đồ uống có ga này liệu có bán chạy hơn đồ uống có ga khác hay không. Các danh sách chỉ có ý nghĩa nào đó khi so sánh cùng loại với nhau.

Kết luận ở đây là: điều đó cho thấy bạn cần phải coi *thị trường ngách* là *thị trường ngách.* Khi bạn nhìn thị trường ba chiều bằng lăng kính một chiều, bạn sẽ không thu được điều gì. Đó là một danh sách nhưng là danh sách vô nghĩa. Điều có ý nghĩa là cần xếp hạng trong một loại (hay tiểu loại) chứ không phải là nhiều loại.

Hãy trở lại với âm nhạc. Khi tôi viết cuốn sách này, mười nghệ sĩ *hit* của Rhapsody là:

1. Jack Johnson
2. Eminem
3. Coldplay
4. Fall Out Boy
5. Johnny Cash
6. Nickelback

7. James Blunt
8. Green Day
9. Death Cab for Cutie
10. Kelly Clarkson

Trong số đó có hai "ca sĩ trưởng thành dòng alternative", một "hỗn hợp/hiphop", một "Brit-rock", một "emo", một "outlaw country" (đồng quê nổi loạn), một "post-gunge", một "punk-pop", một "indie-rock" và một "teen beat" (nhạc của thiếu niên). Liệu có ai quan tâm việc nhạc outlaw country bán chạy hơn teen beat vào tuần này hay ngược lại? Liệu danh sách này có giúp người nghe tìm thêm những bài hát họ thích? Vậy mà Top 10 (Top 40 và Top 100) là lăng kính chúng ta nhìn vào văn hóa âm nhạc trong gần nửa thế kỷ qua. Đó là điều vô nghĩa nhưng là tất cả những gì chúng ta có.

Hãy so sánh điều đó với một loại danh sách top ten khác là dòng nhạc jazz châu Phi-Cuba:

1. Tito Puente
2. Buena Vista Social Club
3. Cal Tjader
4. Arturo Sandoval
5. Poncho Sanchez
6. Dizzy Gillespie
7. Perez Prado
8. Ibrahim Ferer
9. Eddie Palmieri
10. Michel Camilo

Đó mới đích thực là một danh sách mười bản nhạc hay nhất. Đó là danh sách các bài hát cùng loại và có ý nghĩa từ đầu đến cuối. Việc xếp loại là có thể vì *chúng ta* có thừa thông tin về xu hướng tiêu dùng và có đủ khoảng trống để xếp các bài hát Top 10 – chứ không chỉ có một loại bài hát Top 10. Trong trường hợp này, Tito Puente đứng đầu trong thể loại nhạc này – con cá lớn trong hồ nhỏ. Đối với thính giả của loại nhạc này, đây là ca sĩ lớn. Đối với những người không quan tâm, anh ta đơn giản là một nghệ sĩ không tên tuổi và bị lãng quên. Các album của Tito không lọt vào bảng xếp hạng âm nhạc chung và không phải là những bài hát bán chạy. Nhưng chúng vượt trội trong thể loại này, tạo ra cái mà cây bút Erick Sconfeld gọi là "bán chạy của *thị trường ngách*". Các bộ lọc và khuyến nghị có tác dụng nhất trong thị trường này, đưa kỹ thuật quảng bá và phát hiện vào thị trường nhỏ này.

LIỆU CÁI ĐUÔI DÀI CÓ CHỨA ĐẦY PHẾ PHẨM?

Tại sao bộ lọc có vai trò quan trọng đối với hoạt động của *Cái đuôi dài*? Bởi vì nếu không có chúng, *Cái đuôi dài* chỉ còn là chiếc thùng rỗng.

Lý thuyết thông tin được xây dựng dựa trên nguyên lý chuyển từ tín hiệu sang tạp âm, trước hết áp dụng trong phát thanh, sau đó là bất cứ loại máy phát tín hiệu điện nào. Khái niệm từ tín hiệu-đến-tạp âm hiện

nay được sử dụng rộng rãi để chỉ những ví dụ cho thấy vượt qua trở ngại còn là thách thức. Trong thị trường "Phần Đầu Ngắn" truyền thống, mọi thứ diễn ra bình thường bởi vì hàng hóa được trưng bày trên giá hàng hóa đã được lựa chọn để có ít rủi ro nhất. Nhưng trong thị trường *Cái đuôi dài*, nghĩa là tất cả mọi thứ được trưng bày, việc có bán được sản phẩm hay không lại là vấn đề lớn. Thực tế, nếu không kiểm soát thì những thứ ngẫu nhiên hay hàng hóa chất lượng tồi có thể giết chết thị trường. Quá nhiều tạp âm sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến tâm lý tiêu dùng.

Công việc của những bộ lọc là loại bỏ tạp âm đó. Có thể ví như đãi gạo từ vỏ trấu hay đãi cát tìm vàng, vai trò của bộ lọc là chọn ra những sản phẩm đáp ứng được thị hiếu và loại bỏ những sản phẩm không đáp ứng được. Tôi sẽ giải thích điều này bằng việc đưa ra một quan niệm sai phổ biến.

Đó là quan niệm *Cái đuôi dài* gồm những hàng hóa bán "không tốt bằng" những hàng hóa bán chạy. Nói một cách khác, họ cho rằng *Cái đuôi dài* chứa đầy phế phẩm. Nếu album/sách/phim và bất cứ thứ gì có chất lượng tốt thì sẽ trở thành *hit*, có đúng không? Nói ngắn gọn là không.

Thị trường ngách hoạt động theo quy luật kinh tế khác với thị trường chính. Lý do đó giải thích tại sao phần nhiều hàng hóa *Cái đuôi dài* lại gây phản cảm, đặc biệt khi chúng ta quen với lối tư duy khan hiếm.

Đầu tiên, hãy đi thẳng vào vấn đề: *Cái đuôi dài* thực ra đầy phế phẩm.

Tuy nhiên, nó cũng có đầy tác phẩm tuyệt vời và có chiều sâu – và có nhiều tạp phẩm. Điều đó cũng giống với mạng Internet. Trước đây mười năm, người ta phàn nàn về việc có quá nhiều rác trên Internet và đúng là như vậy. Sau đó xuất hiện các công cụ tìm kiếm nhằm chắt lọc tín hiệu từ tạp âm. Cuối cùng là sự xuất hiện của Google, một công cụ khai thác được trí tuệ của số đông để biến vô số kiến thức rời rạc thành sản phẩm độc đáo nhất mà thế giới từng chứng kiến.

Điều này không chỉ đúng với Internet mà còn đúng với bất cứ thứ gì khác. Luật Sturgeon (bộ luật được đặt theo tên nhà văn theo trường phái khoa học viễn tưởng Theodore Sturgeon) chỉ rõ: "90% của mọi thứ là đồ thừa". Hãy nghĩ về nghệ thuật, không phải ở trong một triển lãm mà trong một cửa hàng. Ít nhất 90% là đồ thừa. Điều đó cũng đúng đối với âm nhạc, sách hay bất cứ thứ gì. Lý do chúng ta không nghĩ như vậy là do hầu hết rác được lọc qua hệ thống phân phối lẻ dựa trên sự khan hiếm.

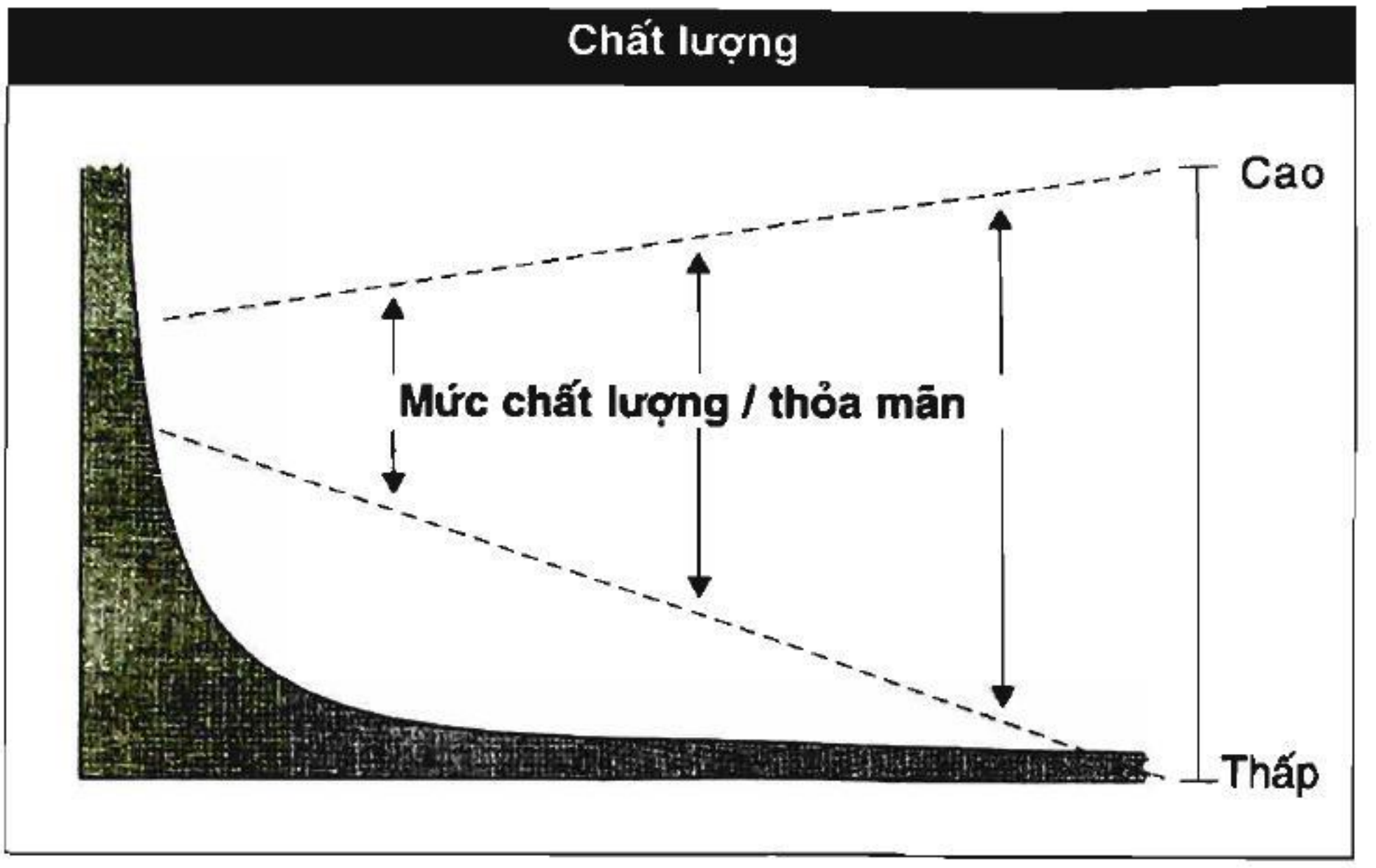
Trên một giá hàng hóa hay bất cứ phương tiện phân phối nào, tỷ lệ giữa hàng hóa tốt và không tốt là vấn đề quan trọng bởi nó phản ánh trò chơi kẻ thắng người thua: không gian của loại thứ nhất loại trừ không gian của loại thứ hai. Nếu một cửa hàng đồ chơi có chín đồ chơi tồi và một đồ chơi tốt, bạn sẽ cho rằng đó là cửa hàng tồi và sẽ không muốn đến. Giống như vậy, cũng chẳng dại gì tìm kiếm hàng thùng đĩa CD mà không thấy có đĩa nhạc quen.

Tuy nhiên, khi giá đựng hàng hóa trở nên vô tận, trò chơi sẽ không còn là kẻ thắng người thua nữa. Hàng tỉ trang web rác không gây ra vấn đề như hàng tỉ CD rác được đặt trên kệ đĩa của Tower Record. Kho hàng có tính "phi thù địch" đối với các trang mạng và tỷ lệ tốt/xấu đơn thuần giống như vấn đề tín hiệu-tạp âm, hoàn toàn có thể được giải quyết bằng công cụ thông tin. Nói chung đó không phải là vấn đề. Bạn chỉ cần có bộ lọc tốt. Nói cách khác, tạp âm vẫn tồn tại nhưng Google cho phép bạn không cần quan tâm đến chúng. Những bộ lọc muôn năm!

Điều này dẫn đến chìa khóa về sự khác biệt của *Cái đuôi dài*. Tất cả không cần phải lọc trước khi đưa vào phân phối do những quy định trong quá trình phân phối hay từ những người liên quan (biên tập viên, quản lý phòng thu, người phát hiện tài năng, những người quản lý của Wal-Mart). Do đó, thành phần của hàng hóa rất đa dạng, giống như bất cứ thứ gì trong thế giới của chúng ta.

Có một cách để miêu tả hiện tượng này (sử dụng ngôn ngữ thông tin) là *Cái đuôi dài* có băng tần rộng: từ xấu đến tốt. Ngược lại, mỗi cửa hàng chỉ có băng tần rất hẹp: chủ yếu là ở khoảng sóng tốt. (Có rất nhiều hàng hóa nhưng hầu hết đều không phù hợp đối với cửa hàng; mà hàng hóa trong thị trường *Cái đuôi dài* thì tồn tại cả tốt và không tốt),

Do đó, *phần đuôi* có băng tần rộng và phần đầu có băng tần hẹp. Trên bảng biểu, điều đó được mô tả như sau:



Cần lưu ý rằng luôn có hàng hóa chất lượng cao trong tất cả các phần của đồ thị, từ đầu đến cuối. Tuy nhiên, cũng có hàng hóa chất lượng kém của *Cái đuôi* và mức chất lượng trung bình sẽ giảm hơn ở phần sau. Tuy nhiên, với bộ lọc tốt thì điều đó sẽ không có vấn đề gì. Chỗ nào cũng có thể tìm thấy kim cương.

Để làm rõ hơn, sau đây là một số ví dụ về tiêu chuẩn có thể được sử dụng để đánh giá nội dung:

"Chất lượng cao"	**"Chất lượng thấp"**
Phù hợp	Không phù hợp
Được làm tốt	Được làm không tốt
Tươi	Ươn
Thực chất	Giả tạo
Hấp dẫn	Nhàm chán

Rõ ràng, khái niệm "chất lượng cao" và "chất lượng thấp" chỉ có tính chủ quan và tất cả tiêu chuẩn trên chỉ dựa trên đánh giá của người sử dụng. Do đó, không có thước đo tuyệt đối nào đối với chất lượng. Hàng hóa "tốt" với người này có thể là "xấu" đối với người khác.

Điều đó giải thích tại sao các *thị trường ngách* không giống nhau. Tín hiệu của người này có thể là tạp âm của người khác. Nếu một nhà sản xuất nhằm vào một khách hàng nào đó thì về lý thuyết sẽ để mất những khách hàng khác. Cách thức để thỏa mãn tất cả mọi người đồng nghĩa với việc không ai được thỏa mãn hoàn toàn – điều đó giải thích tại sao chúng ta sử dụng cụm từ *mẫu số chung nhỏ nhất.*

Ý nghĩa của biểu đồ trên là đối với nhiều người, hàng hóa tốt nhất là ở *phần đuôi.* Nếu bạn quan tâm đến một thiết bị âm thanh nổi thì mặt hàng tốt nhất không phải ở phần đầu tại hệ thống Best Buy. Sản phẩm đó quá đắt, quá phức tạp và khó bán cho khách hàng thông thường. Thay vào đó, sẽ có hàng ở phần sau tại một cửa hàng chuyên biệt. Bởi vì mặt hàng này phù hợp với người hiểu âm thanh nổi, nhưng không phù hợp với sở thích của mọi người nói chung. Có thể nói *sản phẩm ngách* không phải phù hợp với mọi đối tượng.

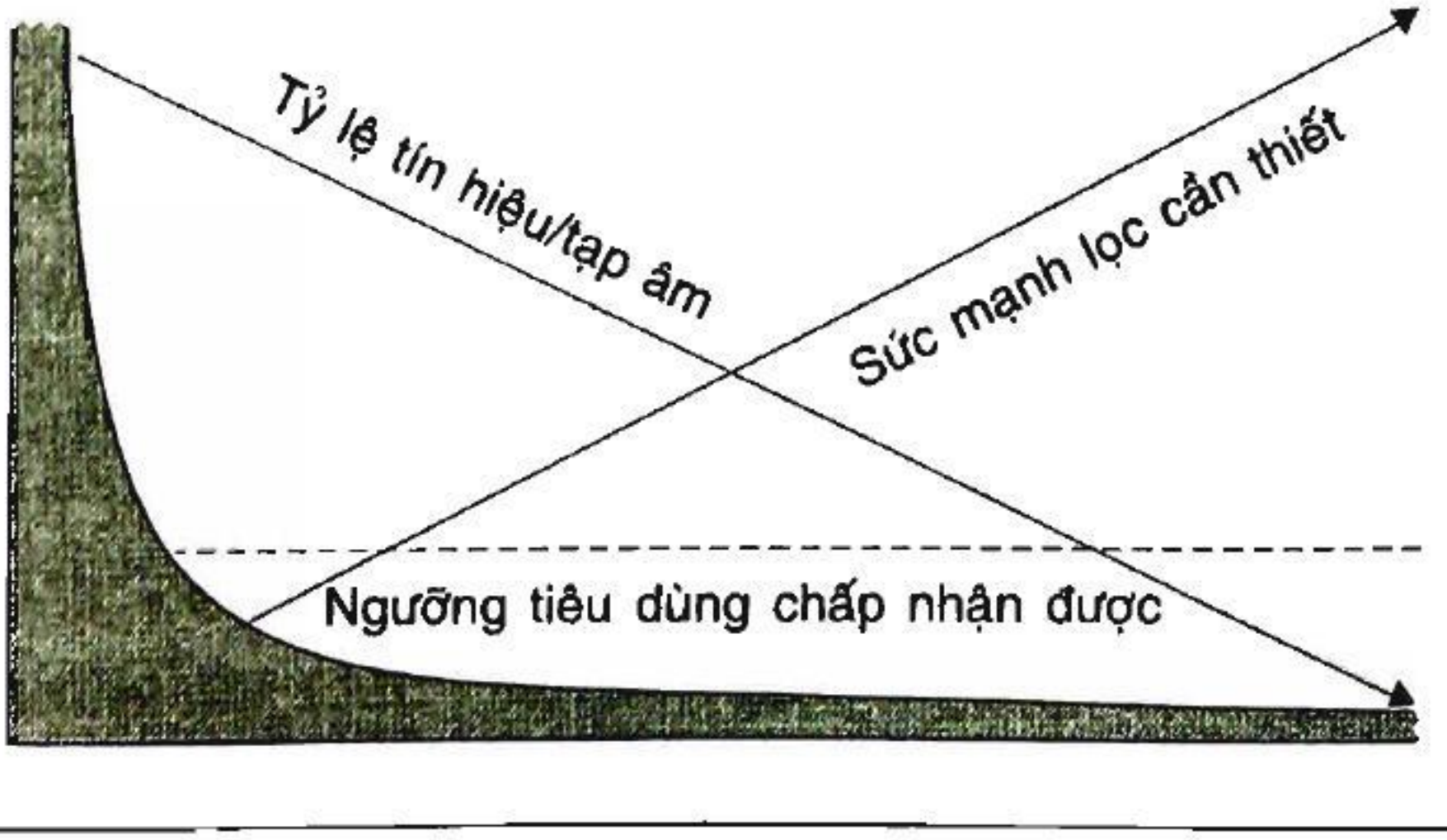
Ở phần phải của đồ thị cũng có những mặt hàng chất lượng không tốt. Thách thức đối với bộ lọc là làm thế nào phân biệt hai loại trên. Nếu được trợ giúp tốt – công cụ tìm kiếm, khuyến nghị và các bộ lọc tốt – thì

khả năng tìm thấy hàng hóa tốt của bạn lớn hơn ở *phần đuôi*. Các sản phẩm bán chạy có xu hướng hấp dẫn số đông thị hiếu. *Sản phẩm ngách* lại nhằm đáp ứng thị hiếu rất hẹp. Điều đó giải thích tại sao công nghệ lọc quan trọng như vậy. Chúng không chỉ đẩy nhu cầu ở *phần đuôi* mà còn làm tăng khả năng thỏa mãn bằng cách kết nối con người và sản phẩm phù hợp hơn với nhau so với sản phẩm ở phần Đầu.

CÁI ĐUÔI QUẪY LÊN MỌI THỨ KHÁC

Có một cách nghiên cứu khác như bảng dưới đây. Khi *Cái đuôi dài* trở nên dài hơn thì tỷ lệ tín hiệu/tạp âm sẽ thấp hơn. Do đó, cách duy nhất để một người tiêu dùng bắt được tín hiệu tốt là phải có bộ lọc mạnh hơn.

Lọc tín hiệu từ tạp âm



Tại sao tỷ lệ tín hiệu/tạp âm lại tụt xuống dần ở phần sau của *Cái đuôi*? Bởi vì có quá nhiều hàng hóa ở đó và thứ bạn muốn tìm bị che lấp bởi nhiều thứ khác. Lý do giải thích điều này thật đơn giản: hầu như mọi thứ trên thế giới này nằm ở *phần đuôi*.

Một trong những kết quả của nền văn hóa chạy theo *hit* là chúng ta thường cho rằng các mặt hàng *hit* chiếm phần lớn hơn trên thị trường so với thực tế. Thực tế, chúng là những điển hình hiếm có. Điều này được Nassim Taleb miêu tả là "Vấn đề con *Thiên nga đen*".

Thuật ngữ trên do David Hume, nhà triết học Scotland sống vào thế kỷ 18 đưa ra. Ông ta lấy đó làm ví dụ về sự phức tạp trong việc rút ra quy luật chung từ quá trình quan sát sự vật. Hume đặt câu hỏi là chúng ta cần thấy bao nhiêu con thiên nga trắng trước khi kết luật rằng tất cả thiên nga đều trắng và không có con thiên nga đen nào. Một trăm? Một nghìn? Chúng ta không thể biết được. (Thuật ngữ *Thiên nga đen* có tính ẩn dụ: cho đến khi châu Úc được tìm ra, nhận thức chung đều cho rằng tất cả thiên nga có màu trắng. Nhận thức đó đã bị tan vỡ với việc con thiên nga đen đầu tiên được nhìn thấy).

Vấn đề là chúng ta ít khi đặt những sự việc hi hữu trong bối cảnh chung. Trong dân số sẽ có vài người cực giàu. Một số giàu do thông minh, một số do may mắn và chúng ta không thể phân biệt rõ ràng. Trong tác phẩm *Fooled by Randomness*, Taleb chế giễu cuốn sách bán chạy có tựa đề *Anh hàng xóm triệu phú* với nội dung kể lại những cú lừa trong đầu tư và thói quen

của các triệu phú rằng bạn có thể học và cũng trở nên giàu có. Tuy nhiên, Taleb cho rằng nhân tố ngẫu nhiên có vai trò quan trọng đối với người hàng xóm đó trong chiến lược đầu tư.

Ông định nghĩa hiện tượng *Thiên nga đen* là:

> Một hiện tượng ngẫn nhiên đáp ứng ba tiêu chí: có tác động lớn, không thể tính toán được và có tác động gây ngạc nhiên. Thứ nhất, nó có tác động lớn phi thường. Thứ hai, sự xuất hiện của nó có tần suất thấp nhưng không thể tính toán trước được. Thứ ba, thuộc tính cố hữu của một hiện tượng Thiên nga đen là tác động gây ngạc nhiên của nó: trong khoảng thời gian nhất định, không có yếu tố có tính thuyết phục nào cho thấy sự xuất hiện của hiện tượng đó.

Ông có thể dễ dàng miêu tả như vậy với một bộ phim *hit*.

Thực tế là phần lớn sản phẩm (từ âm nhạc đến phim ảnh) không phải là *hit* và có thể chỉ có số lượng khán giả tính bằng con số hàng trăm chứ không phải hàng triệu. Có thể do chất lượng kém, có thể do khâu quảng bá, cũng có thể do nhân tố ngẫu nhiên giống như tác động ngẫu nhiên biến một sản phẩm thành *hit* (giống như bộ phim "*Ai thả những con chó*").

Điều này là hệ quả tự nhiên của quy luật phân phối "luật quyền lực"- thuật ngữ miêu tả một đường cong với số lượng nhỏ hàng hóa bán được số lượng lớn và số lượng lớn hàng hóa bán với số lượng nhỏ (thuật ngữ này xuất phát từ đường cong có dạng 1/x).

Do hầu hết hàng hóa không bán chạy nên số lượng

vật chất có sẵn - hay nói rộng ra là số lượng hàng hóa bạn không muốn mua - tăng lên khi *Cái đuôi dài* tiến gần phía trục hoành. Sau đây là một số dữ liệu trong ngành in sách, cho biết số lượng các loại sách được bán năm 2004.

Sách bán năm 2004

Số lượng bán	*Số đầu sách*	*Đơn vị*
1 triệu trở lên	10	17.396.510
500 nghìn - 999.999	22	13.798.299
250 nghìn - 499.999	64	22.252.491
100 nghìn - 249.999	324	46.932.031
50 nghìn - 99.999	767	51.858.835
5 nghìn - 49.999	23.04	280.000.591
1 nghìn - 4.999	67.008	149.093.614
100 - 999	202.938	65.548.499
Ít hơn 99	948.005	14.346.417
Tổng số	**1,2 triệu**	**665 triệu**

Nguồn: Book Industry Study Group

Điều rút ra là cho dù bạn tìm bất cứ cuốn sách nào thì ở phía sau của *Cái đuôi* sẽ có nhiều cuốn sách hơn không nằm trong sự quan tâm của bạn. Điều đó giải thích tại sao tỷ lệ giữa tín hiệu-tạp âm giảm xuống, bất chấp thực tế rằng bạn có nhiều khả năng tìm thấy thứ bạn cần hơn ở phía sau của *Cái đuôi*. Điều này có vẻ như là một nghịch lý, nhưng không phải. Đó chỉ là vấn đề của những bộ lọc.

LỌC TRƯỚC VÀ LỌC SAU

Hiện nay, thế giới có đầy những bộ lọc khác nhau. Trong thị trường khan hiếm mà chúng ta đã sống trong phần lớn của thế kỷ trước, từ giá để hàng hóa, đến màn ảnh và kênh truyền hình, tất cả các ngành công nghiệp đều có nhiệm vụ là tìm kiếm và quảng bá cho những hàng hóa tốt. Đó là những gì mà người phát hiện tài năng trong bộ phận A&R[1] tại các công ty băng đĩa đã làm, cũng như các nhà điều hành Hollywood, quản lý cửa hàng bán lẻ ("khách hàng") hướng tới. Tại các phòng họp trên khắp thế giới, các đội nghiên cứu thị trường phải xử lý dữ liệu dự đoán những mặt hàng sẽ bán chạy trong tương lai và đáng để có một chỗ trên giá hàng hóa, màn hình và trên sách báo...

Từ quan trọng nhất của đoạn văn trên là "dự báo". Sự khác nhau giữa hai loại lọc mà tôi đã đề cập ở trên là loại lọc này dùng trước khi đưa hàng hóa ra thị trường. Nhiệm vụ của loại lọc này là xác định xem thị trường cần gì và không cần gì. Tôi gọi đó là "Lọc trước"

Ngược lại, khuyến nghị và công nghệ tìm kiếm mà tôi đang tập trung vào chính là loại "lọc sau". Loại lọc sau dùng để tìm kiếm những thứ đã tồn tại mà ta quan tâm, tìm ra những thứ tốt (có liên quan, thú vị, nguyên

---

[1] Artists and Repertoire: Nghĩa đen là Nghệ sĩ và Tiết mục, là bộ phận chuyên phát triển tài năng và chương trình biểu diễn, thu âm của nghệ sĩ trong công ty băng đĩa.

bản...) và bỏ qua, thậm chí loại bỏ những thứ không tốt. Tôi cho rằng khi đưa mọi thứ ra thị trường và để cho thị trường lựa chọn có nghĩa là lúc đó loại lọc sau chính là ngôn ngữ của thị trường. Chúng định hướng hành vi tiêu dùng và khuếch đại nó hơn là tìm cách dự đoán về nó.

Sau đây là một số ví dụ minh họa:

Lọc trước	*Lọc sau*
Biên tập viên	Blog
Quản lý công ty băng nhạc	Danh sách bài hát
Quản lý phòng thu	Giới thiệu
Người mua tại cửa hàng	Khách hàng
Quản lý thị trường	Khuyến nghị
Quảng cáo	Khách hàng

Sự khác biệt quan trọng là loại lọc sau khuếch đại, chứ không phải là dự đoán hành vi tiêu dùng. Trong thị trường Phần đầu Ngắn, khi chi phí phân phối đắt đỏ và khoảng trống trên giá hàng hóa có giới hạn, thị trường phải sàng lọc những mặt hàng tốt nhất. Những nhà sản xuất, bán lẻ và quản lý thị trường phải dự báo nhu cầu của con người để có thể bán được hàng. Tất nhiên là họ không phải lúc nào cũng đoán đúng. Có rất nhiều mặt hàng xứng đáng có mặt trên thị trường nhưng bị bỏ qua và ngược lại. Tuy nhiên, những người tồn tại được đã chứng tỏ khả năng quan trọng là đoán biết tâm lý tiêu dùng.

Tuy nhiên, trong thị trường *Cái đuôi dài* với chi phí phân phối thấp và giá để hàng vô tận, chúng ta cần phải tư duy rằng mọi thứ sẽ được bày bán.

Do đó, trong thị trường *Cái đuôi dài*, vai trò của bộ lọc chuyển từ người gác cổng sang người cố vấn. Thay vì *dự đoán* thị hiếu, bộ lọc sau như Google lại *đo lường* nó. Thay vì xếp loại người tiêu dùng theo dân số và địa lý, bộ lọc sau như những khuyến nghị của Netflix coi người tiêu dùng là những cá nhân thích điều này và không thích điều kia. Thay vì giữ hàng hóa ngoài thị trường, bộ lọc sau như blog MP3 tạo ra thị trường cho hàng hóa có sẵn bằng cách khuyến khích nhu cầu. Jeff Jarvis gọi sự khác biệt này là giữa "thị trường người thứ nhất và người thứ ba".

Nhìn chung, các blog đang tỏ ra là lực lượng nắm giữ sức mạnh khuyến nghị. Đó là những địa chỉ độc lập, linh động như PVRblog và Horticultural (một blog về làm vườn), blog thương mại như Gizmodo và Joystiq, và những khuyến nghị ngẫu nhiên của bất cứ blogger nào bạn vô tình đọc được. (Dường như có một mối liên hệ tự nhiên giữa những nhà thông thái muốn chia sẻ kiến thức trên blog). Họ có thể thiếu tên tuổi và tầm nhìn nhưng đã tạo dựng được uy tín: những người đọc biết rằng đó là con người thực sự mà họ có thể tin được.

Tất nhiên, giống như bộ lọc trước không hoàn hảo – như nhà tìm kiếm tài năng không phải lúc nào cũng chọn được nghệ sĩ và bán được đĩa – bộ lọc sau cũng có những hạn chế. Do bộ lọc sau có thể do những người không chuyên nghiệp thực hiện nên thường thiếu tính

phê bình độc lập và nhiều khi có sự ác ý ngẫu nhiên. Hơn nữa, vấn đề của bộ lọc sau là những phản hồi được đưa ra sau khi đã có sự việc. Kết quả là, mặc dù những khiếm khuyết có thể được các biên tập viên chỉnh sửa và những cặp mắt tinh tường soi xét, và thậm chí có phản hồi tập thể của bộ lọc sau giúp hiệu đính, nhưng chúng có thể không bao giờ biến mất hoàn toàn.

Điều thú vị là khi xem xét vai trò của mình, tôi nhận ra rằng mình đóng vai trò của cả hai bộ lọc. Với tư cách là biên tập viên của một tạp chí có số trang hạn chế, tôi thực hiện vai trò của một bộ lọc trước. Tôi tự cho mình quyền được phân loại và dự đoán xem bài báo nào xứng đáng được đăng. Nhưng tạp chí *Wired* cũng thực hiện nhiều mục giới thiệu hàng hóa, khi đó, tôi lại là bộ lọc sau. Chúng tôi tìm kiếm từ thế giới bên ngoài và lấy về những thứ tốt nhất cho độc giả của chúng tôi.

Tôi cho rằng miễn là thị trường cần sự hữu hạn thì vẫn có nhu cầu đối với bộ lọc trước cổ lỗ sĩ. Nhưng thời đại mà những người như tôi phải quyết định thị trường cần gì và không cần gì đang dần đi vào dĩ vãng. Không lâu nữa, mọi thứ sẽ được đưa ra thị trường và cơ hội thực sự sẽ là lựa chọn từ những thứ đó.

8

KINH TẾ HỌC CÁI ĐUÔI DÀI

KHAN HIẾM, DƯ THỪA VÀ SỰ CÁO CHUNG CỦA QUY LUẬT 80/20

Mùa hè năm 1897, một nhà thông thái người Italia tên là Vilfredo Pareto đóng cửa ngồi trong văn phòng trường đại học của ông ta tại Thụy Sĩ để nghiên cứu về sự giàu có và thu nhập của nước Anh trong thế kỷ 19. Đó là thời kỳ của Karl Marx và câu hỏi về sự phân bố của cải vẫn chưa có lời giải. Pareto phát hiện rằng sự phân phối của cải diễn ra không đồng đều tại Anh – hầu hết của cải do một thiểu số người nắm giữ. Khi ông tính toán tỷ lệ chính xác, ông phát hiện rằng khoảng 20% dân số sở hữu 80% của cải. Quan trọng hơn, ông so sánh con số này với các nước và khu vực khác và thấy tỷ lệ đó không thay đổi.

Điều mà Pareto đã phát hiện ra là có một mối liên hệ toán học có thể dự đoán được giữa sự phân phối của cải và dân số. Ông ta gọi điều này là Luật của

Nhóm thiểu số. Điều này đúng ở mọi thời đại và mọi đất nước. Pareto là một nhà kinh tế học lỗi lạc, nhưng ít có khả năng diễn giải, do đó không nhiều người hiểu được tầm quan trọng trong phát kiến của ông. Ông tiếp tục viết nhiều bài luận văn về giới cầm quyền, điều khiến ông phải trả giá bằng mạng sống dưới thời phát xít Mussolini. Nhưng lý thuyết về phân phối không đều tiếp tục sức sống và kết luận của Pareto giờ đây được biết đến là Quy luật 80/20.

Năm 1949, nhà ngôn ngữ học đại học Harvard George Zipf tìm ra quy tắc tương tự trong sử dụng ngôn ngữ. Ông thấy rằng trong khi một số từ được sử dụng rất thường xuyên thì nhiều từ ít khi được sử dụng. Mặc dù điều này không gây ngạc nhiên nhưng Zipf cũng cho rằng mối quan hệ trên là có thể dự báo và thực tế giống với đường cong của cải của Pareto. Tần số sử dụng một từ tương đương với một chia cho thứ tự sử dụng của từ đó trong tổng số từ. Có nghĩa là từ thứ hai xuất hiện bằng khoảng 1/2 từ thứ nhất, và từ thứ ba bằng 1/3 từ thứ nhất... Đây được gọi là Quy luật Zipf.

Zipf phát hiện rằng điều trên cũng đúng đối với nhiều hiện tượng khác, từ thống kê dân số đến các ngành công nghiệp. Ông phân tích giấy kết hôn tại khu vực rộng 20 dãy nhà ở Philadenphia và thấy rằng 70% giấy kết hôn là giữa những người sống ở những nơi xa không quá 30% khoảng cách trên.

Sau đó, các nhà nghiên cứu đã phát triển quy luật trên đối với tất cả mọi thứ, từ nguyên tử trong ngành nhựa đến quy mô các thành phố. Tâm điểm của kết

luận trên là tính phổ biến của quy luật phân phối sức mạnh, tức sơ đồ 1/x mà Pareto lần đầu tiên đã phát minh trong đồ thị của cải của mình.

Luật sức mạnh là tập hợp các đồ thị mà bạn có thể tìm thấy trong cuốn sách này, từ vấn đề sinh học hay doanh số bán sách. *Cái đuôi dài* chính là luật sức mạnh không bị cắt bởi sự khan hiếm trong phân phối, như thiếu giá để hàng hay không đủ kênh phân phối. Do đồ thị chỉ tiệm cận chứ không bao giờ cắt trục hoành, nên đường cong đó sẽ kéo dài đến vô tận. Đó là đường cong "*Cái đuôi dài*" mà tôi đã lấy tên để đặt tên cho cuốn sách này.

Đối với thị trường tiêu dùng, đường cong sức mạnh sẽ tiếp tục có ba điều kiện:

1. Sự đa dạng (có nhiều hàng hóa)
2. Sự bất bình đẳng (một số có chất lượng tốt hơn số khác)
3. Tác động của mạng Internet như sự truyền miệng và uy tín có tác dụng khuếch đại sự khác biệt về chất lượng.

Nói theo cách khác, quy luật phân phối xuất hiện khi có sự khác biệt, sự chênh lệch và tác động khác như uy tín để khuếch đại những mặt hàng tốt và giảm thiểu những mặt hàng không tốt. Kết quả trên được Pareto gọi là "sự mất cân bằng có thể dự đoán được" của thị trường, văn hóa và xã hội: người giàu ngày càng giàu hơn. Không cần phải nói, những quy luật trên đã lột tả phần lớn thế giới mà chúng ta đang sống.

SỰ KHÓ KHĂN TRONG PHÂN PHỐI ĐÃ BÓP MÉO THỊ TRƯỜNG NHƯ THẾ NÀO?

Để nghiên cứu quy luật sức mạnh trong thế giới hiện thực, hãy xem xét doanh thu bán vé của Hollywood. Nếu sắp xếp dữ liệu theo cách thông thường, chúng ta sẽ thu được kết quả quen thuộc: một vài phim bán chạy ở phía trên của đường cong và phần lớn phim (không bán chạy) ở phần dưới bên phải.

Bởi vì tất cả các đường cong biểu thị sức mạnh đều có hình dạng như vậy khi được sắp xếp giống nhau nên cần có sự so sánh để tìm ra sự khác biệt rõ hơn giữa chúng.

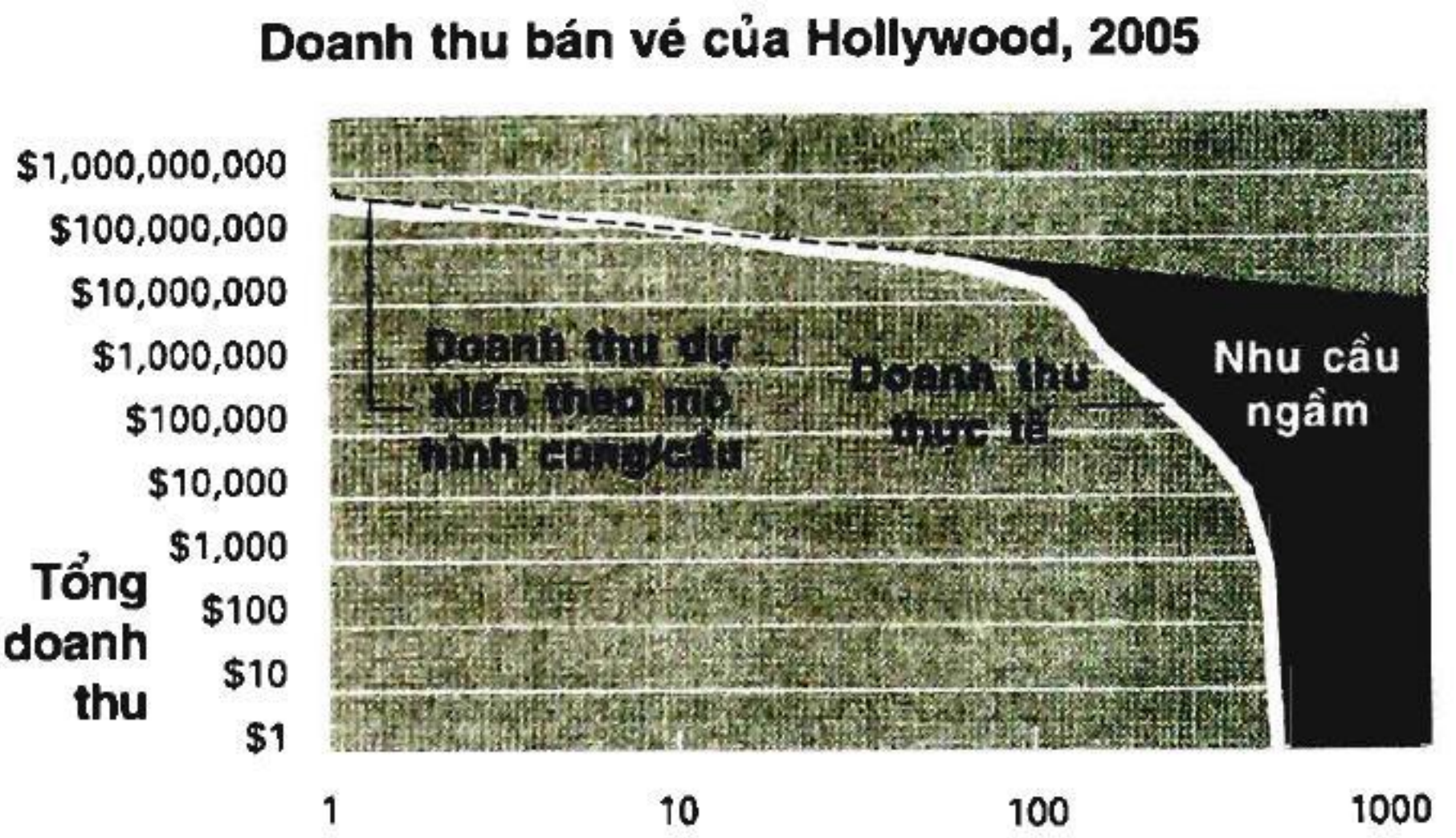
Khi vẽ đường cong trên đồ thị, bạn cần vẽ một đường thẳng dốc từ trên xuống dưới. Độ dốc phụ thuộc vào từng mặt hàng, nhưng cho dù đó là mặt hàng súp hay mặt hàng của các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán, thì hình dáng tự nhiên của một thị trường cũng là đường thẳng.

Tuy nhiên, trong thế giới hiện thực, đường cong đó không giống như vậy một chút nào. Thay vào đó, nó bắt đầu bằng đường thẳng và sau đó chúc xuống. Trong trường hợp doanh thu phim, nó trông giống đồ thị ở trang bên.

Hãy xem điều gì xảy ra xung quanh con số 100. Doanh thu giảm xuống nhanh chóng cho đến khi chạm 0 ở khoảng 500. (Thực ra, doanh thu thấp nhất khi chiếu ở rạp là 423 đôla của phim *The Dark Hours*, một

bộ phim kinh dị của Canada được làm với ngân sách eo hẹp và những diễn viên không tên tuổi. Theo một số người đã từng xem thì phim này không hề dở chút nào).

Điều gì đã xảy ra? Có phải những bộ phim đột nhiên có chất lượng kém đi tại số 100? Liệu họ có dừng làm phim sau 500 bộ phim? Hay có vấn đề về đánh giá?

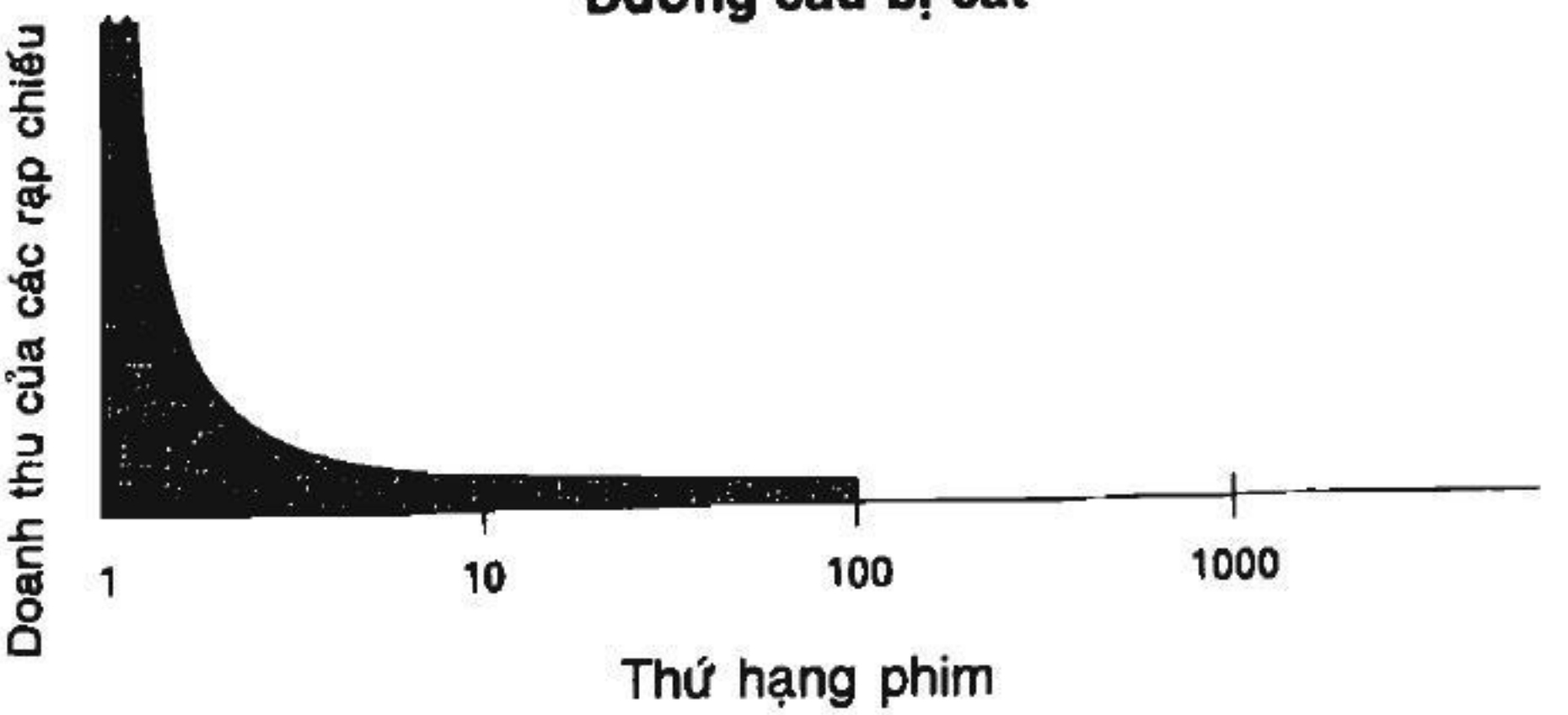


Đáng buồn là câu trả lời là không phải như trên. Không có vấn đề gì về đánh giá. Chất lượng phim không hề kém đi sau con số 100 (có thể còn tốt hơn). Các nhà sản xuất cũng không dừng sản xuất sau 500 bộ phim. Trên thực tế, có khoảng 13 nghìn bộ phim được chiếu ở nước Mỹ mỗi năm, đấy là chưa kể có hàng ngàn bộ phim nước ngoài không được chiếu tại Mỹ.

Thực ra, những bộ phim sau thứ tự 100 không nhận được sự quan tâm nhiều của các rạp. Nói theo cách

khác, "khả năng công chiếu" tại Mỹ chỉ vào khoảng 100 phim/năm. Nguyên lý kinh tế của các rạp chiếu phim địa phương thật nghiệt ngã. Không cần biết là bộ phim có chất lượng hay không tại Bombay, phim được chiếu tại Stamford, Connecticut hay bất cứ nơi nào khác phải đủ hay để có thể thu hút vài nghìn khán giả đến rạp/tuần. Thông thường cần phải có chi phí quảng cáo lớn, hợp đồng biểu diễn và một hay hai ngôi sao để có thể làm được như thế.

Những bộ phim không có đủ tiêu chí trên sẽ không tìm được đường dây đến các rạp lớn. Trên thực tế, đường dây này sẽ loại bỏ những bộ phim không mang lại hiệu quả kinh tế. Chúng cắt đường cong của đồ thị. Các nhà làm phim không dừng lại ở đó; một *đường cong bóng ma* sẽ tiếp tục chạy từ chỗ bị cắt, cho thấy rằng nếu tiếp tục được trình chiếu, những bộ phim của họ sẽ mang lại doanh thu. Trong "thế giới hiện thực", những bộ phim đó biến mất khỏi thị trường. Nói một cách giản đơn, chúng không tự chết. *Cái đuôi dài* sẽ trông như sau:



Rõ ràng là mọi thứ không tệ như tôi đã mô tả. Nếu may mắn, một số phim thực sự hay được chiếu tại Sundance sẽ được các cửa hàng thuê săn đón. Hầu như đó là những bộ phim từ thứ 100 đến 500 có doanh thu thấp, nhưng không bao giờ chạm ngưỡng không. Số còn lại, từ 500 đến ít nhất là 13 nghìn thì sao? Đáng tiếc là hầu hết số này không được công chiếu tại rạp. Nếu vậy, chúng không có doanh thu. Có nghĩa là chúng không tồn tại theo cách hiểu của phần trước.

Tất nhiên là trên thực tế, chúng đang tồn tại. Chỉ là vì chúng không xuất hiện trong ngành phim ảnh đo giá trị của phim dựa trên lăng kính rạp chiếu phim. Vậy những bộ phim này đi về đâu? Hầu hết chúng không vượt ra khỏi các liên hoan phim hay các phòng chiếu tư nhân. Một số phim xuất hiện trên truyền hình hay được làm thành đĩa DVD nếu nhà làm phim đạt được thỏa thuận bản quyền âm nhạc và các giấy phép khác. Một số khác có thể được cung cấp miễn phí trên mạng.

Có vẻ như bức tranh này khá u ám, nhưng những bộ phim bị đẩy ra khỏi kênh phân phối, như được làm thành DVD hay đưa lên Internet, đang tạo thành một thị trường mới. Chương trình truyền hình được ghi thành DVD đang trở thành lĩnh vực có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất liên quan đến DVD. Thị trường băng hình trên Inernet mặc dù mới hình thành nhưng vẫn còn nhiều tiềm năng. Với việc các rạp chiếu phim đang mất khách và doanh thu DVD và bán lẻ tăng lên, công chiếu tại rạp không còn là cách duy nhất để tiếp cận thị trường.

Bài học ở đây là: kết luận của chúng ta cho rằng nhu cầu đối với phim ảnh đột nhiên dừng lại tại một điểm nào đó, thực chất chỉ là do con người tạo ra trong quá trình tính toán chi phí công diễn. Nói cách khác, hãy tạo ra lựa chọn không hạn chế và tạo điều kiện cho khách hàng dễ dàng tìm thấy những gì họ muốn, bạn sẽ thấy rằng nhu cầu sẽ tiếp tục phát triển tại các *thị trường ngách* chưa bao giờ được khám phá – như video, karaoke, truyền hình... Netflix đã thay đổi nguyên tắc kinh tế qua việc cung cấp *sản phẩm ngách* và qua đó làm thay đổi hiểu biết của chúng ta về việc khách hàng thực sự muốn gì.

Điều này cũng đúng đối với hầu hết các mặt hàng khác. Trong thị trường sách, Barnes & Noble phát hiện rằng 1,2 triệu sách ở phía dưới đường cong chỉ chiếm 1,7% danh thu của các cửa hàng, nhưng chiếm 10% doanh thu bán trên mạng bn.com. Hệ thống PRX, nơi sở hữu một thư viện công cộng khổng lồ cho chương trình phát thanh trên mạng, cho biết có 80% nội dung ít được quan tâm chiếm 50% doanh thu. Tại Ấn Độ, một trong những trang mạng lớn nhất cung cấp chuông điện thoại là rediff.com cho thấy: nhu cầu đối với nhạc chuông vượt khỏi Top 20 chuông đăng trên báo chí với những lệnh tìm kiếm nhạc chuông mới trên mạng. 80% doanh thu Top 20 nhạc chuông trên báo sụt giảm còn 40% khi người dùng tìm kiếm trên mạng trong số gần 20 nghìn bài hát.

Thị trường âm nhạc đang bị tác động lớn. Theo Nielsen SoundScan, trước đây, những album mới chiếm

63% doanh thu năm 2005; còn lại là album cũ. Trên mạng, con số này đảo chiều: âm nhạc mới chiếm khoảng một phần ba doanh thu và các bản nhạc cũ chiếm hai phần ba.

QUY LUẬT 80/20

Quy luật phân bố nổi tiếng nhất của Pareto/Zipf là Quy luật 80/20, thường được dùng để giải thích rằng 20% sản phẩm chiếm 80% doanh thu, hay 20% thời gian của chúng ta chiếm 80% năng suất, hay bất cứ sự so sánh nào có đặc điểm nhóm thiểu số có tác động vượt trội so với nhóm đó số.

Quy luật 80/20 nói trên bị hiểu sai vì ba lý do: *thứ nhất*, không bao giờ có con số chính xác là 80/20. Hầu hết các nghiên cứu của tôi cho thấy con số thực là 80/10 (chưa đến 10% sản phẩm chiếm 80% doanh số).

Nếu bạn lo ngại rằng 80/10 không cộng đủ 100 thì bạn đã tìm ra nhầm lẫn thứ hai. 80 và 20% của các thông số, do đó không nhất thiết phải cộng đủ 100. Thông số thứ nhất là doanh thu, thông số thứ hai là số lượng sản phẩm. Chưa hết, hiện chưa có bất cứ tiêu chuẩn nào biểu thị mối quan hệ giữa hai thông số trên, hay thông số nào là hằng số. Nói rằng một thị trường có hình thù 80/10 (10% sản phẩm chiếm 80% doanh số) có thể giống như 95/20 (20% hàng hóa chiếm 95% doanh thu).

Cuối cùng, quy luật trên bị hiểu sai khi được áp

dụng để miêu tả những hiện tượng có bản chất khác nhau. Định nghĩa nguyên thủy là về sản phẩm và doanh thu, nhưng Quy luật này lại được vận dụng với sản phẩm và lợi nhuận.

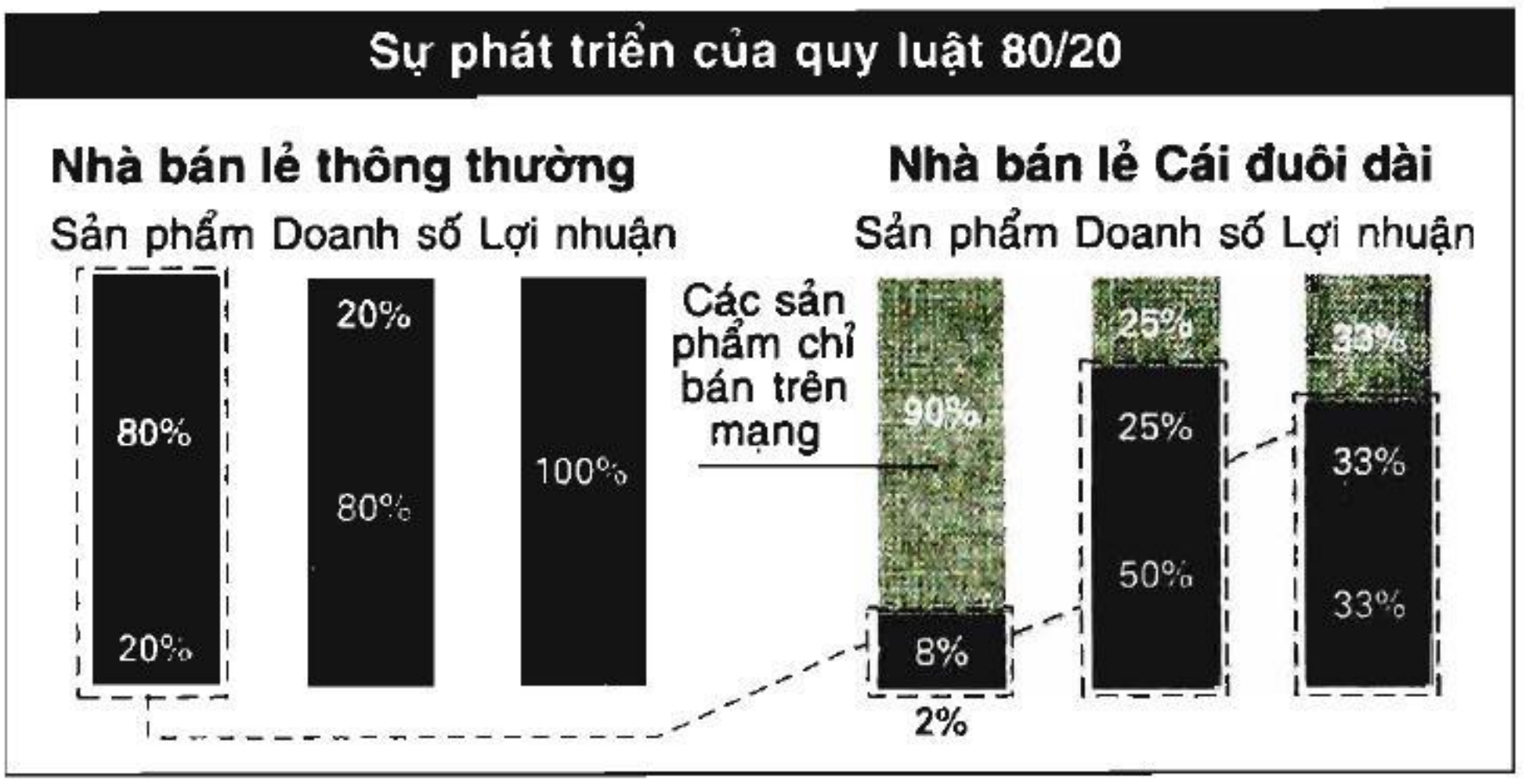
Một trong những thiếu sót của quy luật này là nhận thức rằng 20% hàng hóa chiếm hầu hết doanh thu. Điều này cho thấy quy luật 80/20 đã khuyến khích việc lựa chọn hàng hóa, bởi vì nếu dự đoán đúng, hàng hóa lựa chọn sẽ ảnh hưởng lớn đến công việc kinh doanh của bạn.

Điều đó giải thích tại sao tôi cho rằng *Cái đuôi dài* đã đặt dấu chấm hết cho quy luật trên. Quy luật này chỉ là sự công nhận rằng một số mặt hàng bán chạy hơn một số khác, điều cũng đúng đối với thị trường *Cái đuôi dài.*

Tuy nhiên, điều mà *Cái đuôi dài* khuyến khích là không nên lệ thuộc vào quy luật trên. Thậm chí nếu 20% hàng hóa chiếm 80% doanh thu thì cũng không có lý do gì để không bán các hàng hóa còn lại. Trong thị trường *Cái đuôi dài*, do chi phí lưu kho thấp nên vẫn có lý do để bán mọi thứ, bất chấp doanh số của sản phẩm đó như thế nào. Biết đâu với công cụ tìm kiếm và khuyến nghị tốt, 80% sản phẩm bán kém sẽ thay thế 20% sản phẩm bán chạy.

Do nhà bán lẻ truyền thống phải trả chi phí lưu kho lớn nên sản phẩm không bán được sẽ không có lợi nhuận. Do đó, hầu như tất cả lợi nhuận đều do 20% sản phẩm bán chạy mang lại. Tôi đã chỉ ra ở phần đầu

của bảng dưới đây mô hình lý tưởng cho người bán lẻ truyền thống.



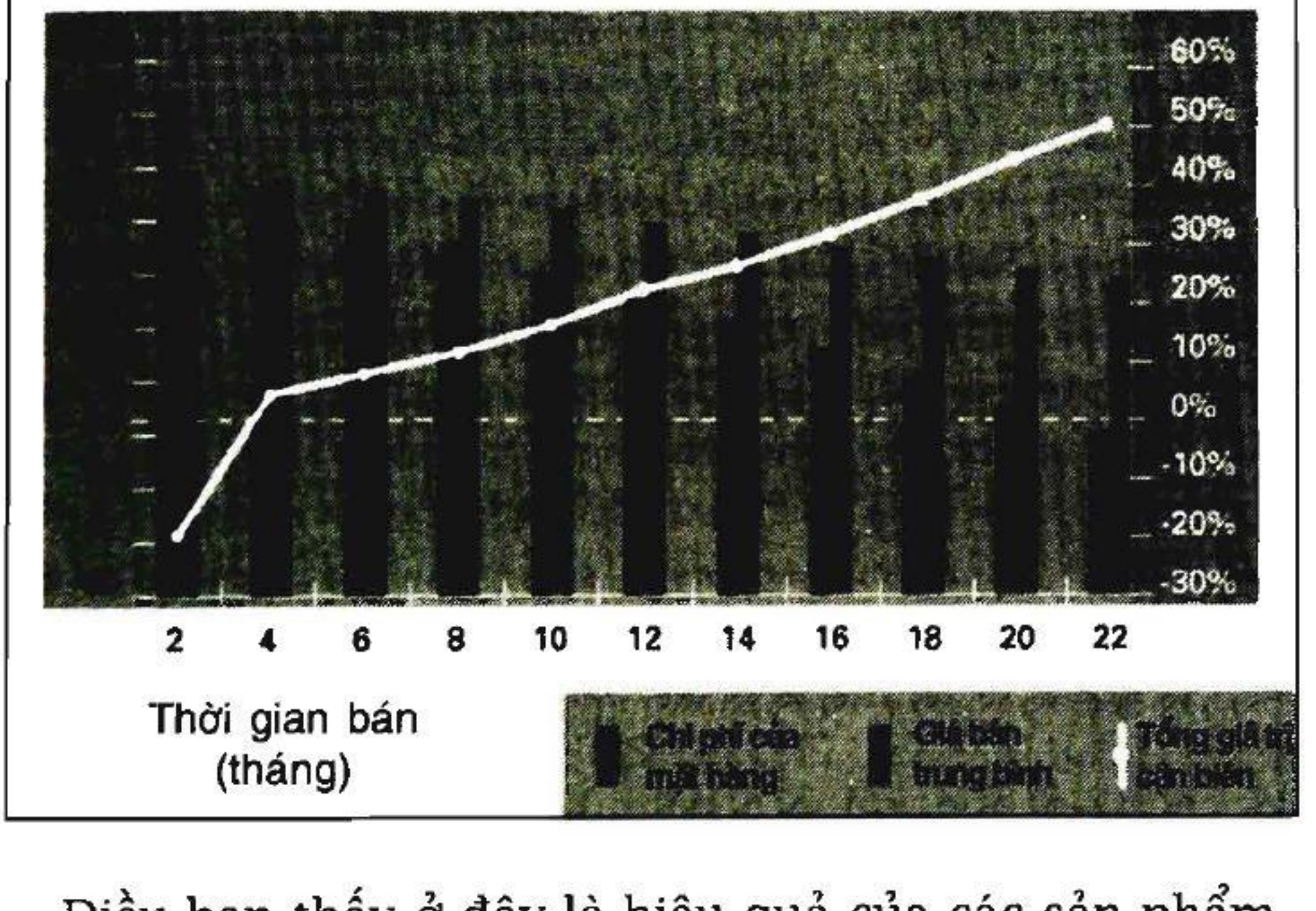
Tuy nhiên, đối với nhà bán lẻ *Cái đuôi dài*, câu chuyện lại rất khác. *Thứ nhất*, hãy giả thuyết rằng kho hàng giờ đây lớn hơn mười lần, do đó 20% sản phẩm giả thuyết chiếm hầu hết doanh thu đối với người bán lẻ thứ nhất chỉ chiếm 2% kho hàng của người thứ hai, như phần cuối của bảng phía trên đã chỉ ra.

Cột doanh thu thứ hai phản ánh quy luật phân phối. 2% *sản phẩm hit* vẫn chiếm doanh số lớn, trong trường hợp này là 50%. 8% tiếp theo chiếm 25% doanh thu. Cuối cùng, 90% còn lại chiếm 25% doanh thu (mặc dù đây chỉ là giả thuyết nhưng những số liệu này tương đối sát với thống kê của Rhapsody và Netflix).

Tuy nhiên, quy luật kinh tế *Cái đuôi dài* soi sáng ở cột thứ ba, lợi nhuận: do chi phí lưu kho thấp nên mỗi sản phẩm bán kém tiếp theo có lợi nhuận lớn hơn nhiều so với thị trường truyền thống.

Chúng ta hãy lấy thị trường DVD làm ví dụ. Cột dưới đây cho thấy hiệu quả kinh tế của việc bán DVD tại tập đoàn bán lẻ Wal-Mart.

Quy luật kinh tế bán lẻ DVD



Điều bạn thấy ở đây là hiệu quả của các sản phẩm mới phát hành thực sự rất thấp. Các phòng thu đòi giá từ 17-19 đôla cho một đĩa DVD và các nhà bán lẻ lớn (Wal-Mart, BestBuy) bán chúng với giá 15-17 đôla trong tuần đầu tiên và tuần thứ hai, lỗ trung bình 2 đôla một DVD. (Lỗ thực tế còn lớn hơn).

Sau tháng thứ nhất, giá bán buôn (cho các cửa hàng) của DVD giảm nhanh hơn giá bán lẻ (cho người tiêu dùng) và chúng dần mang lại lợi nhuận. Tuy nhiên, gần 80% doanh số DVD bán lẻ là từ các đĩa bán trong 2 tháng đầu tiên, trước khi chúng mang lại lợi nhuận đáng kể. Tại sao các cửa hàng bán đĩa mới rẻ

như vậy? Bởi vì đối với các cửa hàng lớn thì chúng có vai trò như chim mồi kéo khách hàng mua các đĩa khác có lợi nhuận cao hơn. Các nhà phân phối DVD khuyến khích điều này bằng cách cho phép trả lại các đĩa mới không bán được để giảm thiệt hại cho người bán lẻ.

Mặc dù điều này có ý nghĩa đối với nhà bán lẻ lớn có sản phẩm khác bán kèm nhưng nó lại có ảnh hưởng tạo ra giá cả cho các cửa hàng khác, bao gồm cả những nhà bán lẻ DVD chuyên biệt như Blockbuster. Các nhà bán lẻ đẩy lợi nhuận bán sản phẩm mới xuống, làm cho hiệu quả kinh tế của Phần Đầu giảm đi. Do đó, việc Blockbuster đang phải vật lộn để tồn tại không có gì làm lạ.

Tuy nhiên, nếu bạn đẩy nhu cầu xuôi xuống *phần đuôi*, tạo ra một thị trường không phụ thuộc vào sản phẩm mới thì bạn có thể nâng cao đáng kể lợi nhuận. Như bạn đã thấy trong biểu đồ ở trang trước, đĩa càng cũ thì lợi nhuận càng cao. Điều đó giải thích tại sao nhà bán lẻ *Cái đuôi dài* có lợi thế – họ có giá để chứa các đĩa cũ. Nó cũng cho thấy tại sao những khuyến nghị và bộ lọc khác quan trọng như vậy trong thị trường *Cái đuôi dài*. Bằng cách khuyến khích người tiêu dùng chuyển từ thế giới *hit* (chi phí cao) đến thế giới *ngách* (chi phí thấp), những nhà bán lẻ thông thái có tiềm năng để tăng hiệu quả một cách cơ bản. (Đây là điều Netflix đang làm: mua rẻ sản phẩm mới bất chấp việc các khách hàng không hài lòng về sự thiếu hàng và trì hoãn – bởi vì điều này cho phép Netflix duy trì lợi nhuận).

Phần trên đã giải thích tại sao cột lợi nhuận *Cái đuôi dài* cho thấy sự phân phối đồng đều lợi nhuận so với phần doanh thu. Các sản phẩm *Cái đuôi dài* có thể không chiếm phần lớn doanh thu nhưng do chi phí rẻ nên chúng mang lại lợi nhuận rất cao khi chi phí lưu kho gần như không đáng kể. Do đó quy luật 80/20 có ba điểm mới trong thị trường *Cái đuôi dài*:

1. Bạn có thể cung cấp nhiều hàng hóa hơn.
2. Do việc tìm kiếm hàng hóa dễ hơn nhiều (nhờ khuyến nghị và các bộ lọc) nên doanh thu trải đều hơn giữa sản phẩm *hit* và *sản phẩm ngách.*
3. Do hiệu quả kinh tế của *sản phẩm ngách* gần như giống với sản phẩm *hit* nên mang lại lợi nhuận đồng đều.

Mặc dù quy luật trên vẫn tồn tại nhưng trong thị trường *Cái đuôi dài*, hiệu lực của nó giảm đi.

LIỆU PHẦN ĐUÔI DÀI HƠN CÓ NGHĨA PHẦN ĐẦU NGẮN ĐI?

Một trong những câu hỏi đạt ra với tôi khi nghiên cứu sâu hơn về thị trường *Cái đuôi dài* là về tác động của việc tăng chủng loại hàng hóa đối với toàn bộ đường cong nhu cầu. Khi những nhà tập hợp có thể bán ngày càng nhiều mặt hàng, làm dài thêm *phần đuôi* thì liệu phần Đầu có bị ngắn lại? Hay dài thêm? Hay không đổi?

Có ba khía cạnh giúp đẩy nhu cầu xuôi xuống *phần đuôi*, tới *sản phẩm ngách*. Thứ nhất là sự đa dạng có sẵn của sản phẩm. Nếu bạn cung cấp cho người tiêu dùng mười sự lựa chọn, họ sẽ chọn một trong mười sản phẩm đó. Nếu bạn đưa cho họ 1.000 sản phẩm, nhu cầu đối với mười sản phẩm đầu tiên sẽ giảm xuống.

Thứ hai là việc "chi phí tìm kiếm", tức chi phí từ việc tìm kiếm trên thực tế đến các khuyến nghị và bộ lọc khác, sẽ giảm xuống. Cuối cùng việc cung cấp sản phẩm giới thiệu, như cho nghe thử 30 giây đối với một bài hát hay cho đọc một phần của cuốn truyện trên mạng. Điều này làm giảm rủi ro trong mua bán, khuyến khích người tiêu dùng trở nên mạo hiểm hơn.

Chúng ta có một số cách giải thích sự việc này bằng dữ liệu. Thứ nhất là so sánh một thị trường cung cấp chủng loại tương đối hạn chế với thị trường cung cấp nhiều hơn các sản phẩm cùng loại. Thứ hai là theo dõi một nhà tập hợp/bán lẻ *Cái đuôi dài* trong một khoảng thời gian, xem điều gì xảy ra khi kho hàng của họ tăng lên. Cách nữa là xem tác động của việc hạ thấp chi phí tìm kiếm trên mạng, đưa ra so sánh cùng chủng loại với kho hàng truyền thống.

Một nghiên cứu năm 2005 của đại học MIT được Erik Brynjolfsson phụ trách, người trước đây đã nghiên cứu kho hàng *Cái đuôi dài* của Amazon, tìm hiểu tác động của điều này tại một cửa hàng bán lẻ quần áo phụ nữ. Công ty này kinh doanh cả hình thức tại cửa hàng và trên mạng với cùng một loại sản phẩm và giá cả. Sự

khác biệt là ở trên mạng, nó có dụng cụ tìm kiếm, dễ xem các sản phẩm, chủng loại và có đưa ra đề nghị "xếp hạng".

Kết quả là các khách hàng - thậm chí cả những khách hàng trên mạng và mua theo catalog - có xu hướng mua hàng ở phần sau của *Cái đuôi*. 80% hàng hóa ở phía sau chiếm 15,7% doanh thu đối với cửa hàng, nhưng con số này qua mạng là 28,8%. Như vậy, từ công thức 20/80, có thể thấy với cửa hàng bình thường, công thức này là 84/20 và qua mạng là 71/20.

Đó là tác động của việc giảm chi phí tìm kiếm trong cùng một kho hàng. Để đo tác động đối với các kho hàng khác nhau với chênh lệnh lớn, chúng tôi tiến hành so sánh giữa một người bán lẻ truyền thống và người bán hàng trên mạng với kho hàng không giới hạn. Thực tế, đó là sự so sánh giữa hai kiểu bán hàng: truyền thống và trên mạng. Chúng tôi quyết định chọn ngành giải trí vì ngành này tương đối phát triển trên mạng, để có thể so sánh tương đối khách quan với số liệu có sẵn. Chúng tôi so sánh cả âm nhạc và đĩa DVD.

Thay vì chọn một nhà bán lẻ truyền thống, chúng tôi sử dụng dữ liệu trong ngành này do Nielsen cung cấp - mạng SoundScan đối với âm nhạc và DVDScan cho phim ảnh.

(Phải có một số điều chỉnh cần thiết để có thể so sánh một cách chính xác. Trong âm nhạc, chúng tôi phải tìm cách so sánh doanh số bán album thông thường

và bán bài hát trên mạng, và sau đó là doanh số bán lẻ với bán hàng theo đăng ký. Với đĩa DVD, chúng tôi so sánh doanh số và số liệu thuê đơn bản với thuê theo đăng ký trên mạng. Mặc dù vấn đề phương pháp không phải là chủ đề của cuốn sách này nhưng đây là vấn đề cần thiết trong xử lý số liệu, như bán từng bài hát trên mạng, nhằm giảm thiểu sai số và vẽ đường cong một cách chính xác nhất).

Với một số điều chỉnh, kết quả thật đáng kinh ngạc. Đường cong trên mạng có độ thoải hơn rất nhiều. Trung bình, một album - ngoài top 1000 - được bán qua mạng gấp 2 lần so với tại cửa hàng. Mỗi DVD *ngách* - cũng ngoài top 1000 - có độ phổ biến trên mạng gấp ba lần so với tại cửa hàng.

Một cách so sánh khác là xem những tác phẩm *hit* giảm tác động đối với thị trường trên mạng như thế nào. Đây là số liệu về âm nhạc. Tại cửa hàng, 1000 album *hit* chiếm 80% doanh thu. (Thực tế, tại các cửa hàng bán lẻ truyền thống, 100 album *hit* chiếm 90% doanh thu). Ngược lại, trên mạng, 1000 album đó chỉ chiếm ít hơn một phần ba doanh thu. Nói cách khác, một nửa thị trường trên mạng là các album ngoài top 5000.

LIỆU CÁI ĐUÔI DÀI LÀM TĂNG NHU CẦU HAY CHỈ PHÂN BỐ LẠI?

Liệu *Cái đuôi dài* làm lớn chiếc bánh hay chỉ chia lại nó? Nói cách khác, với lượng hàng hóa trong kho

tăng nhiều lần, các nhà bán lẻ trên mạng có khuyến khích khách hàng mua nhiều hơn hay chỉ mua ít hơn các sản phẩm *hit*? Nói chung, câu trả lời phụ thuộc vào từng lĩnh vực: một số mặt hàng sẽ khuyến khích mua nhiều hơn khi *sản phẩm ngách* trở nên phổ biến, một số mặt hàng lại không.

Mặc dù sự chú ý và khả năng mua sắm của con người là hữu hạn nhưng bạn vẫn có thể dành nhiều thời gian và tiền bạc hơn. Một số hình thức giải trí, như âm nhạc, không tạo ra sự "loại trừ" trong chú ý của con người, có nghĩa là bạn vẫn có thể nghe nhạc trong khi làm việc khác. Ví dụ, một số người giải thích về sự tăng lên số giờ xem truyền hình trong thập niên 70 và 80 là do thế hệ đó đã lớn lên cùng với tivi như một phần cuộc sống của họ; khi sự mới lạ không còn, tivi chuyển từ phương tiện có tính "loại trừ" sang phương tiện không có tính loại trừ, do đó chúng ta xem tivi nhiều hơn.

Những phương tiện truyền thông khác, như nhắn tin, đòi hỏi thời gian, nhưng chúng có thể có hiệu quả và mang lại sự thỏa mãn lớn hơn. Thực tế, chúng ta luôn phải tìm cách để tiêu thụ lượng thông tin lớn, xem các trang kết quả tìm kiếm trên Google và viết blog. Có thể bây giờ tôi không đọc nhiều hơn trước đây, nhưng những gì tôi đọc có ý nghĩa hơn nhờ những bộ lọc tốt (phù hợp với sở thích của tôi hơn) giúp lựa chọn trước những gì tôi sẽ đọc. Cũng vì những gì tôi đọc có trọng tâm nên tầm bao quát của tôi cũng được nâng lên. Theo nghĩa nào đó, tôi đã nén sự chú ý trong khi đọc.

Tuy nhiên, nếu bạn kết hợp giữa sự khan hiếm nguồn thu nhập có thể sử dụng và sự khan hiếm về thời gian thì một số phương tiện thông tin đại chúng không có tính "đối kháng" lại trở nên đối kháng. Lý do mọi người xem nhiều tivi vì không phải trả tiền. Nhưng nếu bạn phải trả tiền mỗi khi xem, thì chắc chắn bạn sẽ phải tập trung để xem. Theo quan điểm của người tiêu dùng, điều này cho thấy lợi thế của dịch vụ miễn phí trong việc tạo cơ hội khám phá miễn phí phần sau của *Cái đuôi*. Bạn sẽ tiêu dùng nhiều hơn nếu điều đó không buộc bạn phải trả tiền.

Kết luận ở đây là: Sự chú ý của con người có thể mở rộng hơn khi không phải trả tiền. Tác động cơ bản của *Cái đuôi dài* là chuyển sự chú ý tới các *thị trường ngách* trong giới hạn nhu cầu thông qua sự thỏa mãn đối với kết quả tìm kiếm. Chúng ta không phải trả nhiều tiền cho việc đó.

LIỆU GIÁ CẢ TĂNG LÊN HAY GIẢM XUỐNG Ở PHẦN ĐUÔI?

Tôi thường xuyên nhận được câu hỏi về tác động của *Cái đuôi* đối với giá cả. Liệu giá có giảm xuống ở phần sau của *Cái đuôi*? Hay lại tăng lên, vì hàng hóa có mức độ tiêu thụ hẹp và cụ thể sẽ có sức hút mạnh hơn đối với khách hàng?

Câu trả lời là điều đó phụ thuộc vào từng loại sản phẩm. Một cách để đánh giá là phân biệt giữa thị

trường "muốn" và thị trường "cần", mỗi thị trường như vậy có tác động khác nhau đối với giá cả.

"Thị trường cần" là những thị trường mà khách hàng biết rằng họ đang tìm kiếm và không thể tìm ở đâu khác ngoài trên mạng. Ví dụ, đó là một cuốn sách khoa học tương đối khó nói về một vấn đề mà bạn quan tâm. Khi tìm thấy nó, bạn sẽ không quá quan tâm đến giá cả. Bạn có thể thấy điều này trong chính sách giảm giá của Amazon. Công ty này giảm giá 30-40% cho sách bán chạy, sau đó giảm khuyến mãi từ từ đến 0 đối với những sách có doanh số hàng trăm nghìn.

Ngược lại, âm nhạc và các hình thức giải trí khác là những thị trường "muốn" điển hình. Với giá cả hợp lý, bạn có thể thử nghe một bản nhạc mới hay khám phá phần sau của *Cái đuôi* mà không lo tốn tiền. Do đó, nhiều công ty âm nhạc đã thử nghiệm giảm giá đối với các bài hát cũ hay những bài hát ít được biết đến.

Theo đó, giá đối với âm nhạc sẽ tự động giảm xuống tỷ lệ thuận với sự nổi tiếng của tác phẩm. Google đã đưa ra đấu giá tự động đối với từng quảng cáo dựa trên từ khóa và eBay cũng đưa ra đấu giá với tất cả mặt hàng. Cầu tăng thì giá cũng sẽ tăng.

Một thị trường đa đạng về giá cả với hoạt động thực sự hiệu quả sẽ dẫn đến sự giảm doanh thu tiệm tiến và tạo ra một đường cong có độ mở lớn hơn. Tuy nhiên, ít nhất là với âm nhạc, điều này sẽ làm mất đi những lợi thế của mô hình một giá (như iTunes đưa ra giá cố định là 0,99 đôla) và chống lại các nhà bán lẻ CD

truyền thống do ít có khả năng điều chỉnh giá. Khi ngành âm nhạc gặp khó khăn, nó sẽ tìm ra những mô hình kinh doanh mới. Khi đó, chúng ta sẽ có dữ liệu đầy đủ hơn để trả lời câu hỏi trên.

NHỮNG "HỆ THỐNG SIÊU NHỎ" CỦA CÁI ĐUÔI DÀI

Một trong những đặc điểm của quy luật phân phối sức mạnh là tính "phổ quát", nghĩa là dù bạn có mở rộng vấn đề ra xa đến đâu thì quy luật này vẫn đúng. Các nhà toán học gọi hiện tượng này là "tính đúng đơn nhất trong phạm vi đa cấp", nhưng ý nghĩa của nó là *Cái đuôi dài* được tạo thành bởi nhiều *Cái đuôi* nhỏ, mỗi *Cái đuôi* là một thế giới nhỏ.

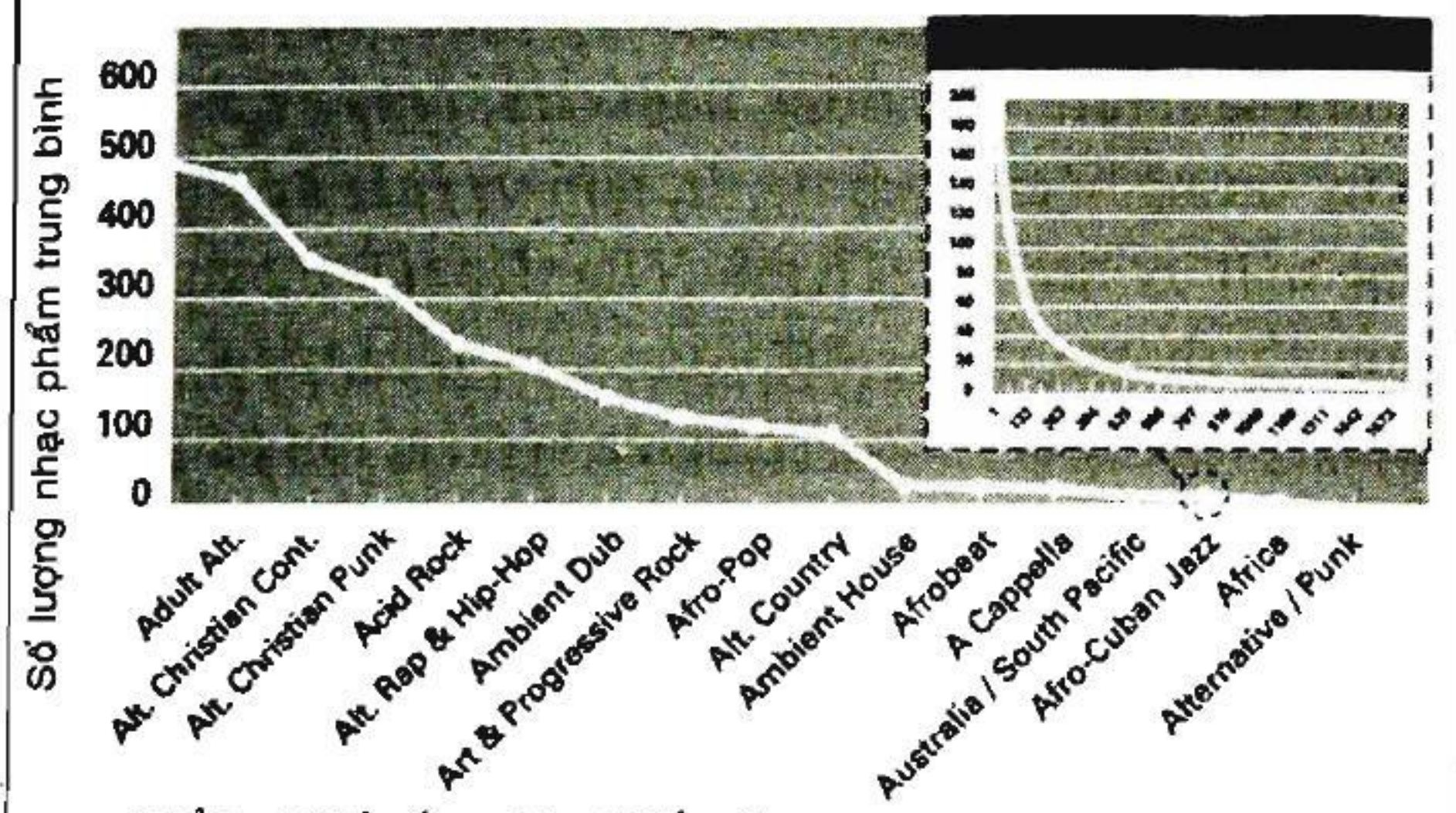
Khi nghiên cứu kỹ dữ liệu, bạn có thể thấy đường cong sức mạnh đúng là tập hợp của tất cả các đường cong nhỏ của các dòng nhạc. Thị trường âm nhạc được tạo thành từ hàng nghìn *thị trường ngách* nhỏ và khi tập hợp các đường cong nhỏ với nhau sẽ tạo thành một đường cong *Cái đuôi dài*. Nhưng nếu nhìn kỹ thì mỗi đường cong sẽ có phần đầu và phần đuôi.

Ví dụ, tôi đã cắt *Cái đuôi dài* âm nhạc của Rhapsody theo dòng nhạc, xác định vị trí từng bản nhạc trung bình theo số lượng tải xuống của từng dòng nhạc như bảng dưới đây. Sau đó tôi cắt một dòng nhạc là Afro-Cuban Jazz - để vẽ đường cong của dòng nhạc đó.

Điều bạn nhìn thấy là tập hợp trung bình các dòng

nhạc sẽ tạo thành *Cái đuôi dài*, và trong mỗi dòng nhạc lại có một *Cái đuôi dài* nhỏ. Điều này diễn ra trong toàn bộ ngành âm nhạc, tức một đường cong lớn chứa các đường cong nhỏ và các đường cong nhỏ hơn.

Cái đuôi nhỏ trong Cái đuôi lớn



Thể loại (chỉ gồm chữ cái đầu A)

(*Nguồn:* Rhapsody)

Điều này cũng đúng đối với các thị trường khác, từ sách đến blog. Peter Hirshberg, một nhà quản lý làm việc tại công ty tìm kiếm blog Technorati, miêu tả sự nổi lên của "Những *Cái đuôi dài* theo ngành" mà công ty này đang theo dõi, cho thấy sự phổ quát của quy luật phân phối sức mạnh đối với các blog, từ blog về ăn uống đến blog về dạy con. Ông nói: "Khi bạn sử dụng một lăng kính để nhìn ánh sáng trắng, bạn sẽ thấy một quang phổ gồm các tia sáng *Cái đuôi dài* hiện ra". Sự xếp loại chỉ thực sự có ý nghĩa đối với từng loại chứ không phải đối với toàn hệ thống.

Tại sao điều này lại quan trọng? Thứ nhất, nó cho thấy rằng các bộ lọc chỉ có tác dụng trong từng thể loại chứ không phải toàn bộ thị trường. Thứ hai, nó giải thích một nghịch lý rõ ràng của *Cái đuôi dài*. Hình dáng đi xuống từ trên cao của đường cong phân phối sức mạnh là do tác động của các đường *ngách* phản hồi sự quảng bá bởi khách hàng định hướng sự lựa chọn của người tiêu dùng, làm cho những sản phẩm có uy tín ngày càng có uy tín hơn và mất uy tín ngày càng mất uy tín hơn. Thành công tiếp nối thành công. Trong lý thuyết mạng, điều đó tạo ra hiện tượng người thắng giành được tất cả, có nghĩa là đang tồn tại những cỗ máy tạo ra *hit* đáng ghét.

Tóm lại, những bộ lọc ngày nay làm cho sự quảng bá thông qua khách hàng có sức mạnh hơn do có nhiều người tham gia đánh giá nhiều loại hàng hóa hơn. Liệu điều đó có làm cho đường cong sức mạnh trở nên dốc hơn, làm tăng khoảng cách giữa những sản phẩm *hit* và *sản phẩm ngách* hơn là nhằm tạo ra tác động cân bằng?

Nói cách khác, tại sao hệ thống khuyến nghị trên mạng có vai trò quan trọng trong việc kéo dài *Cái đuôi*, tại sao nó không làm ngược lại: đẩy nhu cầu về phần Đầu, làm tăng sự chênh lệch giữa sản phẩm *hit* và *ngách*? Đó là điều bạn có thể hy vọng khi tác động của mạng trở nên mạnh mẽ hơn còn trong thực tế, điều chúng ta thấy trong thị trường *Cái đuôi dài* là một đường cong có độ dốc nhỏ và ít khác biệt hơn giữa thị trường *hit* và *thị trường ngách*.

Lý do là những bộ lọc và các khuyến nghị có tác dụng lớn nhất ở *thị trường ngách*, trong cùng mặt hàng. Giữa các mặt hàng với nhau, tác dụng của chúng không rõ. Có những sản phẩm *hit* trong một mặt hàng và trở thành sản phẩm chính trong mặt hàng đó. Đó là một ngoại lệ. Nhiều sản phẩm thông thường khác được xếp ở phần giữa và theo nghĩa nào đó tạo ra sự cạnh tranh với nhiều sản phẩm *hit* của mặt hàng khác, do đó không có xu hướng bán chạy hơn.

Một ca sĩ nổi tiếng cấp vùng có thể bán được nhiều đĩa hơn so với ca sĩ trong vùng đó, nhưng không có nghĩa là ca sĩ đó chi phối toàn bộ ngành âm nhạc. Bài học rút ra trong cấu trúc siêu nhỏ là sự nổi tiếng diễn ra ở nhiều phạm vi khác nhau và làm tướng ở một vùng không có nghĩa làm làm vua của cả đất nước.

CÁI ĐUÔI DÀI THỜI GIAN

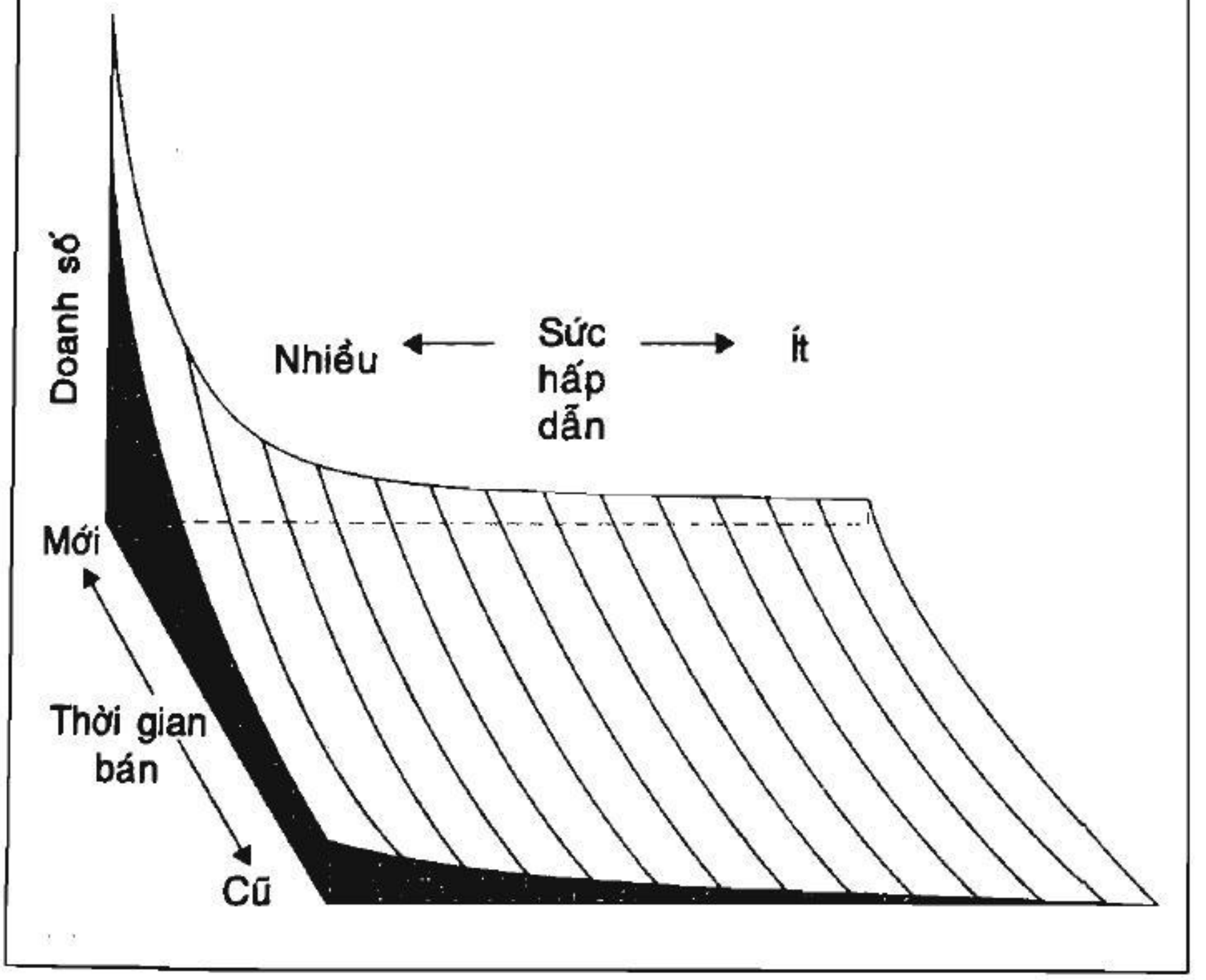
Tại sao một số mặt hàng lại bán chạy hơn mặt hàng khác? Cho đến giờ, chúng ta mới chỉ nghiên cứu chủ yếu về chiều sâu và mức độ hấp dẫn của một số mặt hàng cụ thể - chúng là mặt hàng chủ lực hay mặt hàng *ngách*, chất lượng cao hay thấp. Tuy nhiên, có một nhân tố khác tác động đến sự phổ biến là thời đại. Bởi vì những mặt hàng có nhu cầu lớn thường bán chạy hơn nhu cầu nhỏ, mặt hàng mới bán chạy hơn mặt hàng cũ.

Nhìn vào đường cong cơ bản về cầu, chúng ta sẽ không lý giải được vấn đề trên. Sự phổ biến thực ra có nhiều khía cạnh: ví dụ, những nhân tố ảnh hưởng đến vị trí của một album không chỉ là chất lượng nhạc, mà cả loại nhạc, ngày phát hành, sự nổi tiếng và/hay quốc tịch của ban nhạc, tác động của các nghệ sĩ cùng loại... Tuy nhiên, chúng ta chỉ biết một điều rằng đó là album bán chạy nhất mà không biết tới những nhân tố gắn bó với nhau như trên.

Do đó, một sản phẩm *hit* hôm nay chính là *sản phẩm ngách* của ngày mai. Hầu hết tất cả sản phẩm đều có doanh thu giảm cùng với thời gian. Bộ phim *Twister* là phim bán chạy thứ hai năm 1996, nhưng bản DVD của nó bán qua Amazon chỉ bằng một nửa bộ phim tài liệu của kênh truyền hình History Channel về Cách mạng Pháp.

Einstein mô tả thời gian chính là trục thứ tư của không gian; bạn hãy nghĩ đó là khía cạnh thứ tư của *Cái đuôi dài*. Cả sản phẩm *hit* và *sản phẩm ngách* đều có doanh thu giảm xuống cùng với thời gian; sản phẩm *hit* có thể có doanh thu cao hơn, nhưng cuối cùng cũng giảm xuống tại Phần đuôi. Nghiên cứu để chứng minh kết luận trên sẽ còn tiếp tục nhưng về mặt khái niệm, bức tranh trên sẽ có hình dáng như sau:

Cái đuôi thời gian



Điều đặc biệt thú vị về thời gian và *Cái đuôi dài* là Google có vẻ như đang thay đổi quy luật trên. Đối với phương tiện thông tin trên mạng hay mọi phương tiện

truyền thông khác, tin tức mới tạo ra sức mạnh. Tin tức ngày hôm qua giống như cá ươn và khi nội dung bị đưa ra khỏi trang mạng thì sự phổ biến của nó gần như biến mất. Tuy nhiên, khi các trang mạng ngày càng được Google tải lại, quy luật trên không còn đúng.

Google không quá quan tâm đến thời gian mà đặt ưu tiên về sự liên quan của các lệnh tìm kiếm hơn là độ cập nhật. Do đó, khi tìm kiếm, bạn sẽ tìm được trang có liên quan nhất chứ không phải trang cập nhật nhất.

Bởi vì những trang web cũ có nhiều thời gian để nhận được liên hệ nên đôi khi chúng có lợi thế hơn các trang mới. Kết quả là tính phổ biến của các blog và tin tức trên mạng giờ đây giảm chậm hơn trước kia nhờ các công cụ tìm kiếm. Google có thể coi là một cỗ máy thời gian và chúng ta đang từng bước cảm nhận được tác động của nó trong quá trình phát hành, quảng cáo và thu hút sự chú ý của con người.

BI KỊCH BỊ BỎ RƠI CỦA KINH TẾ HỌC DƯ THỪA

Nói một cách rộng ra, *Cái đuôi dài* là sự dư thừa. Dư thừa giá để hàng, dư thừa phân phối, dư thừa sự lựa chọn. Một trong những định nghĩa về kinh tế học do trang Wikipedia đưa ra là:

Kinh tế học: (dt) Là ngành khoa học xã hội về sự lựa chọn trong khan hiếm.

Có những định nghĩa khác ("là sự phân phối các nguồn lực hữu hạn để thỏa mãn ham muốn không hạn chế",...), nhưng có một điểm chung: đó là sự nhấn mạnh yếu tố khan hiếm, đặc biệt làm thế nào để phân phối các nguồn lực có hạn. Trong kỷ nguyên dư thừa hầu như tất cả mọi thứ, từ nhận định của Moore (cho rằng giá/tính năng của máy tính tăng lên gấp đôi sau 18 tháng) đến phương tiện lưu kho và truyền tải. Đây chính là vấn đề.

Thật khó để cường điệu về tác động của quan niệm trên đối với kinh tế học khi bạn không thể sở hữu miễn phí mọi thứ - quy tắc bao trùm về sự trao đổi và cách thức sản xuất. Ví dụ, Adam Smith đã sáng lập ra kinh tế học hiện đại bằng cách tính đến việc trao đổi về thời gian, hay sự tiện nghi, và tiền. Ông lý giải về việc một người sống gần thành phố và trả nhiều tiền thuê nhà hơn, hoặc sống xa thành phố và trả ít hơn là "trả tiền chênh lệch để đổi lấy sự tiện nghi". Kể từ đó, kinh tế học chỉ nhằm vào việc chia chiếc bánh hữu hạn.

Thật vậy, kinh tế học tân cổ điển không tập trung phân tích đầu vào dư thừa, không phủ nhận rằng ôxi được cung cấp miễn phí và không đưa ôxi vào công thức tính toán. Nó để ngành khoa học khác như hóa học giải quyết vấn đề.

Tuy nhiên, chúng ta đang bước vào kỷ nguyên của không gian giá để hàng vô tận. Hai thuộc tính chủ yếu về sự khan hiếm trong kinh tế học truyền thống – là chi phí sản xuất và phân phối sản phẩm tiếp theo –

đang giảm dần về 0 trong các thị trường *Cái đuôi dài* kỹ thuật số, khi các tệp dữ liệu có thể sao chép và truyền tải với chi phí gần như bằng không. Chắc chắn là cần phải giải quyết vấn đề đó về mặt kinh tế học.

Rõ ràng sự dư thừa luôn xảy ra quanh ta, đặc biệt trong công nghệ. Giả thuyết của Moore là ví dụ điển hình. Điều mà Carver Mead, người đi đầu trong ngành bán dẫn và là giáo sư đại học Caltex đưa ra năm 1970 khi ông nói với sinh viên về "đèn bán dẫn bỏ đi" là khi các bóng đèn bán dẫn đã trở nên dư thừa, có nghĩa là có giá bằng không. Sự thay đổi tư duy từ việc làm ra toàn những loại máy tính khan hiếm sang "hoang phí" công cụ, nói văn vẻ là bằng cách chỉ vẽ cửa sổ và biểu tượng trên màn hình, đã dẫn đến cuộc cách mạng về máy tính cá nhân. Chúng ta không còn gì để nói về sự hoang phí lớn - một chiếc siêu máy tính được sử dụng cho vui! - của chiếc Xbox 360.

Những quy luật trên cũng đúng trong những lĩnh vực tương tự như lưu kho, truyền tải và bất cứ hàng hóa nào có thể số hóa. Ngoài vấn đề công nghệ, cuộc cách mạng xanh đã mang lại sự dư thừa trong nông nghiệp (do đó, để nâng giá, chúng ta phải trả tiền cho nông dân để họ không trồng thêm cây). Nguồn lực thúc đẩy đằng sau sự nổi lên của Trung Quốc và Ấn Độ chính là sự dư thừa về lao động, nếu không thì hãy để cho họ lãng phí con người của họ đi?

Thậm chí có thể coi ý tưởng là dư thừa, bởi vì chúng có thể lan truyền không giới hạn do đặc tính "không

loại trừ" của chúng. Như Thomas Jefferson, cha đẻ của hệ thống bằng sáng chế của Mỹ, đã chỉ ra: "Những ai nhận được một ý tưởng từ tôi là nhận được lời chỉ dẫn cho chính anh ta mà không lấy mất của tôi; những ai soi nến cho tôi sẽ nhận được ánh sáng mà không làm tối tôi".

Hơn một thập niên trước, George Gilder, tông đồ của tư tưởng dư thừa, đưa ra một suy nghĩ có ích về lĩnh vực này:

> Trong hầu hết lịch sử loài người, hầu hết mọi người đều tin rằng kinh tế học là trò chơi kẻ thắng-người thua – rằng sự khan hiếm cuối cùng sẽ chiến thắng sự dư thừa. Mục sư Malthus là người ủng hộ quan điểm rằng dân số tăng lên về hình học trong khi sản lượng nông nghiệp tăng lên về số học. Theo quan điểm của ông, sự khan hiếm về lương thực cuối cùng sẽ làm giảm tăng trưởng. Karl Marx nhìn nhận kinh tế học theo quan điểm đấu tranh giai cấp về "phương tiện sản xuất" khan hiếm.
>
> Sự tập trung vào tính khan hiếm của các nhà kinh tế học xuất phát từ thực tế là sự khan hiếm là có thể đo được và sẽ giảm xuống bằng không. Họ giới hạn một mô hình kinh tế để tìm ra kết quả hoàn toàn có thể đo được, một điểm tới hạn trong vòng sản xuất công nghiệp. Sự dư thừa không thể đo được và không có giới hạn. Khi chúng trở nên phổ biến, giống như không khí và nước, chúng trở nên vô hình – "môi trường bên ngoài". Tuy nhiên, sự dư thừa là nguồn lực thúc đẩy kinh tế tăng trưởng và thay đổi.

Vậy làm thế nào để cân bằng điều này với kinh tế học tân cổ điển? Gilder đưa ra khuyến nghị sử dụng đồ "bỏ đi".

> Trong tất cả các cuộc cách mạng công nghiệp, nhân tố mấu chốt của sản xuất là giảm đáng kể chi phí. So với chi phí trước đây trong sản xuất, nhân tố mới gần như bằng không. Nguồn lực vật lý trong cách mạng công nghiệp gần như bằng không khi so sánh với nguồn lực súc vật và cơ bắp con người. Đột nhiên, bạn có thể làm những việc trước đây không thể. Bạn có thể vận hành nhà máy trong 24 giờ/ngày làm ra sản phẩm theo cách mà trước đây không thể hiểu nổi. Điều đó có nghĩa là nguồn lực vật lý gần như miễn phí. Toàn bộ nền kinh tế cần phải cơ cấu lại để khai thác nguồn lực này. Bạn phải "bỏ đi" năng lượng máy hơi nước và những máy móc tương tự để chiến thắng, trong chiến tranh cũng như trong hòa bình.

Điều đó gợi ra ý tưởng về việc đặt nhận định trên trong một bối cảnh kinh tế nhất định. Nếu những nguồn lực dư thừa chỉ là một nhân tố trong hệ thống bị tác động bởi sự khan hiếm, chúng sẽ không tạo ra thách thức đối với kinh tế học chính thống. Chúng sẽ có tác động nhất định và làm giảm chi phí giao dịch - Nguồn lực tạo ra hiệu quả sản xuất giúp làm giảm giá và tăng sản lượng, đồng thời có tác động nhất định đối với các lý thuyết kinh tế.

Thực tế là sự dư thừa của *Cái đuôi dài*, với tất cả sức mạnh của nó, đang bị tác động bởi các nhân tố

kiềm chế như vậy. Mặc dù sự lựa chọn các phương tiện gần như là vô hạn nhưng sự chú ý và thời gian của con người vẫn là hữu hạn. Thu nhập để tiêu dùng của chúng ta cũng có hạn. Nói chung, đây vẫn là trò chơi hỗn hợp liên quan đến chiếc bánh. Đưa cho anh ta/cô ta một triệu chương trình tivi nhưng cô ta/anh ta cũng không xem nhiều chương trình hơn trước đây, chỉ có điều sẽ xem chương trình khác, phù hợp hơn với cô ta/anh ta mà thôi.

Cuối cùng, cần chú ý rằng kinh tế học, với tất cả sự hấp dẫn của nó, không giải quyết được mọi vấn đề. Nhiều hiện tượng chỉ có thể dành cho các ngành khoa học khác, từ tâm lý đến vật lý, hoặc không có một lý thuyết học thuật nào diễn tả. Sự dư thừa, cũng giống như tăng trưởng, là nguồn lực đang thay đổi thế giới của chúng ta theo những cách mà chúng ta đang trải nghiệm hàng ngày, bất chấp việc chúng ta có giải thích hay không giải thích được về nó.

9

CÁI ĐẦU NGẮN

THẾ GIỚI MỚI CỦA CÁC GIÁ ĐỂ HÀNG LIỆU TỐT HƠN HAY TỒI TỆ HƠN?

Dù muốn hay không thì thị trường của những sản phẩm *hit* vẫn hiện hữu; cũng như sự tồn tại của các cửa hàng bán lẻ với không gian chật chội, hệ thống truyền thông hạn chế và chi phí cho nhu cầu tối thiểu nhất. Với sự phát triển của thương mại điện tử, doanh thu bán hàng trên mạng ở Mỹ vẫn thấp hơn mức bán lẻ 10% và chỉ vượt qua hình thức bán hàng theo catalog. Thậm chí những người cổ suý cho thương mại điện tử cũng không kỳ vọng sẽ chiếm hơn một phần tư mức tiêu dùng của những thập niên vừa qua.

Lý do là các cửa hàng truyền thống đem lại sự tiện dụng, đáp ứng nhu cầu ngay lập tức. Hơn nữa, chính chúng ta cũng mang tâm lý bầy đàn và *thích* làm như mọi người. Đi theo số đông dễ tạo tâm lý thoải mái hơn và việc chia sẻ kinh nghiệm cũng làm mọi người xích lại gần nhau hơn.

Điều đó giải thích hình dạng không đối xứng của đường cong *Cái đuôi dài*. Thị trường *Cái đuôi dài* có chiều hướng phẳng hơn thị trường truyền thống, song vẫn thu được lợi nhuận. Dù khác nhau ở một số khía cạnh, nhưng chúng ta lại có nhiều điểm tương đồng trên nhiều mặt khác. Đó không chỉ là thực tế hiển nhiên mà còn cần thiết để giúp đưa ra các khuyến nghị và bộ lọc thông tin khác thúc đẩy phần còn lại của thị trường trên mạng hoạt động.

Trong chương này, chúng ta sẽ cùng trở lại với phía bên trái của đồ thị hàm số, phía bảng A. Chúng ta sẽ phân tích cả ưu điểm của bán hàng truyền thống và chi phí, cũng như công nghệ truyền thông và cỗ máy tạo những sản phẩm *hit* của Hollywood. Hãy bắt đầu từ tính ưu việt trước.

Tuy thị trường các sản phẩm đang thịnh hành có thể không chi phối xã hội và thương mại nhiều như thập niên trước, nhưng vẫn còn ảnh hưởng nổi bật. Trong đó phải kể đến vai trò của chúng như là nguồn của văn hóa đại chúng, tạo cơ sở cho các *thị trường ngách* phát triển.

Những *Nhà tập hợp Cái đuôi dài* thành công cần phải chiếm lĩnh được cả thị trường sản phẩm đang thịnh hành và *thị trường ngách*. Họ cần mở rộng đáp ứng nhiều nhu cầu đa dạng từ chung nhất đến đặc thù nhất, tạo kết nối cho đường thoai thoải của mô hình *Cái đuôi dài*.

Người tiêu dùng thường muốn mua sắm mọi thứ chỉ

trong một cửa hàng. Họ muốn có thể mua được tất cả sản phẩm họ đang tìm kiếm trong một cửa hàng nhất định. Cửa hàng nào đem lại cho người tiêu dùng sự tự tin sẽ là cửa hàng thành công. Niềm tin vào sự lựa chọn cuối cùng và vào nhận thức rằng sản phẩm tốt nhất sẽ được lọc ra từ *mọi* lựa chọn (hoặc ít nhất là lựa chọn trong lĩnh vực đó) lý giải tại sao *Cái đuôi dài* hấp dẫn đến vậy.

Nếu chỉ có sản phẩm thuộc phần Đầu, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra khách hàng muốn nhiều hơn thế song bạn không thể đáp ứng. Nếu chỉ có sản phẩm ở *phần đuôi*, bạn có thể thấy ngay người tiêu dùng sẽ không biết nên bắt đầu từ đâu. Họ không thể dấn sâu hơn vào thị trường vì mọi sản phẩm bạn chào hàng đều lạ lẫm với họ. Vai trò cung cấp sản phẩm ở cả phần Đầu và *phần đuôi* nằm ở chỗ bạn có thể khởi đầu từ một thế giới mà khách hàng đã biết – thế giới của các sản phẩm quen thuộc – để khai thác và xác định nhu cầu.

Câu chuyện của trang mạng MP3.com – một trong những dịch vụ nghe nhạc trên mạng đầu tiên – đã chứng minh cho vai trò quan trọng đó. Năm 1997, nhà kinh doanh Michael Robertson đã khởi đầu sự nghiệp kinh doanh theo mô hình gần giống mô hình *Cái đuôi dài* kinh điển. MP3.com cho phép bất kỳ ai cũng có thể đưa các dữ liệu nhạc lên trang web. Ý tưởng mà ông ấp ủ là dịch vụ này sẽ vượt qua cách thu nhạc truyền thống, cho phép ca sĩ kết nối trực tiếp với thính giả. MP3.com sẽ thu lợi nhuận từ chi phí các ban nhạc trả cho việc đưa âm nhạc lên trang web. Thời kỳ thống trị

của các công ty phát hành đĩa nhạc sẽ sụp đổ, tạo điều kiện để trăm hoa đua nở.

Dù rằng MP3.com phát triển nhanh chóng và sớm thu hút được hàng trăm ngàn bản nhạc, nhưng các ban nhạc kém nổi tiếng đã không thu hút thêm được lượng khán giả mới và những bản nhạc phổ thông lại không được bán. Thêm vào đó, MP3.com lại bị mang tiếng vì chính những gì công ty này đã làm: *một tập hợp* hổ lốn các bản nhạc tệ hại không đáng được quảng bá.

Vấn đề của MP3.com chính là việc nó là *Cái đuôi dài duy nhất*. Trong quá trình tồn tại, công ty không hề ký thỏa thuận giấy phép với các công ty âm nhạc lớn nào về việc cung cấp dòng nhạc chủ lưu hay nhạc thương mại đang thịnh hành. Do đó, nó không tạo được điểm khởi đầu tương đồng cho người tiêu dùng, không có số lượng sản phẩm ban đầu để tạo nền tảng cho việc tiếp tục khai thác thị trường. (Để tìm ra một mô hình kinh doanh hợp lý, MP3.com sau đó đã cung cấp dịch vụ cho phép người sử dụng đưa những đĩa nhạc thương mại của họ lên mạng, dẫn đến hàng loạt vụ kiện tụng trong ngành thu thanh và cuối cùng đẩy công ty đến chỗ đóng cửa).

Thất bại của mô hình MP3.com và thành công của mô hình iTunes – vốn ít hướng vào các nhà soạn nhạc độc lập – nằm ở chỗ ngay từ đầu, iTunes đã đạt được thỏa thuận với các công ty đĩa nhạc lớn về cung cấp một loạt dòng nhạc chủ lưu. Sau đó, iTunes bổ sung ngày càng nhiều nội dung âm nhạc chuyên biệt vì "các nhà phát hành đĩa nhạc có bản quyền" đã chuyển cho

iTunes các đĩa cứng với hàng trăm ngàn nhạc sĩ độc lập. Do đó, người sử dụng iTunes có thể ngụp lặn trong thị trường đã được các hành vi thương mại phân định thể loại nhạc một cách rõ ràng, từ đó tạo điểm tựa để mở rộng khám phá loại nhạc chuyên biệt.

(Cần lưu ý thêm là thành công của MySpace - mô hình nhạc độc lập miễn phí rất giống MP3.com - cũng đáng để nghiên cứu. Dường như sự kết hợp rất hiệu quả giữa tính cộng đồng với nội dung của trang web là lời giải đáp ở thời điểm này. Sợi dây gắn kết xã hội giữa hàng chục triệu người hâm mộ giúp dẫn họ lọc bớt những sản phẩm âm nhạc khó có thể tìm thấy nếu thiếu sự hợp tác, trong khi nội dung khiến họ có lý do để tiếp tục truy cập trang web. Thực tế này cho phép trang web tránh được hiện tượng sụp đổ đã từng đánh chìm các dịch vụ kết nối xã hội trước kia - loại dịch vụ không tạo ra được sự gắn kết chắc chắn).

CÁI ĐUÔI THÀNH THỊ

Các thành phố lớn tạo nên một thể loại "thị trường *hit*" khác. Nếu bạn vẽ sơ đồ phân nhóm dân cư toàn cầu, bạn sẽ có được đồ thị hàm số dạng đường cong. Trong khi dân cư đông đúc tập trung ở số ít các thành phố từ Thượng Hải tới Paris, thì nhiều nơi lại có dân cư thưa thớt. Như Richard Florida đã khẳng định "thế giới có mũi nhọn" trong cuốn sách *Sự nổi lên của tầng lớp sáng tạo*:

Con người tụ tập theo nhóm không phải đơn giản chỉ vì tâm lý bầy đàn hay vì họ thích những trung tâm náo nhiệt đầy đủ tiện nghi, dù rằng cả hai lý do này đều đúng. Họ và nhóm của họ tụ tập vì lợi thế mà sự đông đúc đem lại – năng suất, hiệu quả của quy mô sản xuất và sự chia sẻ kiến thức. Khi các nhà sáng tạo, kinh doanh và trợ giúp tài chính liên kết chặt chẽ với nhau cả trong và ngoài công sở, sáng kiến sẽ dễ được đề xuất, phát triển và đưa vào ứng dụng nhanh chóng hơn.

Những mũi nhọn dân cư này – hay các thành phố lớn trên thế giới – tồn tại vì lợi thế kinh tế và văn hóa do dân cư tập trung đông đúc đã bù trừ cho chi phí sống ở thành thị. Nhưng thật là nghịch lý, một trong những lợi thế đó lại là nhu cầu đa dạng đối với các sản phẩm ngách.

Mọi thứ đều sẵn có ở các thành phố như New York, Luân Đôn, Paris và Tokyo. Muốn đồ ăn quốc tế ư? Tất cả đều có ở đây – từ món lẩu của Eritrea, Bengal tới Mông Cổ. Những thú vui chơi giải trí đủ loại, dịch vụ đáp ứng mọi nhu cầu và nếu bạn biết rõ từng đoạn phố nào hay ngách tường nào để khám phá thì thậm chí có hàng tá sản phẩm cạnh tranh với Amazon.

Tại sao nhỉ? Vì cư dân ở thành phố đó đông tới mức những nhu cầu thường phân tán nhất lại trở nên tập trung. Xét theo nghĩa đó, một thành phố có thể được coi là *Cái đuôi dài* của không gian đô thị, giống như Internet là *Cái đuôi dài* của không gian ý tưởng hay không gian văn hóa.

Như nhà văn Steven Johnson đã từng ví von:

> Một cửa hàng chỉ bán duy nhất sản phẩm cúc áo sẽ không thể tìm thấy thị trường trong thị trấn chỉ có 50 ngàn dân, nhưng ở thành phố New York, lại có cả một khu vực chuyên về bán cúc áo. Các nền văn hóa ngách cũng phát triển trong những thành phố lớn theo đúng nguyên lý đó: nếu bạn có gu thưởng thức khác người thì bạn sẽ có nhiều cơ hội tìm được người cùng sở thích với bạn ở thành phố 9 triệu dân.

Nhiều năm trước đây, nhà nghiên cứu đô thị Jane Jacobs đã nhận xét rằng thành phố lớn tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển của thị trường nhỏ chuyên biệt. Bà viết rằng:

> Thị trấn và ngoại ô... là quê hương tự nhiên của các siêu thị khổng lồ chứ không phải của cửa hàng tạp hóa, của các rạp chiếu phim tiêu chuẩn hay rạp chiếu bóng cho khách ngồi trong ôtô chứ không phải rạp hát. Đơn giản vì số lượng người với nhu cầu khác nhau quá ít, dù rằng có thể có (rất ít) người sẵn sàng chi tiền nếu có những dịch vụ đó.
>
> Trong khi đó, thành phố lại là quê hương tự nhiên của siêu thị nhỏ, của rạp chiếu phim tiêu chuẩn kết hợp nhà hàng cao cấp; bánh nướng kiểu Viên, cửa hàng tạp phẩm đồ nước ngoài, phim nghệ thuật..., tất cả đều cùng tồn tại, từ bình thường cho đến kỳ dị, từ đồ sộ cho đến nhỏ bé. Ở bất cứ nơi sầm uất và *đông đúc* nào tại các thành phố lớn đều có thể thấy số lượng sản phẩm nhỏ nhiều hơn sản phẩm lớn.

BẢO VỆ CHIẾC GIÁ ĐỂ HÀNG HÓA

Trước khi chôn vùi các giá để hàng hóa truyền thống vào dĩ vãng, hãy có lời khen ngợi trước đã. Hiện nay, giá bày hàng bán lẻ là cầu nối giữa khách hàng với chuỗi cung phát triển ngày càng mạnh, nhằm tận dụng triệt để thời gian và không gian. Với chiều cao 2,13m, rộng 1,2m và sâu 0,6m, giá để hàng hóa siêu thị có sức chứa như một xe tải nhỏ.

Được thiết kế theo tiêu chuẩn công nghiệp, xếp đầy hàng trăm mặt hàng, chiếc giá để hàng hóa trở thành biểu tượng thời thượng của sự no đủ. Ngày nay, siêu thị trung bình chứa được hơn 30 nghìn mặt hàng, tất cả được bố trí và bày biện hợp lý trên các giá để hàng hóa sao cho đạt mức doanh số bán tối đa với chi phí tối thiểu. Siêu thị có chức năng kỳ diệu – vừa là kho chứa đồ hữu hiệu vừa là máy bán hàng đã được cải tiến.

Giá để hàng hóa phản ánh sức mạnh tuyệt đối của khoa học bán lẻ. Hàng hóa trong các siêu thị ngày nay được đóng gói và sắp xếp theo quy tắc trữ đồ và là đỉnh của đường cầu co giãn. Việc phân phối hàng hóa tối ưu được các trụ sở bán lẻ hàng loạt phân tích từng ngày và điều chỉnh trên thực tế dựa vào số liệu xuất kho.

Mô hình sắp đồ trên giá được thiết kế để đáp ứng mọi nhu cầu của chúng ta: thỏa mãn nhu cầu hiện tại, kích cầu mới và đạt doanh số bán cao nhất chỉ với

không gian hạn hẹp nhất. Mỗi góc của giá để hàng hóa siêu thị đều được các chuyên gia bán lẻ phân tích kỹ lưỡng, phân nhóm và giám sát thông qua hệ thống camera chìm và nhãn định dạng có tần số đài phát thanh. Quầy để đồ bán lẻ là khuôn mặt của một doanh nghiệp, chiếm gần 60% nền kinh tế Mỹ và lĩnh vực nghiên cứu về quầy hàng bán lẻ cũng đã khẳng định được vai trò quan trọng của mình.

Chúng ta biết giá trị thực tế của chiếc giá để hàng hóa giảm theo chiều dọc từ trên xuống dưới. Chúng ta cũng biết đích xác giá trị đồng đôla đối với mỗi loại sản phẩm và loại bán lẻ để có được vị trí để đồ thuận lợi ngay dưới tầm mắt (chẳng hạn ở siêu thị, vị trí kỳ diệu ở chính giữa có sức bán gấp năm lần so với vị trí dưới cùng). Kết quả là, các cửa hàng quyết định chính xác mức "phí chênh lệch" mà nhà sản xuất phải trả nếu muốn hàng hóa của họ được xếp ở vị trí bán hàng thuận lợi, giúp tăng doanh số bán cho nhà sản xuất và mức chênh lệch cho người bán.

Trong khi đó, nghiên cứu chiều ngang của giá để hàng hóa cho phép phân tích mức tối ưu hóa loại hàng hóa. Giờ đây, chúng ta biết đích xác rằng cần xếp hàng hóa với biên độ nào để thu hút ánh mắt lướt qua của khách hàng mà không để lãng phí mặt bằng giá để hàng hóa vốn đã chật hẹp. Nhờ có mã vạch và các điểm bán hàng với hệ thống phần mềm lưu kho, chúng ta cũng luôn biết cách làm đầy giá để hàng hóa với những mặt hàng phù hợp.

Tóm lại, nhờ có những đầu óc chuyên về nghiên cứu

thị trường hàng thập niên qua, chúng ta đã biết cách tận dụng triệt để mỗi khoảng không gian bán lẻ. Xét những tiến bộ đã đạt được, cùng với sự dư thừa, lựa chọn đa dạng và tác động của chuỗi cung toàn cầu đến giảm giá bán, khó mà phản bác được tầm quan trọng của giá để hàng hóa. Đó chính là hiện thân sự phát triển của chủ nghĩa tư bản.

THUÊ KHOẢNG KHÔNG MỘT TẤC

Tuy nhiên, xét trên nhiều phương diện, giá để hàng hóa lại rất lãng phí. Hãy bắt đầu với thực tế này. Phí thuê hàng tháng đối với chiếc giá hai-đến-bốn-foot[1] quả là kỳ quặc. Thật vậy, bạn có thể chất 6 foot vuông[2] hàng trên 1 foot vuông giá để hàng, nhưng quy tắc bán lẻ "ngón tay cái" chỉ ra rằng đối với mỗi foot vuông để đồ, bạn cần thêm khoảng hai đến ba foot vuông dành cho lối đi, quầy thanh toán và khu vực chung. Tùy vào loại cửa hàng mà kho chứa đồ và khu vực hành chính có thể tốn thêm 25% không gian sàn. Đầu năm 2005, phí thuê quầy bán lẻ ở các siêu thị lớn của Mỹ trung bình lên tới gần 40 đôla/foot, khiến mức thuê giá để hàng hóa trên mỗi foot vuông dao động từ 26 đôla đến 33 đôla/tháng.

Kế đó phải kể tới những chi phí phát sinh trong bán lẻ truyền thống: đội ngũ bán hàng, giảm giá vô hình

---

[1] Tương đương 0,6-1,2m. 1 foot (ft) = 0,3048m.

[2] 1 foot vuông tương đương 0,093m². 6 foot vuông = 0,557m².

đối với hàng hóa lưu kho, năng lượng và các vật dụng khác, ăn cắp và các vấn đề "thất thoát khác", tiền lãi, bảo hiểm và chi phí tiếp thị. Tính tổng thể tất cả các loại chi phí trên có thể tương đương với chi phí lưu không, đẩy tổng phí thuê giá để hàng hóa 12 inch vuông[1] lên ít nhất là 50 đôla/tháng. Cộng với 40% giá bán lẻ, tổng mức phí thuê cửa hàng trung bình 1 foot vuông từ 100 đôla tới 150 đôla tiền bán hàng tháng – và đơn giản là để trả phí thuê không gian.

Vì mỗi ngăn trên giá để hàng hóa rất quý, nên chỉ những sản phẩm có triển vọng nhất với mức bán kỷ lục hoặc mức lãi đã được dự tính, mới được bày bán. Đó là một phép thử tàn nhẫn mà phần lớn các sản phẩm không thể vượt qua được. Theo Hiệp hội người tiêu dùng, trong số 15 ngàn sản phẩm mới được giới thiệu đến các siêu thị hàng năm, chỉ có rất ít sản phẩm có chỗ đứng trên các giá để hàng hóa, còn khoảng từ 70% đến 80% không trụ nổi. Hiện nay, 22 đôla là mức giá trung bình hàng năm để một chiếc đĩa DVD có mặt ở cửa hàng thuê băng đĩa. Chỉ những phim *hit* nhất mới có thể bù lại cho khoản tiền chi phí ban đầu (đó cũng chính là lý do tại sao người ta gọi cửa hàng cho thuê băng đĩa là "Blockbuster", tức *bom tấn*).

Nếu điều đó chưa đủ bi quan thì hãy xem mức phí bán hàng tiềm ẩn còn cao hơn phí trực tiếp. Bạn phải trả chi phí cơ hội cho những sản phẩm mà khách hàng không thể tìm thấy và mức cầu ngầm không được đáp

---

[1] 1 inch vuông tương đương 6,45cm². 12 inch vụông = 77,4cm²

ứng vì không gian hạn chế của giá để hàng hóa. Thời đại Google đã mở mang tầm mắt cho chúng ta trước lợi thế béo bở của dịch vụ tìm kiếm. Khi chúng ta đánh vào trang Google bất cứ một từ gì muốn tìm (dù có đánh sai chính tả đi chăng nữa) thì kết quả luôn luôn hiện ra. Giờ đây, chúng ta thường nhận được những lời khuyên hữu ích từ những người đi trước, giới thiệu cho chúng ta những sản phẩm mà ta không thể hình dung hay tự tìm được.

Song không thể tìm thấy những chỉ dẫn trên ở cửa hàng địa phương Safeway, nơi mà sản phẩm được phân loại cứng nhắc ("đồ hộp"), còn những loại hàng hóa khác chỉ có nhà quản lý biết và phương tiện tìm kiếm duy nhất là hỏi người bán hàng - người làm công ăn mức lương tối thiểu. Đó không phải là lỗi của Safeway hay lỗi của người bán hàng truyền thống. Đơn giản là những người bán hàng đó gắn kết định mệnh với thế giới cứng nhắc của các giá để hàng hóa và lối đi, nơi mà sản phẩm buộc phải tuân thủ theo nguyên tắc không khoan nhượng của nguyên tử vật chất, chứ không phải *bit*[1].

Một trong những quy tắc không may của các đồ vật là chúng không thể trường tồn qua thời gian và không gian. Rõ ràng, một vật chỉ có thể hiện hữu ở một nơi vào một thời điểm nhất định. Chẳng hạn một hộp cá ngừ không thể tồn tại đồng thời dưới nhiều mác phân

---

[1] Đơn vị cơ bản của thông tin theo hệ thống số nhị phân, phổ biến trong ngôn ngữ tin học.

loại, dù rằng lợi ích và cách tìm kiếm của khách hàng có thể đưa ra nhiều gợi ý như "cá", "thực phẩm đóng hộp", "nguyên liệu làm bánh sandwich", "ít béo", "giảm giá", "hàng bán chạy nhất", "đóng góp cho trường học", "thấp hơn 2 đôla"...

Người ta không thể bố trí lại cửa hàng để đáp ứng nhu cầu cụ thể của từng khách hàng. Cũng không thể có phép màu sắp xếp lại các chai rượu cho phù hợp với kết quả tìm kiếm. Những chai rượu đó không thể đột ngột xuất hiện trên giá để hàng hóa ngay bên cạnh để tối ưu hóa khả năng những người đã mua chai rượu Gouda lâu năm và ôliu đen như bạn tự nhiên lại thích loại Pinot. Nguyên tử cứng đầu ở chỗ đó.

Cửa hàng chỉ có thể biết món hàng bạn đặt vào giỏ khi bạn tới quầy thanh toán, và thời điểm đó quá muộn để có thể có bất kỳ hành động gì, ngoại trừ việc đưa cho bạn một phiếu giảm giá cho những lần mua hàng sau. Ở đâu đó, các nhà nghiên cứu bán lẻ có lẽ đang mơ tới những xe mua hàng thông minh sử dụng nhãn định dạng có tần số sóng phát thanh để giám sát hàng hóa và đưa ra khuyến nghị trong quá trình bạn mua hàng. Tuy vậy, ngay cả các nhà khoa học này cũng vẫn không thể biến vấn đề thành hiện thực hay khiến khách hàng có được những lời khuyên ấy. Trong một thế giới vật chất, khách hàng hàng chuyển động còn hàng hóa thì không.

HIỆU ỨNG WAL-MART

Khi còn là một anh chàng phất phơ trạc tuổi đôi mươi, giống như nhiều bạn đồng trang lứa, tôi cũng làm việc tại một cửa hàng băng đĩa. Cửa hàng đó tương đối lớn nằm ở khu buôn bán ở Washington D.C, nay đã đóng cửa.

Vì chủ yếu cung cấp băng đĩa cho những người làm việc quanh đó như luật sư, nhân viên hành chính, quản lý pháp lý nên cửa hàng cũng khá có tiếng tăm. Tuy vậy, tôi vẫn còn nhớ như in lối đi giữa các dãy băng đĩa nhập (chủ yếu là dòng nhạc mới của Anh vì thời ấy là giữa thập niên 80) chạy dài đến tận chỗ ghế tôi ngồi, nhìn ra cửa để giải đáp các thắc mắc của khách hàng. Cả bức tường phía sau chất đầy đĩa đơn 12-inch[1] với những gương mặt nổi tiếng như Depeche Mode và Billy Idol; còn nhạc cổ điển đòi hỏi người nghe tinh tế hơn nên được bố trí trong phòng riêng với hệ thống âm thanh chất lượng cao.

Tất cả những ký ức đó như dội về khi tôi đang thơ thẩn giữa những gian băng đĩa trong Wal-Mart ở Oakland, California. (Và thực sự chẳng biết từ "*thơ thẩn*" có chính xác để mô tả một chặng 15 bước đi tới đi lui ở lối đi hay không nữa?). Wal-Mart chiếm tới khoảng 1/5 tổng doanh số của ngành âm nhạc của Mỹ,

---

[1] Tức loại đĩa có đường kính hơn 30cm.

hiện là nhà cung cấp dịch vụ âm nhạc bán lẻ lớn nhất toàn quốc. Trung bình mỗi tuần khoảng 138 triệu người Mỹ đến Wal-Mart, biến nơi đây thành nguồn lực văn hóa thống nhất duy nhất ở đất nước này.

Với lợi thế vượt trội về quy mô, những nhà bán lẻ lớn, kể cả các cửa hàng như Best Buy đã làm thay đổi bộ mặt nền công nghiệp âm nhạc qua hơn một thập niên. Ngày nay, số lượng các cửa hàng âm nhạc kinh doanh độc lập như cửa hàng tôi đã từng làm việc đã giảm sút nghiêm trọng; phòng nghe nhạc cổ điển giờ đang mất dần khách hàng. Khỏi cần phải nói cũng thấy là còn rất ít đĩa nhập khẩu.

Thay vì những bộ sưu tập tổng hợp có mặt ở các cửa hàng chuyên biệt thì trong các cửa hàng lớn không có nhiều đĩa chọn lọc đang thịnh hành. Oái oăm thay, những cửa hàng lớn lại bán quá ít đĩa nhạc ở các thể loại khác nhau, nhưng đó lại là nguyên lý của nền kinh tế của những người khổng lồ. Tuy vậy, giá bán vẫn rất ổn và khách hàng thì vẫn hào hứng. Thành công với nguồn cung hiệu quả mà chỉ với giá bán buôn, các cửa hàng bán lẻ lớn ngày nay trở thành biểu tượng hiện đại của bán lẻ truyền thống.

Chào mừng các bạn đến với Cái đầu ngắn.

Thế nào được gọi là ngắn? Một cửa hàng Wal-Mart trung bình có khoảng 4.500 tên đĩa (so với 800 nghìn tên đĩa mà Amazon chào bán). Đáng chú ý hơn, khi xem kỹ quầy âm nhạc ở Wal-Mart mà tôi tản bộ qua ở Oakland, đây là số lượng đĩa mà tôi thấy trong mỗi loại:

"Rock/Pop/R&B"	1.800
"Nhạc Latin"	1.500
"Thánh ca"	360
"Nhạc đồng quê"	225
"Nhạc cổ điển/Nhạc dễ nghe"	225

Một lần nữa có thể thấy có hai dãy nhạc chính: một là "Rock/Pop/R&B" và hai là "Nhạc Latin". Tất cả các loại nhạc khác đều bị xếp gộp vào những dãy cao 12,19cm, dài 15,24cm. Nhạc "Jazz", "Nhạc cổ điển", "Nhạc quốc tế", "Nhạc dễ nghe" và "Nhạc thế hệ mới" đều thuộc một dãy.

Theo David Gottlieb, người từng là nhà quản lý âm nhạc, Wal-Mart chỉ có khoảng 750 trong tổng số 30 nghìn album mới ra hàng năm. Tức là chỉ chiếm 2,5% nguồn âm nhạc mới và tổng số 4.500 tên bài trong kho âm nhạc chiếm chưa bằng một nửa toàn bộ số đĩa âm nhạc. Toàn bộ các thể loại nhạc, từ nhạc nhảy (Dance) cho đến nhạc lời (Spoken-Word) hoặc là thiếu hoặc là bị đánh đồng với những loại nhạc như "Rock/Pop/R&B". Không thể tìm thấy những đĩa nhạc như *Tha hương nơi phố lớn (Exile on Main Street)* của nhóm Rolling Stones hay *Đừng lo lắng (Nevermind)* của Nirvana.

Đến đây thì Cái đầu ngắn đã hiện hữu. Tình trạng khan hiếm, đình trệ kiểu nút cổ chai, sự phân phối bị bóp méo và sự độc quyền của không gian bày bán, tất cả đều gói gọn trong một cửa hàng *lớn*. Một lần nữa, ta lại thấy một nghịch lý của sự dư thừa: Bước vào Wal-Mart, bạn bị choáng ngợp bởi sự phong phú, nhiều lựa

chọn. Nhưng quan sát kỹ hơn thì cái nghèo nàn của sự dồi dào mới lộ rõ. Cũng như những giá đĩa ở Wal-Mart với chiều dài 1,6 cây số và sâu 30,48cm. Thoạt nhìn tưởng như mọi thứ đều sẵn có, nhưng trong một thế giới có chiều dài 1,6 cây số thì vỏ bọc của sự phong phú này rõ ràng là không đủ.

TRONG THƯ VIỆN VỚI NHỮNG QUYỂN SÁCH XẾP SAI CHỖ

Một trong những vấn đề phiền toái nhất đối với hàng hóa vật thể là chúng buộc ta phải phân loại theo cách cứng nhắc và bất biến mà Wal-Mart là một ví dụ. Điều đó có nghĩa là áo chắn gió có thể nằm ở loại "Áo khoác" hoặc "Đồ thể thao", nhưng không thể trong khu "Đồ màu xanh" hoặc "Đồ nilông". Bình thường thì đó không là vấn đề to tát, nhưng với nhiều người phân loại như vậy thật ngớ ngẩn (mô hình kinh tế học vạn năng của ngành bán lẻ không cần quan tâm đến một số ít khách hàng chỉ coi trọng sự phân loại).

Nhưng với vai trò là người quản lý cửa hàng, bạn phải đoán xem khách hàng sẽ tìm đến quầy hàng nào để tìm áo chắn gió. Nên sau khi bày biện cửa hàng theo cách phân loại mà bạn cho là đúng thì bạn sẽ chẳng thể làm gì ngoài việc hy vọng cách bố trí của bạn cũng đúng với cách nghĩ thông thường của mọi người. Nhưng nếu khách hàng không nghĩ theo cách đó thì sao nhỉ? Chỉ còn hy vọng là họ sẽ hỏi nhân viên mà thôi.

Tuy nhiên, cùng với cuộc cách mạng trong công nghệ bán lẻ trên mạng là khả năng tái phân loại và bố trí sản phẩm giúp khơi nguồn giá trị thực của sản phẩm đó. Các cửa hàng trên mạng có thể liệt kê kho hàng theo bất kỳ cách phân loại nào họ muốn, dù số lượng hàng hóa nhiều đến mức nào đi chăng nữa. Điều đó không chỉ thu hút sự chú ý của các khách hàng tiềm năng - những người không thể tìm được sản phẩm theo cách phân loại thông thường - mà còn giúp kích cầu ở những khách hàng mà thoạt đầu không có ý định tìm kiếm sản phẩm, song rốt cuộc lại quyết định mua hàng chỉ vì cách sắp đặt thông minh của cửa hàng.

Sự hiệu quả và thành công của mô hình bán lẻ trên mạng đã làm lộ rõ cái giá mà cách bán truyền thống phải trả cho sự thiếu linh hoạt và sự đơn giản hóa quá mức của nó. Giá cao và hạn chế trong lựa chọn là một vấn đề; còn việc thiếu khả năng giúp khách hàng tìm ra sản phẩm mà họ muốn lại chính là một vấn đề khác.

Trong khoa học thông tin, giải quyết khó khăn về cách thức phân loại sự vật được coi là vấn đề của "Bản thể học". Bản thể học có nhiều nghĩa khác nhau, tùy vào những môn học khác nhau, nhưng đối với các thủ thư và chuyên gia máy tính (và cả người quản lý cửa hàng, dù họ có biết điều đó hay không), từ này ám chỉ cách thức sắp xếp sự vật. Khung phân loại thập phân Dewey[1] là một cách để bố trí sách, *Bách khoa toàn thư Britannica* là một cách phân loại thông tin. Bảng tuần

[1] Do Melvin Dewey tạo ra năm 1876.

hoàn các nguyên tố hóa học là một cách sắp xếp các nguyên tố.

Nhìn chung, cho đến nay, tất cả cách phân loại trên đều thành công. Tuy nhiên, kỷ nguyên Google khiến chúng ta đột ngột nhận ra rằng những cách thức cố định đó đã hạn chế hiểu biết của chúng ta về thế giới đến nhường nào.

Hãy bắt đầu với Khung phân loại thập phân Dewey, theo đó, thế giới tri thức được chia thành mười cấp bậc:

- 000 Máy tính, thông tin và các thông tin tham khảo thông thường
- 100 Triết học và tâm lý học
- 200 Tôn giáo
- 300 Khoa học xã hội
- 400 Ngôn ngữ học
- 500 Khoa học tự nhiên và toán học
- 600 Công nghệ
- 700 Nghệ thuật và sáng tạo
- 800 Văn học
- 900 Lịch sử và địa lý

Đến đây có vẻ hợp lý, đúng không? Tạm ổn, hãy cùng xem xét mức phân loại thứ hai, con số thứ hai nhé. Đây là cách sắp xếp cho Loại 200, Tôn giáo:

- 200 Tôn giáo
- 210 Triết học và lý thuyết về tôn giáo
- 220 Kinh thánh

- 230 Cơ đốc giáo
- 240 Lời răn của đạo Cơ đốc và thần học
- 250 Phẩm chức Cơ đốc giáo và các nhà thờ địa phương
- 260 Thần học xã hội và giáo hội
- 270 Lịch sử Cơ đốc giáo và các môn phái Cơ đốc giáo
- 280 Các giáo phái Cơ đốc giáo
- 290 Tôn giáo học so sánh và các tôn giáo khác

Bạn đã thấy vấn đề rồi, đúng không? Đạo Hồi, đạo Do Thái, đạo Hindu, đạo Lão và tất cả các tín ngưỡng khác trên thế giới, với số lượng giáo dân chiếm gần hết dân số thế giới lại bị đánh đồng vào thành một *nhánh* nhỏ tín ngưỡng "khác" mà thôi. Sự phân loại này chỉ phản ánh nền văn hóa của nước Mỹ thế kỷ 19, khi mà hệ thống này được phát triển (và có lẽ với bản thân Melvil Dewey), chứ không lột tả được thế giới của đức tin.

Thành thật mà nói, Khung phân loại thập phân Dewey không phản ánh đúng thế giới tri thức, mà chỉ là thế giới của các *quyển sách* mà thôi. Như Clay Shirky - nhà nghiên cứu hàng đầu về tác động của công nghệ Internet trong lĩnh vực văn hóa, xã hội - đã từng phàn nàn:

> Người ta đang tìm cách tối ưu hóa số lượng sách bày trên giá. Bố cục của khung phân loại đó khiến nó giống như cách sắp xếp các khái niệm: bố trí thành các mục không chồng chéo nhau với chi tiết cụ thể ở những

cấp độ thấp hơn – nghĩa là mỗi một khái niệm chỉ được xếp vào một phạm trù mà không được vào bất kỳ phạm trù nào khác. Nhưng đôi khi, cơ cấu đó lại lộn xộn, và cơ cấu – vốn là cấu trúc cấu thành nên hệ thống – lại được thiết kế để giảm thiểu thời gian tìm kiếm trên giá sách.

Hiển nhiên là chúng ta đã có những bước tiến dài từ thế kỷ 19. Các thư viện đã xây dựng danh mục thẻ phân loại sách theo nhiều tiêu chí: tác giả, tiêu đề, các từ khóa, chủ đề thay thế. Cuối cùng là danh mục điện tử và cách tìm theo từ khóa khiến việc tìm kiếm trở nên dễ dàng hơn. Tuy vậy, sách vẫn được xếp trên giá theo Khung phân loại thập phân Dewey. Điều này có nghĩa là dù rằng bạn đã xác định được vị trí lưu giữ quyển sách bạn muốn (tuy bạn không đăng ký vào hệ thống thư viện thời Victoria kết nối toàn thế giới kiểu Melvil Dewey), bạn có thể không tìm được quyển đó trong số sách bày trên kệ.

Thậm chí khi có danh mục thẻ, thì sách vẫn phải đối mặt với nguyên lý của vật chất. Hãy xem điều gì sẽ xảy ra nếu sách bị đặt sai chỗ hoặc xếp vào sai đề mục phân loại. Điều đó sẽ chẳng khác gì việc sách bị bốc hơi. Nếu không có ai đó tình cờ bắt gặp và xếp sách vào đúng kệ, thì trên thực tế, quyển sách ấy sẽ bị thất lạc (dù rằng nó vẫn đang nằm ở *đâu đó* thôi). Bởi vậy, không có gì ngạc nhiên khi nhắc đến giá để hàng, người ta lại thường nghĩ tới theo nghĩa tiêu cực. "Shelf life" đề cập tới thời gian mà hàng hóa bị quá hạn – có thể là nghĩa đen (chẳng hạn: những quả chuối

bắt đầu chuyển sang màu nâu) hoặc nghĩa bóng (như những đĩa giấy có chủ đề Halloween vào tháng 3). Trong lĩnh vực phim ảnh và truyền hình, "shelved" có nghĩa là hủy hoặc hoãn. Giá (để hàng) là nơi mọi thứ đến để từ giã cõi đời.

Mặt khác, hãy nghĩ tới một thế giới được sắp xếp tạm thời theo một thời điểm cụ thể nào đó. Hình ảnh của thế giới đó sẽ giống như một đống đồ nằm trên bàn, chứ không phải từng hàng đồ vật được sắp xếp quy củ trên kệ. Tất nhiên, cách bài trí đầu tiên dường như rất lộn xộn, nhưng đơn giản, đó là một loại hình tổ chức mang tính tự phát, theo ngữ cảnh và nếu cần thiết có thể dễ dàng sắp xếp lại cho phù hợp với ngữ cảnh mới. Nhìn dưới lăng kính của Google, hình ảnh đó cũng tương đối giống trang web – một thế giới của sự đa dạng vô tận và một trật tự hiếm khi được quyết định trước; thế giới của bố cục năng động với hình dạng thay đổi tùy vào nhãn quan của người quan sát.

Gần đây, tôi mới đến thăm Thư viện công cộng ở Seattle, được kiến trúc sư nổi tiếng Rem Koolhaas thiết kế để trở thành hình mẫu thư viện thế kỷ 21. Vị kiến trúc sư đó đã phải đối mặt với thách thức phải xếp những giá để hàng hóa cho phù hợp với việc sử dụng công cụ tìm kiếm. Koolhaas đã nhận ra sự cân bằng tương đối giữa máy tính và sách đang biến đổi và xu hướng đó sẽ tiếp tục, nên ông đã không đưa nhiều giả định về cách thức sắp xếp đầu sách. Ông đã bố trí các giá để sách trên tay vịn của các đường xoắn trôn ốc để có thể nới rộng hoặc thu hẹp theo yêu cầu.

Song ngay cả trong hệ thống linh hoạt đáng khen như vậy, ông cũng cần xếp sách theo trật tự nào đó. Do phải mất khoảng một hoặc hai thế kỷ để thay đổi văn hóa thư viện, nên trật tự được sử dụng là trật tự rất quen thuộc với chúng ta - Khung phân loại thập phân Dewey. Tuy nhiên, trong Thư viện công cộng Seattle, những con số Dewey được đánh dấu trên những tấm thảm cao su trượt thành rãnh trên nền bê tông ở sàn nhà. Vì các giá để hàng hóa sẽ thay đổi phù hợp với sự thay đổi các ưu tiên thông tin trên thế giới, nên đương nhiên tấm đệm cao su cũng sẽ biến đổi theo. Nếu một ngày nào đó, hệ thống Dewey hết thời thì có thể những tấm đệm cao su sẽ chẳng biến thành cái gì khác ngoài chỗ lý tưởng để lau giầy. Một thư viện bảo thủ không có bất kỳ một giả định nào về khung cảnh tương lai.

MUA SẮM TẠI NHỮNG CỬA HÀNG HỖN HỢP

Những gì đúng với các thư viện lại càng đúng với các cửa hàng bán lẻ. Trong thư viện, ít nhất là có hệ thống phân loại tiêu chuẩn, theo đó danh mục thẻ là công cụ tìm kiếm, còn các thủ thư phải biết rõ sách trong thư viện của mình. Tuy vậy, xin chúc bạn may mắn, nhanh chóng tìm được cuốn sách mà bạn thích trong một siêu thị lạ lẫm! Hệ quả của việc phân loại nhất thời và bố trí tùy tiện là khách hàng bực bội, sản phẩm ế ẩm và buộc phải chuyển sang những mác hàng

và sản phẩm nổi tiếng, đơn giản vì đó là loại hàng dễ tìm. Hiện tượng tương tự cũng diễn ra với phần lớn các cửa hàng khác từ bán phần mềm tới quần áo.

Hãy lấy một ví dụ, mới đây tôi vào Blockbuster gần chỗ tôi ở để tìm *Akira*, một loại phim hoạt hình kinh điển của Nhật. Nên tìm ở khu nào nhỉ? Khoa học viễn tưởng? Phim hoạt hình? Nước ngoài? Hay hành động? Cuối cùng thì hóa ra ở quầy nào cũng chẳng cần thiết vì họ không có phim đó. Nếu bạn không thể tìm được thứ mà bạn muốn, thì các cửa hàng bán trực tiếp chẳng thể phát huy được lợi thế vốn có của mình là làm vừa lòng khách hàng ngay lập tức.

Song đối với Amazon, vấn đề đơn giản chỉ là đánh chữ "akira" vào thanh tìm kiếm (lưu ý rằng cũng chẳng cần phải viết hoa hay thậm chí phải viết đúng). Tên phim ngay lập tức hiện ra cùng với hai bản phóng tác khác (cả phim mới và phim cũ). Nếu tôi muốn tìm theo thể loại như ở trên, thì cách nào cũng ra kết quả; trong danh sách nào cũng có tên phim. Dịch vụ trọn gói dành cho phim *Bóng ma trong vỏ sò* (*Ghost in the Shell*) cũng được chào mời đầy hấp dẫn, cho thấy một ưu thế của tiếp thị và vị trí sắp đặt. Tương tự như vậy, Amazon cũng khuyến nghị thêm hai bộ phim khác mà họ nghĩ tôi có thể quan tâm: *Công chúa Mononoke* hay *Bóng ma trong vỏ sò* tập 2. Hiển nhiên là cả hai phim đều có sẵn và rẻ hơn so với ở Blockbuster. Kinh nghiệm ở cả hai cửa hàng đối với tôi đều như nhau.

Theo nghĩa đó, so sánh nhà bán lẻ trên mạng với cửa hàng bán truyền thống cũng như so Google với thư

viện vậy. Do không gian hạn hẹp của giá để hàng hóa mà các cửa hàng buộc phải xây dựng hệ thống phân loại và dựa vào phương pháp đó. Tôi băn khoăn không hiểu theo Khung phân loại thập phân Dewey, quyển sách mà bạn đang cầm trên tay thuộc chủ đề nào. Công nghệ? Kinh tế? Kinh doanh? Văn hóa? Chẳng có đề mục nào là thỏa đáng cả. Đáng buồn thay, chẳng có phạm trù nào bao hàm "tất cả những thể loại trên".

Ngược lại, Google sẽ chẳng xếp quyển sách này dưới bất kỳ cái mũ nào. Vị trí tự nhiên của quyển sách trên thế giới này sẽ xuất hiện tùy thuộc vào thực tế được đong đếm bởi những đường dẫn (link) trong tương lai. Nhà xuất bản có thể coi đó là "sách kinh doanh", nhưng nếu thế giới quả quyết nó mang nghĩa "kinh tế học phổ thông" nhiều hơn và kết nối theo quan niệm như vậy thì cuốn sách sẽ thuộc phạm trù đó, đồng thời sẽ mang thêm những đặc trưng khác nữa mà người ta thấy là phù hợp. Trong thế giới của Google, ngữ nghĩa và cách sắp xếp hoàn toàn tùy thuộc vào thế giới quan của người sử dụng. Một thứ lại có thể mang rất nhiều nghĩa khác nhau đối với những người khác nhau. Do đó, thuật tìm kiếm của Google đơn giản chỉ dựa trên trí tuệ của đám đông, bằng cách tính toán những kết quả phù hợp nhất cho những từ khóa mà người sử dụng đánh vào.

Trong khi đó, Amazon sẽ tự xếp cuốn sách này vào năm hay sáu chủ đề. Còn khách hàng sẽ có tiếng nói của riêng họ khi "tagging" cuốn sách, tức là đặt tên chủ đề mà họ cho là phù hợp cho đề mục sẽ lưu kết quả tìm kiếm ("Internet", "blogger", "để đọc sau", "hiệu quả

Pareto[1]", "món đồ thú vị"...). Những người khác có thể thấy chủ đề đặt cho cuốn sách, giúp cuốn sách tìm được chỗ đứng của mình trong thế giới. Quá trình đặt tên chủ đề đó tạo ra cái gọi là "folkonomies" – nghĩa là cách phân loại hoàn toàn dựa trên sự lựa chọn của người sử dụng. Lý thú là ở chỗ, Amazon đánh giá rất cao cách đặt chủ đề này và thậm chí xếp những chủ đề đó *trước* cả danh sách phân loại họ đã định sẵn.

Tuy vậy, đó mới chỉ là khởi đầu của quá trình tháo gỡ dần chuỗi sách vô tận. Phần mềm của Amazon sẽ nghiên cứu từng từ trong cuốn sách và quyết định một danh sách "thống kê các cụm từ lạ", là các tập hợp từ không xuất hiện nhiều, nếu có, ở các cuốn sách khác. Xét trên phương diện đó, những cụm từ này không chỉ cấu thành nên dấu ấn đặc thù cho cuốn sách của tôi, mà còn chỉ ra những ý tưởng hay, lĩnh vực nghiên cứu riêng biệt rất hữu ích. Phần mềm cũng sẽ liệt kê những từ viết hoa duy nhất giúp xác định nền tảng thực tế của cuốn sách. Sau đó, Amazon sẽ sử dụng tất cả các công cụ phối hợp lọc thông tin để tìm những cuốn sách mà khách hàng xem và mua cùng với cuốn sách của tôi. Điều này giúp xác định cuốn sách thông qua những cuốn sách thuộc thể loại tương tự.

---

[1] Với một nhóm các cá nhân và nhiều cách phân bổ nguồn lực khác nhau cho mỗi cá nhân trong nhóm đó, việc chuyển từ một phân bổ này sang một phân bổ khác mà làm ít nhất một cá nhân có điều kiện tốt hơn nhưng không làm cho bất cứ một cá nhân nào khác có điều kiện bị xấu đi được gọi là một sự cải thiện Pareto hay một sự tối ưu hóa Pareto.

SỰ KHÓ KHĂN VỀ ĐỊA LÝ

Một nhược điểm nữa của các giá để hàng hóa là chúng phụ thuộc vào nhân tố địa lý. Những đồ vật trên giá chỉ sẵn có với ai có mặt nơi có giá mà thôi. Tất nhiên, đó lại cũng là lợi thế bởi cửa hàng đem lại sự thuận tiện và hài lòng khi giao hàng ngay lập tức đến tận tay cho bạn. Dù ta có đầu tư thời gian trên mạng thì rốt cuộc chúng ta cũng vẫn chỉ sống trong một thế giới vật chất mà thôi.

Trở ngại chính mà cách bán lẻ truyền thống phải vượt qua là cần tìm khách hàng *ở địa phương*. Dù chúng ta có nói đến phim ảnh, đĩa CD hay bất kỳ sản phẩm nào khác, thì các cửa hàng bán lẻ truyền thống sẽ chỉ có những mặt hàng để trang trải cuộc sống, những sản phẩm nhằm thu lợi (và đôla) nhiều nhất từ số dân địa phương ít ỏi.

Ở Mỹ, 20% dân cư phải đi hơn 8 dặm để tới cửa hàng sách gần nhất, 8% mất tới hơn 20 dặm. Số lượng các cửa hàng băng đĩa nhạc, rạp hát, cửa hàng cho thuê video cũng chẳng khác là mấy. Thậm chí không phải ai cũng mua được hàng.

Hãy nhớ là trong không gian mà nhân tố địa lý chiếm vai trò chủ đạo, thì số lượng khách hàng quá dàn trải cũng chẳng khác gì không có khách hàng. Nên nhu cầu ở địa phương cần đủ lớn và tập trung để bù đắp chi

phí phân phối theo địa lý. Nói cách khác, không đủ cầu ở địa phương cũng đồng nghĩa với chẳng có cửa hàng nào.

Nguyên lý này đúng đối với mọi loại hàng hóa. Điều đó giải thích tại sao các cửa hàng bán đồ trượt tuyết lại vắng bóng ở những nơi có khí hậu nóng và cửa hàng đồ lặn lại thường không có mặt trong nội địa (dù rằng rất nhiều người đi trượt tuyết hay lặn lại xuất thân từ những nơi như vậy). Có thể người dân ở địa phương đó có nhu cầu mua hàng, nhưng một lần nữa vấn đề lại đặt ra với chủ các cửa hàng là liệu có *đủ* cầu ở địa phương hay không. Cách tính toán gần giống như sau:

Hàng bán =

Phần trăm số dân có thể mua hàng

Trừ đi

Phần trăm số dân không nằm trong bán kính 10 dặm so với cửa hàng

Trừ đi

Phần trăm người dân không bao giờ vào cửa hàng

Trừ đi

Phần trăm số người không xem mặt hàng trên giá

Vân vân và vân vân...

Nhưng không nhất thiết phải là như vậy. Theo cách đó, bạn có thể nghĩ tới mô hình *Cái đuôi dài* ở khách hàng, cũng giống như ở sản phẩm. Hãy mường tượng trục hoành của đồ thị là số lượng thị trấn, còn trục tung chỉ số khách hàng tiềm năng ở mỗi một thị trấn. Một nhà bán lẻ truyền thống sẽ phải tập trung vào phần đầu của đồ thị, nơi tập trung nhiều khách hàng nhất.

Tuy vậy, như chúng ta đã biết, phần lớn khách hàng lại nằm ở *phần đuôi*, phân bố rải rác khắp các thị trấn. Đó chính là bí ẩn tồi tệ của ngành bán lẻ truyền thống. Các cửa hàng đành bỏ mặc mảng kinh doanh đó, đơn giản vì khả năng tài chính của họ không cho phép.

Thực chất thì đó là mảng kinh doanh của những nhà bán lẻ trên mạng. Họ *có thể* vươn tới tất cả các khách hàng ở cả những thành phố đông đúc lẫn vắng vẻ, nên họ có thể khai thác *Cái đuôi dài* trong phân phối cầu. Đó chính xác là công việc mà cuốn catalog Sears và Roebuck đã làm một thế kỷ trước: khai thác sự phân bố cầu đa dạng ở nước Mỹ. Ngày nay, chúng ta chỉ làm điều đó nhanh hơn, với chi phí rẻ hơn và đa dạng hơn.

KHÔNG GIAN CHẬT CHỘI

Sự ra đời của đài phát thanh – và rồi truyền hình – đã đem lại hiệu ứng bình quân chủ nghĩa. Theo cách tính của thị trường thì hiệu quả kinh tế của truyền thông là không thể phủ nhận được: Truyền thông cho phép bạn tiếp cận hàng triệu người với chi phí rẻ. Trong khi chỉ phải trả chi phí cố định cho truyền dẫn và giấy phép, thì bạn lại thu được các khoản khác nhau từ quảng cáo. Càng tiếp cận được càng nhiều người, thì số tiền bạn thu được càng lớn. Trong nguyên lý *Cái đuôi ngắn* của thị trường các sản phẩm *hit*, mọi thứ chỉ đơn giản như vậy.

Sự ra đời của truyền thông vào giữa thế kỷ 20 đã bất ngờ đưa lại khả năng mang các chương trình biểu diễn đến từng nhà, cập nhật tin tức tới từng người. So với việc đến nhà hát hay rạp chiếu phim xem trực tiếp, thì đài phát thanh và truyền hình là lực lượng dân chủ hóa đáng kinh ngạc, giúp mở rộng lực lượng khán giả xuống tới *phần đuôi* của nhu cầu về tin tức và các chương trình giải trí nhiều hơn bất kỳ nhân tố nào khác trước đó hoặc sau này.

Tuy vậy, cũng cần nhớ rằng công nghệ truyền thông cũng có những hạn chế. Sóng phát thanh chỉ có thể truyền tới các đài thu phát sóng và số lượng cáp đồng trục quyết định số kênh truyền hình. Rõ nhất là chỉ có thể phát sóng 24 giờ mỗi ngày.

Nếu là nhà quản lý truyền hình hay truyền thanh, bạn có thể thấy rõ tác động thực tế của những hạn chế này. Mỗi một rãnh trên nút xoay ở đài phát thanh, hay mỗi kênh trên hệ thống cáp đều có giá của nó. Đôi khi, đó là chi phí xin giấy phép phát thanh hay phí kéo dây cáp; đôi lúc, đó lại là kỳ vọng của người quảng cáo. Trong trường hợp nào đi nữa thì chỉ có cách duy nhất để có lợi nhuận (hoặc ít nhất là hòa vốn) là thu hút được lượng thính giả đủ đông để tận dụng triệt để nguồn lợi từ mỗi chương trình phát sóng.

Giải pháp truyền thống là tập trung vào những nội dung *hit*. Bên cạnh việc sử dụng hiệu quả nguồn lực khan hiếm bằng cách tập hợp và tập trung khán thính giả, những nội dung *hit* còn giúp tranh thủ được hiệu

quả mạng lưới trong tiếp thị, còn được gọi là truyền miệng (buzz). Một khi quảng cáo khiến sản phẩm *hit* nhận được sự mến mộ của công chúng, thì thông tin truyền miệng có thể đưa sự mến mộ đó lên một tầm cao mới, đó chính là cách để đạt được vị trí có ảnh hưởng nếu thực sự sản phẩm *hit* đã đi sâu vào tâm khảm của khán giả.

Nhưng làm thế nào để tạo ra sản phẩm *hit*? Có hai lựa chọn cơ bản sau: (1) Tìm kiếm tài năng hiếm có và đặc biệt; (2) Sử dụng công thức nhu cầu tối thiểu nhất để sản xuất sản phẩm tối ưu hóa. Bạn có thể ước đoán loại nào thông dụng nhất.

Kết quả là, chính văn hóa giải trí và phương tiện truyền thông dựa trên sản phẩm *hit* là lực lượng thống trị nửa cuối thế kỷ 20. Điều đó được xác định bởi:

- Sự miệt mài tìm kiếm những sản phẩm đáp ứng được mọi nhu cầu
- Cố gắng phỏng đoán nhu cầu
- Không để "thất bại" có chỗ trong thị trường
- Sự hạn chế trong lựa chọn

Umair Haque, cây bút chuyên viết về kinh tế học trong lĩnh vực truyền thông số, đã đưa ra cụm từ "quan tâm của khách hàng" để mô tả hiện tượng trên. Một chương trình truyền hình được xây dựng dựa trên công thức trên nhằm thu hút sự quan tâm rộng, nếu sâu được thì càng tốt, rất dễ được công chúng đón xem (cùng với những chương trình quảng cáo đi kèm). Nhưng chương trình đó còn có thể thu hút lượng người

xem đông hơn nếu không có hình thức giải trí nào khác và phần lớn chặng đường lịch sử truyền hình đã chứng tỏ điều đó. Đối với phim và truyền thanh cũng vậy:

> Hàng trăm năm qua, nguyên tắc chung trong kinh tế học của lĩnh vực giải trí đã cho thấy nguồn lực và khả năng phân phối có tính khan hiếm, trong khi sự quan tâm của khách hàng lại dư thừa. Không phải ai cũng có thể sản xuất phim, đưa tin qua hệ thống truyền thông hay làm chủ một tòa soạn báo. Những người có thể làm được điều đó là những người kiểm soát được phương tiện sản xuất. Đó là thị trường của người bán và họ có đủ điều kiện để lãng phí sự quan tâm của khách hàng.

Hãy xem một số liệu thống kê về quảng cáo trên truyền hình nhé. Sau khi có sự điều chỉnh vào giữa thập niên 80, thời lượng trung bình hàng giờ dành cho quảng cáo trên hệ thống truyền hình tăng từ 6 phút 28 giây năm 1982 lên 12 phút 4 giây năm 2001 (tăng gần 50%!). Tại sao nhỉ? Vì người Mỹ tiếp tục dành nhiều thời gian xem truyền hình hơn, thậm chí khi lượng quảng cáo tăng lên. Họ vẫn tiếp tục quan tâm đến truyền hình, dù rằng sự hài lòng ngày càng giảm sút, vậy thì tại sao lại không tranh thủ điều đó nhỉ? Như Hague đã lý giải, từ cách tiếp cận hệ thống, "tăng thời lượng quảng cáo là cái giá mà người chơi trên thị trường phải chấp nhận". Nên chẳng có gì phải kinh ngạc khi quảng cáo lại chiếm vai trò chi phối.

HIỂM HỌA CỦA "CHỦ NGHĨA *HIT*"

Phải mất một thời gian dài để có thể quên đi những bài học của thế kỷ trước về sự khan hiếm nguồn phân phối. Nhưng chúng ta đang bắt đầu làm như vậy, bắt nguồn từ thế hệ đầu tiên trưởng thành cùng Internet.

Năm 2001, những làn sóng "cư dân mạng" đầu tiên đã bước vào tuổi trưởng thành. Những đứa trẻ dùng Internet năm 1995 khi lên 12 tuổi đã bước vào tuổi 18 (mà theo Nielsen là khởi đầu giai đoạn nhân khẩu học 18-34, chính là đối tượng mà các nhà quảng cáo muốn nhắm tới). Đáng chú ý, nam thanh niên là nhóm ít xem truyền hình hơn. Đối mặt với hai lựa chọn: sự đa dạng vô tận cùng việc dễ dàng né tránh quảng cáo trên mạng và truyền hình, họ đã theo lựa chọn thứ nhất - lần đầu tiên con số những người xem truyền hình trong độ tuổi 18-34 bắt đầu giảm trong nửa cuối thế kỷ.

Dù khuynh hướng chuyển dịch đó còn mờ nhạt nhưng nó đã hiện hữu: khán giả đang rời bỏ truyền thông để đến với Internet, nơi *kinh tế học Cái đuôi dài* ngự trị. Trước sự lựa chọn phong phú hơn, họ hướng sự quan tâm sang những gì họ cho là quan trọng nhất - và hóa ra đó lại *không phải* là chi phí đã được lập trình với vô số các chương trình quảng cáo. Theo cách nói của Haque, khán giả đã bắt đầu rút lại sự quan tâm của họ, hoặc ít nhất là chú ý đến những quan tâm của mình hơn.

Bài học rút ra từ ngành giải trí rất rõ ràng: hãy đưa ra những gì mọi người muốn. Nếu họ muốn *sản phẩm ngách* thì hãy cung cấp sản phẩm đó. Tương tự như vậy, khi chúng ta suy nghĩ lại về mức tiền sẽ trả cho những sản phẩm *hit* và các ngôi sao, chúng ta cũng bắt đầu nhận ra bản chất khác biệt của hàng hóa và những người tham gia sản xuất hàng hóa, cũng như động lực của họ trong thị trường mới này.

Bản chất của con người là nhìn mọi vật dưới góc độ tuyệt đối và cực đoan, hoặc đen, hoặc trắng, hoặc thành công hay thất bại. Thực tế, thế giới là một mớ hỗn độn đan xen giữa những mảng màu khác nhau, nhưng lại dựa trên những số liệu tính toán. Chúng ta đã quên rằng không phải tất cả các sản phẩm đều có số khách hàng đông, vì phần lớn những sản phẩm ta nhìn thấy trên kệ đều được bán với số lượng lớn, ít nhất là khi so với những sản phẩm vắng mặt trên giá. Song phần lớn hàng hóa, từ âm nhạc cho tới vải vóc đều chỉ nhận được sự yêu thích hết sức khiêm tốn. Hầu hết các sản phẩm đều thất bại trong việc trở thành sản phẩm *hit*, dù rằng chúng vẫn tiếp tục tồn tại. Tại sao vậy? Vì nguyên lý kinh tế của những cửa hàng lớn không phải là nguyên lý kinh tế chung. Các cửa hàng lớn là ngoại lệ, chứ không phải là phổ biến, song chúng ta lại cho rằng cả một nền công nghiệp đang khan hiếm.

Chẳng hạn, nguyên lý kinh tế của Hollywood không giống như nguyên lý của các kênh video trên mạng và kỳ vọng về tài chính của Madonna không giống với ban nhạc Clap Your Hands Say Yeah. Việc Hạ viện Mỹ gia

hạn điều khoản kéo dài bản quyền thêm một thập niên nữa theo yêu cầu của nhóm vận động hành lang công ty Disney chỉ là giải pháp nửa vời. Những gì có lợi cho Disney không chắc đã mang lại lợi ích cho nước Mỹ. Và cũng như vậy đối với luật pháp hạn chế công nghệ sao chép dữ liệu số hoặc truyền video. Vấn đề là *Cái đuôi dài* không có lực lượng vận động hành lang, nên thường chỉ có Cái đầu ngắn là có tiếng nói.

Tư duy khan hiếm còn khiến ta rơi vào những chiếc bẫy tâm lý khác:

- Mọi người đều muốn trở thành ngôi sao
- Mọi người làm việc đều vì tiền
- Nếu không thành công thì là thất bại
- Chỉ có thành công lớn mới là thành công thực sự
- "Nối trực tiếp với video" = chất lượng kém
- "Tự xuất bản" = chất lượng kém
- "Độc lập" = "họ không thể đạt được thỏa thuận"
- Nghiệp dư = không lành nghề, không thành thạo
- Tiêu thụ được số lượng ít = chất lượng kém
- Nếu sản phẩm tốt thì sản phẩm đó sẽ *hit*

Cuối cùng là khái niệm "quá nhiều sự lựa chọn" gây nên sự choáng ngợp, một sự phản ứng thông dụng nhưng ấu trĩ, đáng để chúng ta phân tích trong một chương riêng.

10

THIÊN ĐƯỜNG CỦA SỰ LỰA CHỌN

CHÚNG TA ĐANG BƯỚC VÀO KỶ NGUYÊN CỦA NHỮNG SỰ LỰA CHỌN CHƯA CÓ TIỀN LỆ VÀ ĐÓ LÀ ĐIỀU TỐT

Năm 1978, chương trình *Saturday Night Live* đã công chiếu vở kịch ngắn có tựa đề "Cửa hàng đồ cổ Scotland", về một cửa hàng tọa lạc trong khu kinh doanh các mặt hàng thời thượng nhưng chỉ bán độc có băng đĩa Scotland. Những người chủ cửa hàng phải đối mặt với một bài toán hóc búa khi cửa hàng rất vắng khách – họ bán rất nhiều thể loại băng đĩa mà lý ra phải thỏa mãn được sự quan tâm của bất kỳ khách hàng nào. Nhưng lại chẳng có khách lai vãng tới. Vở kịch gây cười ở chỗ những người chủ cửa hiệu chả hiểu biết gì cả. Liệu còn cửa hiệu nào ngớ ngẩn hơn cửa hàng băng nhạc Scotland này hay không?

Tuy nhiên, năm 2004, một cửa hàng có tên "Gạo dành cho người giàu" đã được khai trương ở khu Manhattan. Cửa hàng này bán bánh gạo với hơn 20

hương vị. Người ta cho biết, cửa hàng kinh doanh phát đạt và đã mở thêm hình thức bán hàng qua bưu điện. Cùng thời gian đó có một hệ thống cửa hàng có tên là *White House* chỉ bán toàn đồ nội thất gia đình màu trắng. Hệ thống này thành công tới mức đã làm xuất hiện một hệ thống khác có tên gọi là *Black House*. Câu chuyện hài hước trong quá khứ đã trở thành sự thực của hiện tại.

Chúng ta đang ở trong thời kỳ bùng nổ mạnh mẽ nhất các hình thức kinh doanh trong lịch sử. Bạn có thể thấy điều đó đang diễn ra quanh bạn và những số liệu sẽ giúp minh chứng rõ ràng hơn. Theo công ty quảng cáo OMD, có tới 19 nghìn loại cửa hàng cà phê Starbucks. Theo số liệu thống kê của công ty Mintel International's Global New Products, chỉ tính riêng năm 2003, có tới 26.893 loại thực phẩm và sản phẩm gia dụng đã được tung ra thị trường, trong đó có tới 115 loại sản phẩm lăn nách, 187 loại ngũ cốc ăn sáng và 303 loại nước hoa dành cho phụ nữ.

Quay trở lại thập niên 60, dòng xe Impala của Chevrolet bán được hơn 1 triệu chiếc trong số 8 triệu chiếc bán ra trên thị trường hàng năm, chiếm gần 13% thị phần trong tổng số không quá 40 loại xe. Ngày nay thị trường xe hơi đã phát triển gấp mười lần với hơn 250 mẫu xe khác nhau (hơn 1000 mẫu nếu tính cả các phiên bản khác nhau). Chưa đến mười loại mẫu xe có doanh số hơn 400 nghìn sản phẩm, chiếm hơn một nửa thị phần.

Tại sao lại có sự bùng nổ về sự lựa chọn như vậy? Toàn cầu hóa và chuỗi cung quá lớn do toàn cầu hóa mang lại có thể là lời giải đáp cho câu hỏi này. Các nhà kinh doanh ở một quốc gia giờ đây có thể cung cấp sản phẩm mang tính toàn cầu. Trên thực tế, Cục Nghiên cứu kinh tế quốc gia ước tính, từ năm 1972 đến 2001, số lượng các loại hàng nhập khẩu vào Mỹ tăng gấp ba lần.

Một phần của lời giải đáp nằm ở lý do về nhân khẩu học. Như tờ *Tuần Kinh doanh* đã thống kê:

> Trong thập niên 50 và 60, nước Mỹ có sự thống nhất hơn nhiều, không chỉ về sắc tộc – vì chưa có làn sóng người nhập cư từ Mỹ Latin – mà còn cả trong tư tưởng. Lý tưởng chủ đạo không chỉ là bắt kịp với Joneses mà phải chính là Joneses[1] – nghĩa là cũng trở thành chủ nhân của những chiếc xe hoặc máy rửa bát hay máy cắt cỏ. Khi của cải tăng lên vào thập niên 70 và 80, mức độ giàu có đã được xác định lại. Chúng ta đã thay đổi phương châm từ "Tôi chỉ muốn là người bình thường" trở thành "Tôi muốn là người đặc biệt". Để cạnh tranh vươn tới tham vọng đó, các công ty bắt đầu chuyển từ sản xuất hàng loạt sang sản xuất hàng loạt theo yêu cầu của khách hàng.

Rốt cuộc, *Cái đuôi dài* đã hiện hữu. Công ty iTunes đã cung cấp số lượng đĩa nhạc gấp gần 40 lần so với hệ thống Wal-Mart. Netflix có thể cung cấp lượng đĩa

---

[1] Thuật ngữ này xuất hiện trong tiêu đề của tập truyện tranh của Arthur R. Momand đăng trên tờ *New York Globe*, có nghĩa là cố gắng có cuộc sống dư dả bằng bạn, bằng bè.

DVD gấp 80 lần so với cửa hàng Blockbuster và thậm chí có thể cung cấp nhiều hơn nếu có nhiều DVD hơn trên thực tế. Về số đầu sách, Amazon cung cấp nhiều gấp 40 lần so với nhà sách Borders. So sánh giữa eBay và một cửa hàng trung bình sẽ thấy khó mà tính toán được sự đa dạng, nhưng không nghi ngờ gì nữa, các mặt hàng có khi lên đến hàng nghìn.

QUÁ NHIỀU SỰ LỰA CHỌN

Thực tế trên khiến chúng ta choáng ngợp khi nghĩ về thời đại trên mạng với *mọi thứ* đều sẵn có. Các công ty bán hàng trên mạng cung cấp hàng hóa đa dạng tới mức khó mà hình dung được vào thời điểm chỉ cách một thập niên – hàng triệu sản phẩm với những biến thể và phối hợp khác nhau. Nhưng liệu có phải ai cũng cần nhiều lựa chọn đến vậy không? Chúng ta có thể giải quyết được thực trạng này không?

Đó là câu hỏi thường xuyên được đặt ra trong thời buổi hiện nay, khi nguồn cung trên mạng ngày càng tăng. Theo quan điểm thông thường, càng nhiều lựa chọn càng tốt, vì điều đó phản ánh thực tế: mọi người không giống nhau và họ cần tìm kiếm những thứ phù hợp với mình. Nhưng trong cuốn sách nổi tiếng được xuất bản năm 2004 mang tựa đề *The Paradox of Choice* (*Nghịch lý của lựa chọn*), Barry Schwartz đã lập luận rằng quá nhiều lựa chọn không chỉ gây nhầm lẫn mà còn khiến người ta cảm thấy bất an.

Ông đã trích dẫn một công trình nghiên cứu nổi tiếng về hành vi của người tiêu dùng nơi siêu thị. Dưới đây là nội dung chi tiết của tài liệu "Tại sao sự lựa chọn lại khiến người ta nản lòng":

Các nhà nghiên cứu của trường đại học Columbia và Stanford đã kê một chiếc bàn trong cửa hàng chuyên về đồ ăn, trên đó bày nhiều mứt với các loại hương vị khác nhau và tặng phiếu trị giá 1 đôla cho khách hàng mua bất kỳ lọ mứt nào. Trong nửa thời gian đầu, họ bày sáu loại hương vị, nửa thời gian sau là 24 hương vị. Các nhà nghiên cứu đã rất kỹ lưỡng, không giới thiệu những hương vị phổ biến như vị dâu (vì khách hàng có thể sẽ chỉ chọn loại thông thường) và họ cũng tránh những loại mứt lạ lẫm như mứt chanh.

Kết quả thu được rất rõ ràng: đối với sáu loại hương vị đầu tiên, khách mua chiếm đến 30% tổng số khách thử; với 24 loại hương vị sau, số khách hàng chỉ chiếm 3% khách thử. Điều thú vị là đợt mứt với nhiều hương vị thu hút nhiều người thử hơn – chiếm 60% so với con số 40% dành cho đợt mứt có ít hương vị; nhưng họ lại không mua mứt. Các nhà nghiên cứu cho rằng càng đưa nhiều lựa chọn, khách hàng lại càng ít và số người hài lòng còn ít hơn.

Khách hàng tỏ ra lúng túng, thậm chí là nản lòng vì sự dư thừa đó – tại sao họ phải trở thành chuyên gia am hiểu các loại mứt trước khi chọn cho mình loại mứt phù hợp? Những lựa chọn khác đã đẩy họ ra khỏi khu vực các loại mứt ưa thích – như mứt dâu, mứt quất,

mứt mâm xôi - để bước vào lĩnh vực lạ hơn của dâu ta và đại hoàng. Sự do dự và tiếc nuối của khách hàng khiến bức tranh trở nên ảm đạm. Bỗng nhiên có quá nhiều vấn đề nổi lên.

Schwartz đã dùng những lời sau để mô tả kết luận đó:

> Khi số lượng sự lựa chọn tiếp tục tăng lên, thì mặt tiêu cực bắt đầu xuất hiện. Khi số lượng sự lựa chọn tiếp tục tăng hơn nữa, thì những tiêu cực leo thang đến mức chúng ta cảm thấy ngột ngạt. Đến lúc đó, sự lựa chọn không còn có tác dụng giải phóng chúng ta, mà ngược lại làm chúng ta mệt mỏi. Thậm chí, có thể nói khiến ta bị lệ thuộc.

Để làm dịu đi loại độc tố thời hiện đại này, Schwartz khuyên người tiêu dùng nên "hạn chế", hay nói theo thuật ngữ khoa học xã hội là không được "tối ưu hóa". Nói cách khác, nên thỏa mãn với những gì sẵn hơn là cứ bị ám ảnh bởi những thứ tốt hơn ở đâu đâu. (Trong bài đánh giá trên mạng Amazon về cuốn *Nghịch lý của lựa chọn*, một cây bút hài hước đã nhận xét rằng anh ta bắt gặp tận 20 cuốn sách về cùng một chủ đề, không thể quyết định nên mua cuốn nào và rốt cuộc đã ra về tay trắng).

Tôi vốn là người hay hoài nghi. Thay vì cho phép mọi người chọn, thì giải pháp hãy là chọn giúp họ. Bài học của khoa học bán lẻ trong một thế kỷ qua (và cả lịch sử các cửa hàng bách hóa ở chế độ Xô-viết cũ) đã cho thấy đó không phải là điều mà phần lớn khách hàng mong muốn.

Hiển nhiên, sự lựa chọn phong phú không phải bao giờ cũng là sự kết hợp hoàn hảo. Trước sự lựa chọn, ta thường tự hỏi: "Ồ, mình đang thích gì nhỉ?" và không phải tự nhiên mà sự suy xét sẽ đến với tất cả mọi người. Nhưng giải pháp không phải là hạn chế lựa chọn, mà quyết định để lựa chọn đó không làm nản lòng người. Như chính Schwartz ghi nhận: "Một người dân sống ở thị trấn nhỏ đến thăm Manhattan bị choáng ngợp vì tất cả những gì diễn ra nơi đây. Một cư dân New York, vốn đã quá quen với sự sôi động của thành phố, lại không cảm nhận được điều này".

Khi đi qua quầy bán mứt ở cửa hàng siêu thị, trong tôi chợt nảy suy nghĩ hoài nghi đầu tiên về nghiên cứu liên quan đến mứt mà Schwartz đã trích dẫn. Sản phẩm được bày bán chất đầy chiếc giá cao hơn 6m, từ mứt dâu tây, mứt mâm xôi đến các loại mứt khác. Dưới đây là tên một số loại mứt: chanh, bạc hà vàng, cà chua-quế-đinh hương, lê-quế, lê-vả, thạch hạt tiêu, quất-mâm xôi, đào, cherry-mận, đại hoàng-dâu, cherry chua, vả, hỗn hợp quất-mâm xôi-dâu, cherry đen, bưởi, dứa, dứa-đu đủ, dâu vùng Guam, nho đen, hạt tiêu Jalapeno (cả loại xanh và loại đỏ), đại hoàng, quả hoa hồng dại, táo có vị bạc hà... kể cả những loại cùng mùi vị nhưng nhẹ hơn.

Không chỉ có sáu hay 24 hương vị mà có tới hơn 300 loại mứt. Tổng cộng, cửa hàng đó có tới 42 nhãn hàng với trung bình 8 loại/nhãn mác. Tôi trò chuyện với người quản lý. Đã năm năm từ khi nghiên cứu về mứt được tiến hành, siêu thị đã tăng số mứt lên gần gấp

đôi. Người quản lý nói với tôi rằng, "Trên thị trường bày bán càng nhiều loại mứt và khách hàng có xu hướng thử những loại thú vị hơn".

ĐA DẠNG LÀ KHÔNG ĐỦ

Thực tế trên đúng là đã gây ra cảm giác lúng túng. Hoặc là nghiên cứu ban đầu có trục trặc, hoặc các nhà quản lý siêu thị Mỹ phớt lờ ý muốn của người tiêu dùng. Tôi đã gửi thư điện tử cho các tác giả của công trình nghiên cứu ban đầu và hỏi họ liệu có nguyên nhân nào đằng sau hiện tượng những người quản lý siêu thị, vốn là người cần được biết nhất về lựa chọn của khách hàng, lại hờ hững trước những kết luận của nghiên cứu đó.

Các tác giả đã có lời giảp đáp mà họ dự định sẽ xuất bản trong một nghiên cứu mới. Trong tác phẩm "Biết những điều bạn thích trong tương quan với phát hiện ra những điều bạn muốn: Ảnh hưởng của mục tiêu làm nên lựa chọn đối với sự thỏa mãn các quyết định", vị giáo sư trường đại học Columbia Sheena Iyengar và các đồng nghiệp đã rút ra kết luận:

> Bất chấp những cái dở do có quá nhiều sự lựa chọn đem lại, người tiêu dùng vẫn muốn được lựa chọn và họ muốn có thật nhiều lựa chọn. Tuy vậy, lợi ích mà sự lựa chọn mang lại không phải là bản thân sự lựa chọn mà chính từ quá trình được lựa chọn. Bằng cách cho phép khách hàng nhận thức bản thân mình là chủ thể ra quyết định và tạo nên sự ưa thích cũng như kết

quả lựa chọn cuối cùng trong suốt quá trình lựa chọn, vai trò của sự lựa chọn được tái khẳng định. Hãy cân nhắc lời yêu cầu trong bài báo "Tôi ủng hộ giải pháp nhiều lựa chọn" được đăng trên tờ *Forbes* mới ra gần đây: "Hãy cung cấp cho khách hàng sự lựa chọn phong phú và giúp họ tìm kiếm lựa chọn". Giờ đây chúng ta đã hiểu tại sao.

Giải pháp mà họ tìm ra là tạo những lựa chọn theo cách thức thực sự giúp người tiêu dùng. Hãy cùng đặt vào trường hợp của một người bán lẻ trên mạng để xem giải pháp này phát huy tác dụng như thế nào.

Chẳng hạn Amazon cũng bán mứt. Nhưng không chỉ là sáu hay 24 loại mứt mà hơn 200 loại, vì Amazon đã liên kết thị trường với các nhà cung cấp thức ăn loại nhỏ. Tuy vậy, vẫn có sự khác biệt lớn trong cách giới thiệu các sản phẩm đa dạng trên thực tế và trên mạng.

Tại cửa hàng truyền thống, sản phẩm sẽ được bày trên giá. Nếu khách hàng không biết họ muốn loại sản phẩm nào, thì chỉ dẫn duy nhất nằm trong tờ quảng cáo sản phẩm được gắn với mặt hàng đó, và sự phỏng đoán rằng những sản phẩm có số lượng lớn nhất là mặt hàng *hit* nhất.

Trong khi đó, các khách hàng trên mạng lại có sự trợ giúp lớn hơn. Có vô vàn kỹ thuật khai thác thông tin hiện có trên thị trường và làm cho quá trình lựa chọn dễ dàng hơn nhiều. Bạn có thể phân loại sản phẩm qua các tiêu chí: giá, mức thang điểm, ngày tháng sản xuất hoặc thể loại. Bạn có thể đọc nhận xét

của khách hàng đã mua trước đó. Bạn cũng có thể so sánh giá cả các loại sản phẩm, và nếu muốn, thì tìm kiếm trên Google càng nhiều sản phẩm như bạn hình dung càng tốt. Các khuyến nghị sẽ giới thiệu các sản phẩm mà "những người như bạn" đã mua, và còn ngạc nhiên hơn, đó thường là những sản phẩm mà khách hàng đang thực sự cần. Dù rằng bạn không am tường về loại sản phẩm đó, nhưng mức đánh giá *sản phẩm hit* sẽ cho biết đâu là lựa chọn *hit* nhất, giúp quá trình lựa chọn dễ dàng và cũng giảm thiểu những đáng tiếc trong giao hàng qua đường bưu điện. Rốt cuộc, nếu bất kỳ một ai khác chọn một sản phẩm nhất định, thì đó không thể là lựa chọn tồi.

Vấn đề đối với thử nghiệm về mứt là ở chỗ thí nghiệm đó đã được tiến hành không theo quy củ; tất cả các loại mứt được giới thiệu đồng thời và hướng dẫn cho khách hàng chỉ là những kiến thức sẵn có của họ hoặc những gì được viết trên nhãn mác sản phẩm. Đó cũng chính là vấn đề của các giá để hàng hóa trong siêu thị. Tất cả những gì bạn có thể trông cậy chính là kiến thức của bạn – kể cả những thông tin đã in vào trí não bạn bằng kinh nghiệm hoặc qua quảng cáo, thông điệp tiếp thị trên nhãn mác và ghi trên giá để hàng hóa.

Phần lớn thông tin mà người bán lẻ trên mạng sử dụng để sắp xếp sự lựa chọn đa dạng và làm cho quá trình lựa chọn trở nên dễ dàng – thông qua mức đánh giá sự ưa chuộng, so sánh giá cả, nhận xét – cũng là những thông tin mà nhà quản lý siêu thị có sẵn. Nhưng nhà quản lý siêu thị hẳn nhiên là không chia sẻ thông

tin đó với bạn – người tiêu dùng. Bởi lẽ chẳng có cách nào để chia sẻ, một phần vì có quá ít không gian giới thiệu sản phẩm trên mỗi giá. Nghịch lý của lựa chọn đơn giản là biểu hiện của sự hạn chế của thế giới vật chất, nơi thiếu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định.

Tư duy theo lẽ thường là hoàn toàn chính xác: Sẽ tốt hơn nếu có nhiều lựa chọn hơn. Nhưng giờ đây chúng ta hiểu rằng, chỉ có sự đa dạng không thôi là chưa đủ; chúng ta cần thông tin *về* sự đa dạng đó và những gì mà người tiêu dùng trước kia đã làm, khi đứng trước những lựa chọn tương tự. Với khả năng nhận biết và sắp xếp thế giới mạng vốn hỗn loạn thành một trật tự theo thứ tự kết quả mà chúng ta muốn, Google đã giúp tìm ra giải pháp. Sự éo le của lựa chọn hóa ra lại là vấn đề về khan hiếm sự giúp đỡ trong lựa chọn chứ không phải là bác bỏ sự đa dạng. Sắp xếp sai, sự lựa chọn sẽ khiến ta bị lệ thuộc; ngược lại sắp xếp đúng, lựa chọn sẽ giải phóng chúng ta.

Virginia Postrel, một cây bút về kinh tế học của sự đa dạng, đã lý giải tại sao quá nhiều nghiên cứu mang tính học thuật về sự lựa chọn dường như lại mâu thuẫn với bài học rút ra từ kinh nghiệm kinh doanh thực tiễn hàng thế kỷ qua:

Vì mục đích khoa học, những thí nghiệm tâm lý đã cung cấp một cách hệ thống những thói quen và tập quán kinh doanh khiến sự lựa chọn trên thực tế, đặc biệt là các quyết định khi đi mua hàng, trở nên dễ dàng hơn. Đó là vì các thí nghiệm được thiết kế để hiểu tư duy, chứ không phải nắm bắt quy luật thị trường... Trên

thực tế, con người không phải là không thích lựa chọn, thậm chí cả đối với những lựa chọn khiến họ lạc lối vì choáng ngợp. Họ có thái độ lúng túng. Trong thế giới thực, đặc biệt là trên thị trường, họ thường nhận được sự trợ giúp nào đó để ra quyết định.

Trong bài phân tích đăng trên tờ *Thời báo New York*, Postrel chỉ ra rằng các nhà kinh doanh bất động sản, các nhà hoạch định tài chính, công cụ tìm kiếm, và dịch vụ đưa lời khuyên trên Amazon cũng làm tương tự. "Mỗi kênh am hiểu một chút về chúng ta và một chút về những gì có giá trị, mà không làm giảm số lượng lựa chọn. Họ làm điều đó một cách thông minh nhằm tìm ra sản phẩm chúng ta ưa chuộng nhất. Những kênh tìm kiếm này giúp ta thực sự là bản thân mình."

Do đó, dịch vụ cưới hỏi trọn gói đã gia tăng, mặc dù nó chưa hề tồn tại cách đây khoảng 20 năm. Postrel giải thích "Do những hạn chế mang tính truyền thống ngày càng giảm xuống và thị trường cưới hỏi có nhiều sự lựa chọn, từ thiếp mời đến dịch vụ cho thuê xe limousine, nên các đám cưới ngày càng phức tạp và có cá tính hơn". Số lượng thành viên Hiệp hội tư vấn cưới hỏi đã tăng từ con số 27 năm 1981 lên 4.000 năm 2004.

John Hagel – một nhà tư vấn quản lý – cũng bổ sung thêm: "Càng có nhiều sự lựa chọn, chúng ta càng phải quyết định xem chúng ta thực sự muốn gì. Chúng ta càng suy ngẫm xem chúng ta thực sự muốn gì, thì chúng ta càng tham gia sâu hơn vào quá trình sáng tạo sản phẩm mà chúng ta mua và sử dụng (thông qua

quá trình lựa chọn của khách hàng). Chúng ta càng tham gia sâu hơn vào quá trình sáng tạo sản phẩm và dịch vụ, thì chúng ta càng có nhiều lựa chọn cho bản thân".

NỀN KINH TẾ CỦA SỰ ĐA DẠNG

Liệu sự lựa chọn phong phú có khuyến khích người tiêu dùng mua sắm nhiều hơn không? Trên thực tế, chúng ta biết nhiều ví dụ mà sự lựa chọn dồi dào và phương thức tốt hơn trong tìm kiếm sản phẩm đã khuyến khích khách hàng sắm nhiều hơn. Chẳng hạn, tôi nhận ra là Napster đã thức tỉnh đam mê tìm kiếm những bản nhạc mới trong tôi và Rhapsody đã cho phép tôi theo đuổi đam mê đó một cách dễ dàng (và hợp pháp) hơn, nhưng cũng khiến tôi phải chi tiêu gấp đôi số tiền cho dịch vụ này. Cũng nhờ có Netflix mà gia đình tôi được xem DVD nhiều hơn.

Sự tăng lên nhanh chóng của số cư dân New York đeo tai nghe trên đường chứng tỏ họ nghe nhạc nhiều hơn so với thời kỳ trước khi máy nghe nhạc iPod ra đời, giúp mở rộng hiệu ứng mà thế hệ Walkman đã tạo ra trước kia. Nhưng liệu có phải người New York *chi tiêu* nhiều hơn cho âm nhạc hay không? Đáng buồn là con số chính xác lại không thể rút ra kết luận như vậy. Chẳng hạn, theo thống kê đầu năm 2006, trong hơn 4 năm dịch vụ iTunes đi vào hoạt động, Apple đã bán 42 triệu máy iPod và 1 tỉ bài hát cho iTunes để

đảm bảo đạt khoảng 24 bài cho một iPod (trung bình chưa bằng tổng số 2 CD). Con số trên cũng chẳng ấn tượng cho lắm.

Doanh số bán đĩa CD đã giảm gần 20% kể từ khi iPod được đưa ra công chúng. Vậy người tiêu dùng làm cách nào để nạp đầy ổ cứng và thẻ nhớ của họ? Hoàn toàn đúng như bạn mường tượng: mượn bạn đĩa CD, tải nhạc miễn phí giữa các máy tính (kết nối giữa các máy tính ngày càng tăng dù đôi lúc bị luật pháp nghiêm cấm) và trao đổi thông qua mạng LAN trong phòng ký túc xá của các trường đại học.

Trên thực tế, dù có quan niệm rằng càng có sẵn nhiều hàng hóa thì doanh số bán càng tăng, nhưng số liệu thống kê hiếm hoi đã phủ nhận quan niệm này, đặc biệt trong trường hợp các sản phẩm có số lượng nhiều. Tuy vậy, theo một vài nghiên cứu về tâm lý người tiêu dùng, khi lựa chọn có ý nghĩa thì càng nhiều lựa chọn càng tốt – hay chỉ đơn giản nó giúp tăng khả năng bạn tìm được sản phẩm mình muốn hoặc ít nhất là sản phẩm mà bạn thích thú.

Có rất ít nghiên cứu tình huống giống như nghiên cứu tác động của việc tăng số lượng hương vị sữa chua giúp tăng doanh số bán mặt hàng này. Một trong những tài liệu được biết đến nhiều trong nghiên cứu "càng nhiều lựa chọn càng tốt" được mang tên "Sự lóa mắt của lựa chọn", trong đó tập trung phân tích các ngân hàng, câu lạc bộ ban đêm, sòng bạc để chỉ ra rằng người tiêu dùng lựa chọn nhiều hơn khi lựa chọn

đó đi cùng với nhiều lựa chọn khác. Người tiêu dùng thích các rạp chiếu phim có nhiều phòng chiếu hơn, các sòng bạc với nhiều bàn hơn; khi họ đứng trước càng nhiều lựa chọn thì càng giảm thiểu nguy cơ bị vướng vào những sản phẩm mà họ không muốn.

Tương tự như vậy, Malcom Gladwell đã nhấn mạnh trường hợp nghiên cứu về những đối thủ cạnh tranh trong sản xuất nước sốt mì spaghetti. Những nhà sản xuất cho rằng không nên loại Ragú trong quá trình sản xuất loại nước sốt đặc biệt, mà thay vào đó là thúc đẩy sự đa dạng – như các đặc tính cứng, sản xuất tại gia, cay – và mở rộng thị trường bằng cách sản xuất những nước sốt chuyên biệt và phân chia thị trường. Việc đưa ra nhiều lựa chọn đã đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng và phần nào đã khiến nước sốt spaghetti nằm trong sáu loại nước sốt có tốc độ tiêu thụ nhanh nhất trên thị trường.

Francis Hamit, một cây bút chuyên viết về các chủ đề của ngành xuất bản, đã giải thích rằng, trong kinh tế học cơ bản, cần phải cân bằng giữa sự đa dạng với mức tiêu thụ:

> Bảng biểu trong cuốn sách giáo khoa Kinh tế học cũ kỹ của tôi là một trong những ví dụ kinh điển chứng tỏ mối quan hệ giữa sản xuất máy bay ném bom tầm xa với xây những ngôi trường mới. Trong trường hợp trên, áp lực là vấn đề chi phí. Còn đối với sự lựa chọn, áp lực chính là thời gian. Cần phải có thời gian để tìm sản phẩm bạn muốn và số đông người tiêu dùng sẽ

mua những sản phẩm họ thấy đầu tiên, chứ không cố tìm thêm những sản phẩm giá thấp hơn.

Điều đó giải thích tại sao các cửa hàng bán lẻ đặt những sản phẩm nhỏ ngay cạnh quầy tính tiền. Sự sẵn có và tiện dụng sẽ giúp tăng doanh số. Vì thế mà những cửa hàng này được biết tới với cái tên "cửa hàng tiện dụng" như cửa hàng 7/11 đã kiếm bộn tiền từ bán sữa, bánh mì, bia và nước giải khát với giá cao gấp nhiều lần so với giá ở siêu thị. Điều cơ bản không phải là lượng hàng hóa được bán ra, mà là cần bảo đảm rằng mọi thứ đều sẵn có ngay lập tức.

Quá trình phân phối trong thời đại kỹ thuật số có hai tác động đến mô hình này – không chỉ mở rộng khả năng tìm kiếm của khách hàng, mà còn giảm thiểu thời gian tìm kiếm. Theo thời gian, điều này sẽ giúp tăng doanh số bán và mở rộng thị trường nói chung. Như chúng ta đã thấy ở Chương 8, *Cái đuôi dài* trở nên dài hơn và cũng dày hơn.

11

NHỮNG NỀN VĂN HÓA *NGÁCH*

CUỘC SỐNG TRONG THẾ GIỚI *CÁI ĐUÔI DÀI* SẼ NHƯ THẾ NÀO?

Trong những ngày tàn đen tối của dòng nhạc disco đầu thập niên 80, một thể loại văn hóa âm nhạc *Cái đuôi dài* đã xuất hiện tại một nơi trước kia từng là khu công nghiệp của thành phố Chicago. Gần nửa thập niên sau khi album *Saturday Night Fever* ra đời, quá trình thương mại hóa thể loại nhạc clap và R&B gặp nhiều khó khăn và đã đi đến hồi kết. Người nghe loại nhac này đã quay lưng lại. Họ quá chán ngán với những bản nhạc nhạt nhẽo được sản xuất theo công thức của ngành âm nhạc chỉ cố gắng sao chép lại những bản nhạc *hit* trước đó. Những khán giả của một trận bóng chày ở Comiskey Park của Chicago đã được yêu cầu mang theo tất cả những đĩa nhạc disco mà họ không thích và sau khi trận đấu kết thúc, họ vừa ném những chiếc đĩa đó vào đống lửa lớn vừa la lớn "Disco rác rưởi".

Nhưng tại một câu lạc bộ ban đêm có tên Warehouse, DJ địa phương Frankie Knuckles đã tạo ra một thứ âm nhạc mới. Anh hăng hái kết hợp và trộn các loại nhạc khác nhau để sáng tạo ra một loại nhạc hoàn toàn mới. Knuckles đem phối dòng disco cổ điển, pop Eurobeat với nhịp tổng hợp, âm thanh từ loại trống điện tử mới thời bây giờ, thành một thứ âm nhạc hòa trộn điên cuồng, giàu năng lượng của những tâm hồn mới được tái sinh. Được đặt theo tên của câu lạc bộ, thể loại nhạc mới này được biết đến với cái tên house music[1].

Trong cuốn *Lịch sử nhạc House của Chicago*, Stuart Cosgrove đã mô tả khung cảnh như sau:

> Frankie không chỉ là một DJ, Anh còn là kiến trúc sư của loại âm nhạc này, là người đưa nghệ thuật hòa âm phối khí lên một tầm cao mới. Những vị khách thường xuyên của Warehouse vẫn nhớ đến câu lạc bộ đó như một nơi có không khí sôi động nhất ở Chicago, trung tâm đầu não đi tiên phong trong phát triển thể loại nhạc nhảy, nơi mà những bản nhạc kinh điển của Philly do Harold Melvin, Billy Paul và O'Jays biểu diễn được phối với những bản disco đang thịnh hành như "Disco Circus" của Martin Circus và du nhập dòng nhạc pop của châu Âu của các nhóm nhạc tổng hợp như Kraftwerk và Telex.

Loại âm nhạc đó đã nhanh chóng lan sang câu lạc bộ khác ở Chicago mang tên MusicBox, nơi mà DJ Ron Hardy là người tiếp tục phát triển thể loại đó lên tầm

---

[1] Nhạc tại gia.

cao mới về âm thanh và không gian biển diễn quay cuồng, tới mức người ta cho rằng lấy cảm hứng từ việc sử dụng heroin. Cuối cùng thể loại âm nhạc đó đã chu du tới miền Bắc nước Anh, nơi nhạc *house* trở thành nền tảng của thể loại nhạc sau này được biết với là Rave scene.

Điểm đáng lưu ý về sự nổi lên của thể loại *house* là ở chỗ nó vừa là sự phản ứng đối với sự sụp đổ của thời đại của những sản phẩm *hit*, vừa tạo ra một nền văn hóa sôi động cho riêng mình. Các DJ và câu lạc bộ đã sáng tạo ra một loại hình âm nhạc mới, khác xa với thể loại nhạc pop. Sự phát triển của các câu lạc bộ đã làm dài thêm *Cái đuôi* âm nhạc và hệ thống âm nhạc đã chứng kiến sự tiến triển của nhiều thể loại nhạc đầy sáng tạo.

Để hiểu lý do tại sao, chúng ta hãy nghiên cứu sự phát triển của nhạc *house*. Nguồn gốc của thể loại này bắt nguồn từ những DJ huyền thoại như Larry Levan vốn xuất thân là DJ của câu lạc bộ Paradise Garage ở New York. Cuối thập niên 70, những DJ như Levan và David Mancuso cùng hòa âm phối khí trong một chuỗi các nhạc phẩm mà giờ đây đã trở nên quen thuộc, khiến mọi người đến các câu lạc bộ nhảy thâu đêm suốt sáng.

Điều gì đã đưa đến sự toả sáng của các ngôi sao DJ? Ngày nay, nhiều nhân tố vẫn còn đóng vai trò quan trọng. Khởi đầu là sự lan rộng của những công nghệ dễ dàng mua được, từ bàn phối âm đến máy thu đa hệ. Đó là nhân tố đầu tiên làm nên *Cái đuôi dài* - sự

phổ biến hóa công cụ sản xuất. Công nghệ sản xuất rẻ đã làm giảm chi phí thu ở studio; và công nghệ rẻ cũng khiến hàng trăm công ty thu băng đĩa độc lập có thể thu âm và quảng bá về băng đĩa với giá phải chăng. Một số công ty thu âm nhạc *house* có tên tuổi nhất, chẳng hạn như công ty thu thanh West End đã thu âm hàng trăm đĩa nhạc chỉ trong thời gian vài năm ngắn ngủi.

Tác động kinh tế của sự kiện trên là sự bùng nổ đĩa thu thanh, tạo ra khoảng trống về thông tin liên quan đến đĩa thu - và cơ hội cho những ai muốn đóng vai trò bộ lọc thông tin giúp mọi người tìm kiếm những đĩa thu đó. Nhưng bộ lọc như vậy lại không thể hoạt động hiệu quả nếu thiếu khả năng tiếp cận những đĩa nhạc nền ngay từ đầu và đòi hỏi kênh phân phối với rào cản ở mức thấp. Đó chính là điều mà các câu lạc bộ và các bữa tiệc cung cấp, do đó tạo nên lực lượng cần thiết thứ hai - quá trình phổ biến hóa khâu phân phối.

Trong khi đài phát thanh bị chi phối bởi thông tin một chiều dưới hình thức tiếp thị hãng băng đĩa - những công ty băng đĩa đưa ra những album mà họ cho rằng sẽ trở thành đĩa *hit* và chỉ sau đó mới biết liệu phỏng đoán của họ đúng hay không, thì các câu lạc bộ lại có được phản hồi ngay tức khắc của khán giả. Nếu DJ chơi một bản nhạc mà những người đến câu lạc bộ không đánh giá cao, sự không hài lòng của họ thể hiện rõ rệt - họ sẽ không nhảy. Với nhịp bước của mình, những người đến câu lạc bộ bỏ phiếu ngay cho bản phối âm đó, truyền niềm trông đợi và sự thích

thú tới DJ. Các DJ đã chạm đến *Cái đuôi dài* của âm nhạc và khuyến nghị nội dung mà khán giả của họ thích nghe để có niềm hứng khởi nhảy theo nhạc.

Khi chi phí sản xuất và biểu diễn tiếp tục giảm, nhạc *house* chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ với nhiều loại nhạc chuyên biệt khác nhau như nhạc *deep house*, *funky house* và *dub house*. Trong bối cảnh đó, các DJ cần có một cơ chế mới để định hướng thị trường tiêu dùng phức tạp.

Nhưng bản thân cơ chế này lại có nhiều nghịch lý. Nhiều năm qua, các nhà sản xuất nhạc *house* đã sử dụng nhiều biệt danh khi phát hành đĩa nhạc. Tại sao lại phải có nhiều biệt danh đến vậy, nếu mục đích của họ chỉ là bán đĩa nhạc mà thôi? Tựu trung lại, tất cả những thể loại biệt danh đều là một dạng không ghi tên, tạo sự hỗn loạn về thông tin gây hoang mang trên thị trường.

Nhưng đối với các DJ, thông tin quan trọng lại nằm ở công ty phát hành, chứ không phải bản nhạc. Các công ty âm nhạc độc lập giống như một chiếc thẻ cung cấp thông tin, cho biết thể loại nhạc và tính chuyên biệt của đĩa nhạc đó ở trình độ nào. Công ty phát hành cho phép DJ tìm ra những bản nhạc có thể làm hài lòng sự trông đợi của khán giả với chi phí thấp và hiệu quả cao. Theo nghĩa đó, các công ty phát hành tạo nền tảng cho sự tổng hợp thông tin vốn tản mát trên sàn nhảy.

Trên thực tế, ở một khía cạnh nào đó, tên tuổi của các DJ không còn mang nhiều ý nghĩa như trước, vì các công ty phát hành nhạc đã cung cấp phần lớn

thông tin có giá trị. Chẳng hạn như bộ đôi âm nhạc Berlin – Moritz Von Oswald và Mark Ernestus, được biết đến nhiều với cái tên Basic Channel, đã cùng nhóm cộng tác phát hành băng đĩa dưới nhiều nhãn mác đa dạng. Mác Burial Mix dành cho loại nhạc sâu, mạnh có giọng nói; mác M dành cho thể loại nhạc *house* mạnh, sử dụng nhạc cụ ở mức tối thiểu; Rhythm & Sound dành cho nhạc trừu tượng với ảnh hưởng lớn của nhịp điệu mạnh; và mác Chain Reaction để chỉ nhạc điện tử trừu tượng, sử dụng nhiều nhạc cụ với ảnh hưởng lớn của nhạc *house* mạnh.

Mỗi công ty phát hành nhạc thể hiện đặc trưng riêng của đĩa nhạc do nhiều nghệ sĩ thể hiện. Nhân số lượng này lên với hàng ngàn, bạn sẽ hiểu thực trạng tiêu dùng của thị trường âm nhạc *house* phức tạp đến mức nào – và tại sao ngày càng cần ghi tên các công ty phát hành trên băng đĩa. Vì các DJ có thể sử dụng thông tin in trên nhãn mác đĩa nhạc, nên họ không cần dành thời gian để nghe từng bản nhạc mà Oswald và Ernestus hợp tác sản xuất – thay vào đó, họ chỉ cần đơn giản là tập trung vào các nhãn mác phù hợp nhất với đối tượng người nghe. Họ có thể lướt trên *Cái đuôi dài* của thị trường âm nhạc *house* một cách hiệu quả mà không tốn nhiều chi phí.

Các nhà sản xuất nhạc *house* cũng dựa vào chiến lược mở rộng khả năng tiếp cận sản phẩm. Ngược lại, so với cách dán nhãn mác sản phẩm, vốn là cách tiêu tốn ngày càng nhiều thời gian cho tranh chấp kiện tụng liên quan đến vấn đề bản quyền, các nhà sản xuất nhạc

house (và các nhà sản xuất chui nói chung) từ lâu đã nhận ra rằng việc cho phép các sản phẩm của họ được phối và trộn âm sẽ đem lại lợi ích kinh tế.

Một đĩa nhạc *house* thành công thường thu hút các nhà sản xuất phối âm lại; điều đó tạo nên một hệ thống. Vì những bản phối âm này thường được phối cho các thể loại khác nhau, nên thường là bản bổ sung cho bản gốc. Khi số lượng bản bổ sung tăng lên, giá trị của hệ thống sẽ gia tăng mạnh mẽ. Hiệu ứng tăng mạnh này lại tạo nên cơ chế cho phép các DJ vốn là người tổng hợp âm thanh có thể định hướng *Cái đuôi dài* của thị trường âm nhạc, rồi nhanh chóng, dễ dàng phát hiện ra những bản nhạc có ảnh hưởng lớn trong từng thể loại riêng biệt.

TỪ THÓI QUEN 'HOẶC' ĐẾN THÓI QUEN 'VÀ'

Cái đuôi dài đang cung cấp cho khách hàng sự lựa chọn vô tận. Sự phân phối dư thừa với chi phí rẻ cũng đồng nghĩa với sự đa dạng, phong phú, rẻ tiền và không giới hạn – và cũng đồng nghĩa với thực tế là người nghe thường có khuynh hướng dàn trải theo sự lựa chọn. Nhìn từ khía cạnh ngành giải trí và truyền thông cơ bản, điều này giống như cuộc chiến giữa ngành truyền thông truyền thống và Internet. Nhưng vấn đề là ở chỗ, một khi người ta chuyển sự quan tâm sang Internet, không phải là do họ chuyển từ hệ thống truyền thông này sang hệ thống truyền thông khác, mà

sự quan tâm của họ trở nên dàn trải. Lựa chọn vô tận rốt cuộc lại tương đồng với sự phân rẽ.

Viết trong cuốn *Corante,* Vin Crosbie, một nhà phân tích về truyền thông đã lý giải như sau:

> Mỗi thính giả, khán giả hoặc độc giả thường là một thể tổng hòa duy nhất của các *quan tâm chung* và *quan tâm đặc thù.* Dù rằng nhiều cá thể có thể cùng chia sẻ một số *quan tâm chung*, chẳng hạn như về thời tiết, nhưng hầu hết, nếu không muốn nói là toàn bộ trong số họ lại có những *quan tâm đặc thù* rất khác nhau. Mỗi cá thể thực sự là một thể tổng hòa duy nhất của những *quan tâm chung* và *quan tâm đặc thù.* Chỉ khoảng 30 năm trước đây, một-người-Mỹ-trung-bình không có khả năng tiếp cận bất kỳ một phương tiện truyền thông nào để thỏa mãn *quan tâm đặc thù* của mình. Tất cả những gì họ có là phương tiện truyền thông đại chúng mà *có thể phần nào đáp ứng thành công* nhiều *quan tâm chung* (hay lợi ích "*đại chúng*").
>
> Rồi sau đó, công nghệ truyền thông phát triển và bắt đầu đáp ứng được những *quan tâm đặc thù* của họ. Trong suốt thập niên 70, tiến bộ trong in ấn ốp-xét đã dẫn đến sự nở rộ của hàng loạt các tạp chí chuyên ngành, không còn cảnh tượng chỉ có lèo tèo vài tờ tạp chí trên sạp báo nữa, mà thay vào đó là hàng trăm tạp chí về các chủ đề đặc thù. Sự phổ biến đầu tiên của hệ thống cáp truyền hình tương tự trong thập niên 80, rồi đến hệ thống kỹ thuật số cuối những năm 90 đã làm tăng số đài truyền hình mà người Mỹ có khả năng tiếp cận từ con số bốn lên đến hàng trăm, mà phần lớn là các kênh chuyên biệt (như kênh Home &

Garden TV [Nhà & Vườn], Kênh Golf, Kênh Quân sự...). Sau đó, Internet ra đời đã mở ra khả năng tiếp cận với công chúng trong suốt thập niên 90 và mỗi cá nhân trung bình có thể vào hàng triệu trang web mà phần lớn đề cập các chủ đề rất đặc thù.

Kết quả là ngày càng có nhiều cá nhân, vốn trước kia chỉ sử dụng phương tiện thông tin đại chúng vì đó là tất cả những gì họ có thể tiếp cận, thay vì tiếp tục xem những ấn phẩm, các kênh truyền hình và trang web đại chúng, thì giờ đây lại đang bị hút vào những ấn phẩm, các kênh truyền hình hay trang web chuyên biệt. Càng ngày, số người xem các chương trình truyền thông đại chúng càng ít đi. Số lượng người đó sẽ sớm trở thành số đông. Các cá nhân không hề thay đổi; họ vẫn thường bị phân rẽ. Điều thay đổi ở đây là thói quen truyền thông. Giờ đây họ muốn thỏa mãn những quan tâm riêng rẽ của mình, những lợi ích đã vốn có từ lâu. Sự phân rẽ hiện diện nhiều như chính các cá thể vậy. Mọi chuyện đã, đang và sẽ luôn là như vậy.

Sự chuyển đổi từ cái chung sang cái đặc thù không phải là dấu chấm hết cho cơ cấu quyền lực hiện thời, cũng không phải là sự chuyển từ cái toàn thể sang nền văn hóa của sự nghiệp dư hay của máy tính cá nhân. Mà thay vào đó là sự cân bằng của phương trình hiện thực, hay sự tiến triển từ thời đại "*hoặc*" - lựa chọn giữa cái chung với cái phổ biến (văn hóa đại chúng trong tương quan với các nền văn hóa nhỏ) sang thời đại "*và*". Giờ đây, văn hóa của chúng ta ngày càng là một tổng hòa của đầu *và* đuôi, của cái chung *và* cái đặc thù, của hệ thống *và* cá nhân, của những nhà

chuyên nghiệp *và* nghiệp dư. Văn hóa đại chúng không sụp đổ mà chỉ ngày càng giảm bớt vai trò. Theo đó, những lực cản đối với *văn hóa sản phẩm ngách* sẽ ngày càng ít đi.

Chúng ta đã chứng kiến những hiệu ứng đó trong ngành âm nhạc. Trong thế giới đĩa nhạc CD, âm nhạc cổ điển chiếm khoảng 6% doanh số bán, mức quá thấp để có thể có chỗ đứng trên một giá để đĩa của hệ thống Wal-Mart. Nhưng ở mạng iTunes, nơi có nhiều đất dụng võ cho vô vàn thể loại đa dạng, thì doanh số bán đạt tới 12%. Phim tài liệu thường hiếm khi được trình chiếu ở rạp hát, nhưng lại là một trong những thể loại phim được yêu thích ở Netflix, vốn đạt gần một nửa doanh số kinh doanh trong lĩnh vực phim tài liệu ở Mỹ, chẳng hạn như các phim *Capturing the Friedmans (Tóm gọn gia đình Friedman)* và *Murderball (Quả bóng chết chóc).*

SỰ NỔI LÊN CỦA NỀN VĂN HÓA ĐẠI CHÚNG CHIA NHÁNH SONG SONG

Vào tháng 7 năm 2005, Anil Dash, một nhà quản lý của công ty công nghệ blog SixApart đã "tấn công" tờ *Thời báo New York* bằng cách mặc chiếc áo phông có chữ "GOATSE" trong một tấm ảnh minh họa cho bài báo viết về những khó khăn nếu muốn thay đổi những điều Google nói về bạn. Thích thú về trò đùa điên rồ của Anil, tôi còn ngạc nhiên hơn khi biết rằng hầu như

không một nhân viên nào của tôi (và rõ ràng là không một biên tập viên của *Thời báo New York*) hiểu GOATSE có nghĩa gì. (Tôi buộc phải hé lộ ra rằng đó là bức ảnh nảy đom đóm mắt mà những kẻ tinh nghịch trên mạng đã cố lừa gạt rằng đó là đường link đến một bức ảnh quyến rũ, giống như bức ảnh của Natalie Portman. Thực tế, bức ảnh đó không đến mức khiêu dâm như vậy). Song nhiều anh bạn tôi cũng gắn lời giải thích với bức ảnh đó để làm trò đùa.

Tôi cho rằng ai cũng hiểu ý nghĩa của GOATSE, nhưng tôi đã lầm. Hóa ra trên thực tế, chỉ một vài người trong số những người trên mạng mà tôi biết là có thể hiểu được. Tôi đã không nhận ra thực tế là tôi chỉ thuộc một nhóm xã hội nhỏ. GOATSE hóa ra lại là một trong những mật mã bí ẩn mà chỉ các thành viên của nhóm xã hội đó hiểu được, vốn đó chính là điều mà Anil biểu diễn khi anh ta đã xấc xược mặc chiếc áo in chữ đó trong bài báo của tờ *Thời báo*.

Tôi quyết định sẽ thử những tiêu chuẩn khác để xem liệu chúng có mang tính phổ biến như tôi nghĩ hay không. Tôi bắt đầu bằng việc truyền đi một số cụm từ sáo rỗng khác từ số ít bạn trên mạng tới những người bạn trong đời thường, chẳng hạn như "Tất cả nền tảng của bạn thuộc về chúng tôi"[1]; "Nhiều lục lạc hơn nữa" (More Cowbell)[2]; "Tôi sẵn sàng hợp tác với đối

---

[1] Câu tiếng Anh là "All Your Base Are Belong To Us", là câu để khẳng định chiến thắng hay sự vượt trội.

[2] "More cowbell" là cụm từ được sử dụng trong nền âm nhạc pop của Mỹ, xuất phát từ một chương trình hài kịch.....

phương... [điền thêm vào chỗ trống]", v.v. và v.v... Những cụm từ nhỏ mà tôi nghĩ là phổ biến hóa ra lại được sử dụng rất hạn chế, thậm chí ngay ở trong công ty của tôi. Khi tôi tiến hành một cuộc thăm dò không chính thức tại hội thảo về quan hệ công chúng mà tôi là diễn giả, tôi đã phát hiện ra rằng chỉ khoảng 10% đại biểu đã từng nghe qua những cụm từ này - và đối với mỗi cụm từ, tỷ lệ 10% là *rất khác nhau.*

Nếu bạn tìm trên Wikipedia những cụm từ thuộc về Internet, bạn sẽ tìm thấy hàng trăm từ loại như vậy. Dưới đây là mười cụm từ được nghe đến nhiều nhất (dù rằng một số từ giờ có lẽ lại lạc hậu rồi). Bạn đã từng nghe thấy bao nhiêu trong số đó?

- Ellen Feiss
- The Star Wars Kid
- Dancing baby
- Bert is Evil
- Bonzai Kitten
- Tourist Guy
- MC Hawking
- 1337
- Subservient Chicken
- First post

Ví dụ trên nói lên điều gì? Nó chỉ ra rằng nhóm xã hội của tôi không phải luôn là nhóm xã hội của bạn,

---

.... Tối thứ Bảy khi thu thanh bài hát "(Đừng sợ) người thợ gặt" phát vào ngày 8/4/2000.

ngay cả khi chúng ta cùng làm việc, cùng chơi và sống trong cùng một thế giới. Đồng sàng, dị mộng là như vậy.

Chính những lực lượng và công nghệ của *Cái đuôi dài* - vốn đã dẫn đến sự phát triển ồ ạt của sự đa dạng và lựa chọn phong phú trong sản phẩm mà chúng ta tiêu thụ - đang đưa chúng ta tới vòng xoáy của nhóm xã hội. Khi nền văn hóa đại chúng đứt gãy, nó sẽ không hình thành nên một hình thức đại chúng khác. Thay vào đó, những mảnh đứt gãy sẽ trở thành hàng triệu thể loại tiểu văn hóa, cùng tồn tại và tương tác theo những hình thức phức tạp.

Kết quả là, chúng ta không coi văn hóa như một tấm chăn lớn mà là sự kết nối của những sợi chỉ đan xen với nhau, mỗi sợi chỉ luôn có sẵn và liên kết trực tiếp với những nhóm người khác nhau.

Tóm lại, chúng ta đang chứng kiến một sự chuyển mình từ nền văn hóa đại chúng thông thường sang *nền văn hóa đại chúng chia nhánh song song*. Dù chúng ta có nghĩ theo cách này hay cách khác, thì mỗi chúng ta đều thuộc về những nhóm xã hội khác nhau, đôi lúc chồng chéo (như *văn hóa lập dị* và LEGO), đôi lúc lại không (như tennis và nhạc punk-funk). Với bạn đồng nghiệp, với người thân, chúng ta chia sẻ một vài sở thích chứ không phải tất cả. Càng ngày, chúng ta sẽ chia sẻ nhiều sở thích với những người chúng ta không biết hoặc thậm chí không nghĩ là cá nhân (như tác giả các blog, những người cùng tạo danh sách sản phẩm mình thích ở trên mạng).

Mỗi chúng ta – dù có nghĩ mình thuộc về dòng văn hóa chủ lưu hay không – thì trên thực tế lại đang đi theo những nhánh văn hóa khác nhau trong một số lĩnh vực của cuộc sống. Chẳng hạn, tôi là người xem phim ăn khách, nhưng không hẳn nghe âm nhạc dòng phổ thông và đặc biệt là có gu đọc sách chuyên biệt là các tác phẩm về kinh tế hệ thống (rất tiếc là cuốn sách này thì không phải!). Hơn thế nữa, khi chúng ta theo một gu riêng biệt thì chúng ta thường đi xa hơn nữa, cho phép sự nhiệt thành đưa chúng ta tới những đam mê về rượu vang hoặc đồ cổ – vì sự lựa chọn phong phú giúp ta làm được điều đó.

Virginia Postrel đã nhận xét rằng sự bùng nổ khả năng lựa chọn đa dạng đã phản ánh sự đa dạng vốn đã hiện hữu ngay trong phân bố dân cư:

> Mỗi khía cạnh nhân dạng con người, từ kích cỡ, hình dáng, màu sắc tới khuynh hướng giới tính và tài năng trí tuệ đều rất đa dạng. Phần đông chúng ta tập hợp thành những nhóm ở khoảng giữa của sự phân bố có thể thống kê được. Nhưng còn nhiều đường cong đối xứng và nhiều người lại nằm ở đuôi của ít nhất một trong những đường cong đó. Chúng ta có thể sưu tầm những câu chuyện kỳ quặc hoặc đọc những cuốn sách bí truyền, có niềm tin tôn giáo khác thường hoặc đi những đôi giày kỳ quái, mắc phải căn bệnh lạ hoặc thích thú khi xem những phim bị cấm.

Từ xưa đến nay, những nhận xét trên vẫn luôn đúng, nhưng chỉ đến bây giờ thì chúng ta mới có thể

cơ hội theo đuổi của chúng. Sự nổi lên của nền *văn hóa sản phẩm ngách* sẽ giúp định hình lại môi trường xã hội. Con người sẽ thuộc về một trong hàng ngàn *nhóm lợi ích*, với sợi dây kết nối đến từ chia sẻ lợi ích nhiều hơn là khoảng cách địa lý và môi trường làm việc. Nói cách khác, chúng ta đang chia tay thời đại "bàn uống nước"[1], thời mà tất cả chúng ta cùng lắng nghe, cùng xem và cùng đọc từ một nguồn hạn hẹp chủ yếu là những nội dung được mọi người cùng ưa thích. Chúng ta đang bước vào thời kỳ của những nền văn hóa siêu nhỏ với nội dung rất khác nhau.

Năm 1958, Raymond Williams – một nhà xã hội học Mác-xít, đã viết trong cuốn *Culture and Society (Văn hóa và Xã hội)* như sau: "Không có quần chúng; mà chỉ có cách nhìn mọi người như quần chúng mà thôi". Có lẽ ông cũng không thể hình dung hết chân lý mà mình nói ra.

LIỆU THÔNG TIN CÓ PHÙ HỢP VỚI MÔ HÌNH ĐÓ KHÔNG...

Nền *văn hóa sản phẩm ngách* này sẽ như thế nào nhỉ? Chúng ta có thể quan sát sự thay đổi của truyền thông để tìm ra câu trả lời. Tin tức báo chí là lĩnh vực đầu tiên chịu tác động của Internet, và giờ đây cả một

---

[1] Để chỉ nơi mà mọi nhân viên của công ty hay tụ tập, nói chuyện gẫu trước khi vào làm việc.

thế hệ đã trưởng thành cùng với kỳ vọng có thể tự do tiếp cận bất kỳ nguồn thông tin về bất cứ chủ đề nào vào bất kỳ lúc nào. Điều đó tốt cho những người nghiện tin tức, nhưng lại là thảm họa cho nghề đưa tin. Sự tụt dốc của báo giấy, với mức ấn hành giảm hơn một phần ba so với thời kỳ phát triển đỉnh cao giữa thập niên 80, là minh chứng cụ thể nhất về ảnh hưởng nghiêm trọng mà *Cái đuôi dài* đã gây nên đối với những ngành kinh doanh lâu đời.

Đã có thời sức mạnh của báo chí bắt nguồn từ khả năng làm chủ phương tiện sản xuất. Người ta từng hay nói: "Đừng bao giờ cãi lý với nhà báo". Nhưng từ đầu thập niên 90, tin tức bắt đầu xuất hiện trên màn hình máy tính, chứ không chỉ ở những tờ báo giấy. Bất kỳ ai có máy tính cá nhân và đường truyền Internet đột nhiên có sức mạnh của báo chí.

Thoạt tiên, chính những tờ báo và các công ty truyền thông truyền thống khác đã được thu lợi. Nhưng khi ngày càng có nhiều người xây dựng trang web cho cá nhân và rồi tạo blog, thì càng khó phân biệt được báo chí chuyên nghiệp với báo chí nghiệp dư. Trong những lĩnh vực mà họ yêu thích, thì tầm hiểu biết và khả năng viết của các blogger có thể bằng hoặc thậm chí hơn các nhà báo. Đôi khi với tư cách là người trong cuộc chứ không chỉ là quan sát viên, các blogger thậm chí còn có thể tiếp cận nguồn thông tin tốt hơn nhà báo.

Richard Posner, một luật sư danh tiếng và cũng là một học giả về luật, cho rằng đó là một sự đổi ngôi rất hiếm khi xảy ra. Trong một bài bình luận về sách đăng

trên tờ *Thời báo New York* (mà có lẽ là vì mục đích châm biếm), ông đã nhận xét rằng blogger có thể nhắm tới một bộ phận độc giả sâu hơn bất kỳ một tờ báo hay một kênh tin tức truyền hình nào, mà không tốn một xu. Trên thực tế, với vai trò là các *thị trường ngách*, các trang blog thu hút lần lượt các khách hàng của truyền thông đại chúng vốn chỉ tập trung vào quần chúng nói chung:

> Các blogger có thể chuyên sâu vào một số chủ đề cụ thể mà không nhiều nhà báo làm việc cho các công ty truyền thông có thể làm được, vì các nhà báo càng buộc phải có kiến thức chuyên sâu thì công ty càng phải thuê nhiều nhân lực hơn để đáp ứng được mọi lĩnh vực. Một tờ báo viết sẽ không thuê nhà báo vì giỏi đánh máy chữ, nhưng nhiều người trong giới blog lại có kiến thức bí truyền đó và chính họ đã kéo đổ sự thống trị của Dan Rather[1] trong ngành truyền thông Mỹ.
>
> Điều khiến các nhà báo thực sự phiền lòng là: dù rằng các blog cá nhân không thể đảm bảo tính xác thực, nhưng không gian blog nói chung lại có hệ thống sửa lỗi tốt hơn các phương tiện thông tin đại chúng. Tốc độ thu thập và sàng lọc thông tin nhanh chóng đã thay thế cho phương tiện truyền thông thông thường. Không chỉ có hàng triệu blog, hàng ngàn blogger có kiến thức chuyên môn, với điểm lợi thế khác là độc giả có thể đăng tải các nhận xét làm tăng giá trị của blog và thông tin trong những lời nhận xét

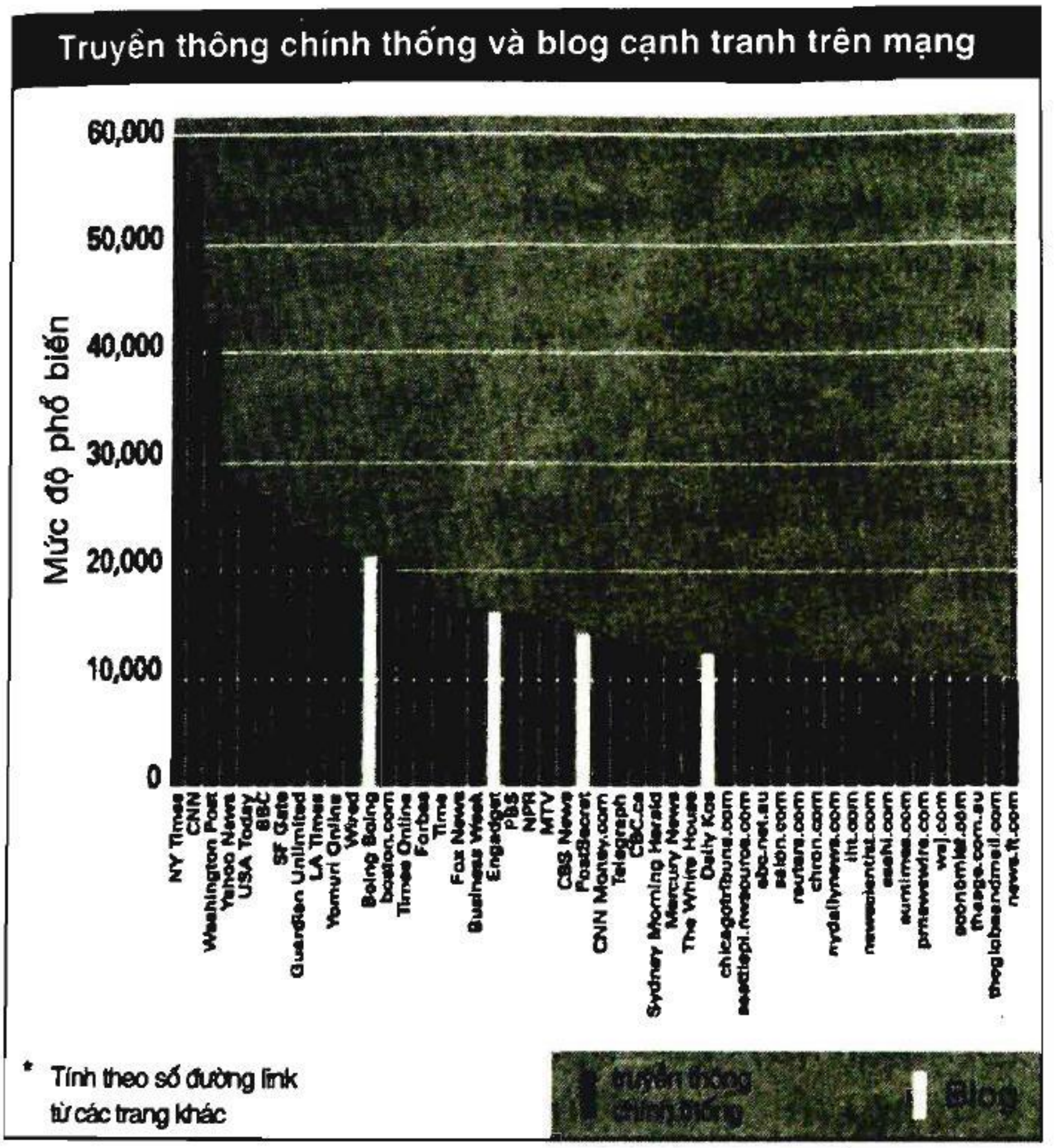
---

[1] Dan Rather là một trong những nhà báo xuất sắc nhất của nền truyền hình Mỹ trong suốt năm thập kỷ qua.

cũng như ở bản thân blog chạy trong không gian blog với tốc độ truyền tin điện tử.

Không gian blog cũng có hệ thống giám sát tốt hơn báo chí thông thường và cũng có nhiều điểm khác biệt. Mô hình phân tích cổ điển của Friedrich Hayek tìm hiểu cách thức thị trường tập hợp lượng lớn thông tin một cách hiệu quả, bất chấp đặc tính phi tập trung của thị trường, sự thiếu vắng người điều phối và kiến thức rất hạn chế ở những người tham gia thị trường. Trên thực tế, không gian blog là một thực thể tổng hợp - không phải là 12 triệu thực thể riêng lẻ, mà là một thực thể gồm 12 triệu nhà báo, cây bút biếm họa và bình luận viên, mà không tốn bất kỳ chi phí nào. Như thể là hãng tin Associated Press hay Reuters có hàng triệu phóng viên mà phần nhiều trong số họ am hiểu những lĩnh vực chuyên biệt, tất cả cùng làm việc không lương cho những tờ báo miễn phí không đăng quảng cáo.

Để tìm hiểu cơ chế đó, hãy cùng xem bảng biểu của Technorati về mức độ ưa chuộng (được tính theo các đường kết nối đến trang web), kể cả blog và báo chí thông thường, hay "MSM" (mainstream media) theo lối nói của dân blog:



Nguồn: Technorati

Hãy xem một trong những cột trắng. Daily Kos (là cột trắng thứ tư ở trong bảng biểu). Đó là trang web về chính trị theo chủ nghĩa tự do, chủ yếu do Markos Moulitsas Zúniga, một nhà hoạt động xã hội ở Berkeley, điều hành. Trang này có số đường kết nối đến nhiều hơn tờ *Chicago Tribune* và hàng ngày thu hút gần 1 triệu lượt người ghé thăm. Hay nhìn đường cong ở phía xa hơn (đứng hàng 65 gần ra vượt ra khỏi khuôn khổ trang giấy) để tìm Instapundit. Đó là blog cá nhân của Glenn Reynolds, một giáo sư luật 45 tuổi của Trường

đại học Tennessee. Bất cứ khi nào ông rỗi rãi, vị giáo sư này lại đăng rất nhiều bài viết về các chủ đề quan tâm, từ chính trị học tự do đến công nghệ nano. Do là người có trí tuệ, có chính kiến và nhanh nhạy nên ông đã trở nên nổi tiếng. Vì nổi tiếng, nên ông có tầm ảnh hưởng lớn. Đường kết nối từ trang web của ông có chiều hướng tạo nên dòng kết nối tới trang web *hit*, mà thường vượt hơn tất cả chỉ trừ những trang tin lớn nhất. Trang web của ông được kết nối (đường link) nhiều hơn trang của *Sports Illustrated.*

Mỗi blogger kể trên có lượng "đường link" cao hơn hầu hết các tờ báo ở Mỹ. Tất nhiên, đó là phép so sánh khập khiễng vì các báo thường tập trung mảng kinh doanh vào phát hành các ấn phẩm. Nhưng nếu bạn là doanh nghiệp làm báo, bảng biểu trên cũng khiến bạn không khỏi băn khoăn về tương lai của ngành này trong thế giới *Cái đuôi dài.*

Trong cuốn *Thư gửi nhà đầu tư mạo hiểm trẻ tuổi*, Christopher Hitchens đã viết rằng mỗi sáng ông thức dậy và kiểm tra sự sống của mình bằng cách chộp lấy tờ *Thời báo New York* với trang đầu có dòng chữ "*Tờ báo đưa tất cả những tin tức đáng xem*". Dòng chữ đó đã tồn tại thập niên này qua thập niên khác, ngày này qua ngày khác. Tôi đã mường tượng rằng, hầu hết độc giả của tờ báo kinh điển này từ lâu đã không còn để ý đến biểu tượng phô trương trống giong cờ mở đó nữa. Bản thân tôi hàng ngày cũng nhìn dòng chữ này và mỗi lúc như vậy tôi vẫn thấy bực bội. Nếu tôi vẫn có thể lầm bầm trách cứ là *tại sao* họ lại nhục mạ tôi

và họ coi tôi *là cái gì* và điều đó có nghĩa *quái quỷ gì* nếu đó rõ ràng không phải là sự ngạo mạn, tự kiêu và phê bình như nó vốn toát lên, thì ít nhất tôi cũng biết rằng mình vẫn đang sống".

Khẩu hiệu của tờ *Thời báo New York* có xuất xứ từ cuối thế kỷ 19. Năm 1897, Adolph Ochs, chủ tòa soạn mới đã nghĩ ra cụm từ này, xem đó như một đòn tấn công đối với những tờ báo đối thủ ở thành phố New York thời bấy giờ, vốn được biết đến như những tờ báo lá cải. Nghĩa ban đầu của khẩu hiệu đó đã mất đi và giờ đây cụm từ đó nghe vừa ngạo mạn, lại vừa trịch thượng.

Liệu đã bao giờ khẩu hiệu đó đúng hay chưa? Có lẽ là không và hiển nhiên là ngày nay thì càng không chính xác. Như Jerry Seinfeld đã châm biếm rằng: "Thật kinh ngạc là số lượng tin diễn ra hàng ngày trên thế giới lại thường chỉ vừa vặn với khuôn khổ tờ báo".

Bên cạnh khẩu hiệu đó, tờ *Thời báo New York* giờ đây phải cạnh tranh không chỉ với các tờ báo ở thành phố New York và ở nơi khác nữa, mà còn với một tập thể trí tuệ và thông tin trên mạng của công chúng. Quyền lực nằm trong con mắt của người quan sát, chứ không phải đã gắn với bản thân thực thể. Sự tự hào của các nhà báo và biên tập viên của tờ *Thời báo* chính là ở chỗ, bất chấp sự cạnh tranh trên, họ đã thành công trong việc tiếp tục đưa tin, đặt chương trình nghị sự. Rõ ràng, tin tức và thông tin không còn là phạm vi chuyên biệt của những người chuyên nghiệp nữa.

Với sự có mặt của khoảng 15 triệu blogger, khả năng một số ít blogger sẽ đăng tải những tin bài quan trọng và có ý nghĩa là rất tốt và càng tốt hơn. Khi những bộ lọc của chúng ta được cải thiện, khả năng nhận rõ những bộ lọc đó sẽ càng nhạy bén hơn. Từ cách tiếp cận truyền thông, sự cạnh tranh sẽ tăng lên, dù từ phía nào đi chăng nữa. Các độc giả sẽ thích điều này hơn. Dù muốn hay không thì sự phân nhỏ của văn hóa là tất yếu.

HÀNG TRIỆU MẢNH VỠ NHỎ

Liệu sự phân nhỏ của văn hóa là điều tốt hơn hay xấu hơn? Nhiều người cho rằng văn hóa đại chúng đóng vai trò như một chất kết dính xã hội, gắn kết mọi người lại với nhau. Nhưng nếu giờ đây, khi chúng ta chỉ làm những việc của riêng chúng ta, thì liệu có còn nền văn hóa đại chúng không? Liệu lợi ích của chúng ta có còn tương tự với lợi ích của hàng xóm hay không?

Trong cuốn sách *Republic.com*, giáo sư luật của trường Đại học Chicago Cass Sunstein đã lập luận rằng, những nguy cơ đó là có thật - nền văn hóa trên mạng trên thực tế đang khuyến khích sự phân cực giữa các nhóm xã hội: "Khi lĩnh vực truyền thông toàn cầu phát triển chạy theo khách hàng, xã hội sẽ đứng trước nguy cơ bị phân nhỏ, các cộng đồng chung có nguy cơ bị giải thể". Ông đã nhắc tới tờ báo nổi tiếng *Daily Me*, một tờ báo của cá nhân Nicholas Negroponte của

Phòng Truyền thông Đại học MIT. Đối với Sunstein, thế giới mà trong đó tất cả chúng ta đều đang đọc tờ báo *Daily Me* là thế giới "bạn không cần xem qua các chủ đề và bài viết mà bạn không tìm kiếm". Không mấy khó khăn, bạn sẽ biết đích xác thông tin mà bạn muốn tìm, không hơn, không kém".

Christine Rosen, nghiên cứu viên cao cấp của Trung tâm Đạo đức và Chính sách công đã chia sẻ lo ngại trên của Sustein. Trong bài luận in trên tờ *The New Atlantis*, bà viết:

> Nếu những công nghệ này tạo điều kiện thuận lợi cho sự phân cực trong chính trị, chúng sẽ có ảnh hưởng như thế nào đến nghệ thuật, văn học và âm nhạc? Khi chúng ta vội vàng tìm cách nhanh nhất, thuận lợi nhất và cá nhân nhất để có được thứ ta muốn, liệu chúng ta có tạo nên những sân khấu cá nhân tự do hay những phòng thu âm tinh xảo? Liệu có phải chúng ta đang cổ suý cho chủ nghĩa cá nhân sáng tạo hay chủ nghĩa cá nhân hẹp hòi? Đó là sự mở rộng lựa chọn hay bào mòn gu thẩm mỹ?

Rosen lập luận, tác động của những công nghệ này là sự nổi lên của "vai trò của cái tôi", nghĩa là sự theo đuổi gu riêng của mỗi người một cách hoàn toàn vị kỷ và hẹp hòi. TiVo, iPod và nội dung của tất cả các loại dịch vụ như vậy cho phép chúng ta sáng tạo ra câu chuyện kể văn hóa cho riêng mình. Bà nói tiếp, với ý cho rằng đó là điều rất tồi tệ:

> Bằng cách tạo cho chúng ta ảo ảnh về khả năng kiểm

soát hoàn toàn, những công nghệ này có nguy cơ khiến chúng ta không bao giờ còn biết đến cảm giác ngạc nhiên nữa. Những công nghệ đó khuyến khích sự lặp lại cứng nhắc của những nỗi ám ảnh, thay vì ươm mầm cho gu thẩm mỹ. Oái oăm thay, trong một thế giới nhỏ hẹp do công nghệ chi phối, chúng ta lại thấy việc tôn trọng cá tính riêng ngày càng trở nên khó khăn.

Liệu Rosen có đúng hay không? Tôi cho là không; trên thực tế, đối với tôi, dường như sự thật lại hoàn toàn ngược lại. Một thế giới của những điều riêng biệt thực ra lại là thế giới của lựa chọn dồi dào, nhưng những định hướng đủ mạnh dưới hình thức khuyến nghị và các dạng bộ lọc khác xuất hiện khuyến khích ngày càng nhiều sự tìm tòi. Chúng ta làm đầy những chiếc iPod với những bản nhạc từ những người bạn và TiVo không ngừng gợi ý những chương trình trình mới mà chúng ta có thể thích dựa trên gu thưởng thức của những người khác. Thực tiễn từ Netflix cho chúng ta thấy rằng: khi được yêu cầu chọn bất kỳ phim nào trong tuyển tập hàng chục ngàn phim, người tiêu dùng không chỉ vùi đầu vào những phim tài liệu của thời Thế chiến lần thứ hai, ngược lại, họ mở rộng gu thưởng thức của mình, khám phá những phim kinh điển trong tháng đầu tiên và chuyển sang loại phim kết hợp khoa học viễn tưởng vào tháng thứ hai.

Trong khi đó, không gian blog là véc-tơ lớn nhất được tạo nên dành cho những tiếng nói mới. Phương pháp kết nối ý tưởng với thông tin có giá trị, từ bất cứ nguồn nào, chuyên nghiệp hay nghiệp dư, đang tạo

nên một lực lượng mạnh mẽ và đa dạng. Rủi ro chính đối với blog là sự phân tán do có quá nhiều nguồn tin. Bất cứ ai đọc tin trên mạng mà không mở mang nhãn quan văn hóa của mình, thì đến một lúc nào đó sẽ chỉ thấy cái góc tối của thế giới blog, hoặc cần được đào tạo lại về ý nghĩa của các đường dẫn.

Do không có thông tin nào trên các trang web mang tính áp đặt nên bạn có thể tham khảo nhiều nguồn thông tin để đưa ra quyết định. Điều đó đánh dấu sự kết thúc của thời kỳ nhồi nhét thông tin chính thống cùng những thể chế luôn cho mình là đúng. Nó cũng đánh dấu sự nổi lên của thời đại thông tin đa chiều đòi hỏi và cũng xứng đáng được nghiên cứu. Những người trạc tuổi sáu mươi khuyên chúng ta nên nghi ngờ sự áp đặt, song họ lại không cho chúng ta phương tiện để làm điều đó. Ngày nay, chúng ta đã có công cụ. Vấn đề là làm thế nào để sử dụng chúng một cách có hiệu quả nhất mà không bị choáng ngợp bởi thông tin thiếu chắc chắn.

Điều quan trọng là một xã hội biết nghi vấn và có khả năng giải đáp những câu hỏi ấy sẽ là xã hội lành mạnh hơn những xã hội chỉ đơn giản chấp nhận những gì mà một nhóm nhỏ các chuyên gia và thể chế truyền đạt lại cho họ. Nếu sự gắn kết chuyên nghiệp không còn là biểu trưng của quyền hành, thì chúng ta cần xây dựng một hệ thống chuẩn mực cho riêng mình. Điều đó khuyến khích chúng ta nghĩ cho chúng ta. Wikipedia là bước khởi đầu để khám phá một chủ đề, chứ không đưa ra thông tin cuối cùng.

Thời kỳ thụ động cũng đã đi đến hồi kết. Bạn có thể tâm niệm điều đó vào thời kỳ đỉnh cao của truyền hình khi chúng ta cùng xem một nội dung trên truyền hình, nhưng vào thời điểm đó, có khi bản thân chúng ta cũng thưởng thức những nội dung đó theo cách nhìn của riêng mình – "chơi bowling một mình"[1] trong thời gian chiếu chương trình truyền hình. Ngày nay chúng ta làm rất nhiều việc khác nhau trên mạng, nhưng bằng cách đọc các bài viết, nói chuyện trên mạng hoặc chỉ theo gương của một số người, chúng ta có nhiều cơ hội gặp gỡ các cá nhân khác. Những gì chúng ta đã để tuột mất trong nền văn hóa đại chúng lại chính là những gì chúng ta đang thể hiện với mọi người.

Ngày nay, chúng ta không hoàn toàn bị phân tán, mà đúng hơn là đang tái kết hợp với nhau để tạo thành những nhóm nhỏ theo các khuynh hướng khác nhau. Giờ đây, những "bàn uống nước" gần như hiện hữu khắp mọi nơi với nhiều loại khác nhau và mỗi người tự quyết định sẽ đến chiếc bàn uống nước nào. Thay vì gắn kết lỏng lẻo bởi chất kết dính trùng lặp

---

[1] Lấy theo tiêu đề của cuốn sách *Chơi bowling một mình: Sự sụp đổ và hồi sinh của cộng đồng Mỹ* (2000) của Robert Putnam. Trong đó, Putnam đã lấy ví dụ về chơi bowling để minh họa cho lý do tại sao sự sụt giảm về thành viên trong các tổ chức dân sự dẫn tới sụt giảm mức độ dân chủ. Mặc dù số người chơi bowling tăng lên trong suốt 20 năm qua, nhưng số người tham gia chơi theo đoàn, đội lại giảm. Họ chỉ chơi với tính chất cá nhân, không tham gia vào thảo luận hay tương tác xã hội để ảnh hưởng tới môi trường dân chủ của các đoàn, đội.

trong nền văn hóa đại chúng nhân tạo, thì chúng ta có khả năng gắn bó chặt chẽ với nhau hơn nếu càng nhiều người chia sẻ sở thích về *văn hóa ngách*.

Mặc dù sự suy vong của các thể chế văn hóa chính thống có thể đẩy một số người đi theo khuynh hướng khép kín của những cá nhân cùng quan điểm nhưng tôi lại cho rằng qua thời gian, sự hiếu kỳ cùng với khả năng tiếp cận thông tin gần như vô tận sẽ khiến mọi người cởi mở hơn, chứ không phải khép mình hơn.

Thời đại của những cái chung có vẻ giống như trạng thái tự nhiên của sự vật, song nó chỉ là sản phẩm của công nghệ truyền thông cuối thế kỷ 19 mà thôi. Trước đó, hầu hết các nền văn hóa đều mang tính địa phương. Trong tương lai, văn hóa sẽ dựa trên sự chia sẻ sở thích và nhiều nền văn hóa sẽ cùng tồn tại song song. Văn hóa đại chúng có thể ngày càng mất vai trò, nhưng văn hóa chung của con người thì không. Chúng ta vẫn sẽ chia sẻ quan niệm với những người khác, nhưng không phải với tất cả mọi người.

12

MÀN HÌNH VÔ TẬN

VIDEO SAU THỜI ĐẠI CỦA TRUYỀN HÌNH

"Không phải vì những khán giả là người tầm thường và ngớ ngẩn mà truyền hình trở nên tầm thường, thiếu lành mạnh và ngớ ngẩn. Truyền hình chỉ là cách thức truyền đạt, vì đơn giản mọi người có xu hướng đặc biệt giống nhau ở những sở thích tầm thường, thiếu lành mạnh và ngớ ngẩn của mình, nhưng lại vô cùng khác nhau trong những sở thích tao nhã, mang tính thẩm mỹ và cao quý."

- David Foster Wallace

Không ai có thể hình dung tương lai của truyền hình sẽ như hiện nay. Vào ngày 19 tháng 1 năm 2006, Google đã khai trương dịch vụ tiện ích Google Video - một thị trường *Cái đuôi dài* gồm những hình ảnh động. Cửa hàng video hào nhoáng trên iTunes của hãng Apple có thể có nhiều nội dung truyền hình hơn, nhưng Google lại cho phép bất kỳ ai cũng có thể đưa video

của họ lên trang web miễn phí và đặt giá mà không tốn bất kỳ chi phí nào.

Kết quả có thể phỏng đoán được là sự xuất hiện của một tập hợp lộn xộn, gần như tùy tiện về nội dung, từ những mẩu quảng cáo bị cấm đến video về trẻ em đã được đăng tải. Tuy nhiên, điều đó cũng giúp hình dung về một thế giới của sự đa dạng vô tận, nơi video thương mại và nghiệp dư cạnh tranh trực tiếp với nhau... và thường thì phần thắng thuộc về những tay nghiệp dư.

Trong bất cứ ngày nào, trang YouTube cũng đều tải những video cập nhật và nổi tiếng nhất tại thời điểm đó. Khi cuốn trang mạng xuống, bạn sẽ tìm thấy các clip có nội dung thương mại (từ *Báo cáo của Colbert* đến những lầm lạc của Britney Spears) được trộn với những clip ngắn về những chú chó ngốc nghếch, các chương trình quảng cáo hài, và cả cảnh một con bạch tuộc ăn một chú cá mập (quả thật là kinh ngạc). Những trang tiếp theo và tiếp theo nữa là những video clip giống như vậy: như cảnh trượt tuyết, những bài hát vui nhộn và những người chơi games rất, rất giỏi.

Đến mùa Xuân năm 2006, những người truy cập trang YouTube đã đưa lên mạng 100 nghìn đoạn video/ngày và những người xem đã xem khoảng 100 triệu clip/ngày bằng cách đưa trực tiếp lên trang này hoặc hướng dẫn người truy cập tới một trang mạng khác như vào các blog. Điều đó tương đương với 5 triệu giờ xem video/ngày, biến YouTube trở thành trang mạng có số độc giả tương đương với một hệ thống

truyền hình hạng trung. Google đã mua công ty này với giá 1,65 tỉ đôla vào cuối năm 2006.

Ngày nay, Google Video và YouTube đã trở thành kênh phân phối ưa thích không chỉ đối với các nhà sản xuất tác phẩm *Cái đuôi dài*, mà còn đối với các studio và truyền hình mạng muốn thu hút những khán giả mới.

Hệ thống truyền thông có thể giúp Google Video trở thành cửa hàng lưu trữ dữ liệu, hoặc đơn giản là nơi chứa những thông tin giới thiệu về các chương trình biểu diễn sắp tới. Google Video đã trở thành nguồn cung cấp thông tin cho cộng đồng người Mỹ gốc Ấn, nơi họ có thể tìm thấy những chương trình Hindi vốn chỉ được phát sóng ở Ấn Độ (đáng để nghi ngờ tính hợp pháp!). Giờ đây, những nhà làm phim Ấn Độ có thể biết liệu có ai muốn trả 12 đôla (hoặc 3 đôla cho một vé xem phim/ngày) để thưởng thức những tác phẩm của họ hay không. Lý do không có đủ để phân phối giờ không thể biện minh cho sự cấm đoán nữa.

Trong khi đó, Microsoft, Yahoo!, AOL và những công ty dịch vụ Internet khác đã bắt đầu mở thị trường video cho riêng mình. Trang web lớn nhất thuộc thể loại này đang trở thành đối thủ cạnh tranh của truyền hình chính thống. Số lượng người xem video ca nhạc của Yahoo! đã đưa trang web này lên vị trí nằm giữa MTV và VH1 về thị phần khán giả. Ngày càng nhiều người xem các vở hài kịch được yêu thích của Jon Stewart trên mạng so với xem qua truyền hình. Những chương

trình video trên mạng *thời kỳ cao điểm* như Tiki Bar TV thường thu hút hàng trăm ngàn người xem một ngày, tương đương số lượng người xem các chương trình truyền hình cáp tương đối lớn.

Vào thời điểm viết cuốn sách này, chương trình *The Abrams Report* trên kênh truyền hình MSNBC, với ngân sách nhiều triệu đôla và nhóm sản xuất hàng chục người, có số lượng người xem trung bình mỗi ngày khoảng 215 nghìn. Trong khi đó, Rocketboom, một chương trình hài kịch mới tương tự như Jon Stewart được xây dựng trên mạng bởi một ê kíp chỉ có hai người với vài băng video, hai chiếc đèn và chiếc bản đồ bìa các-tông, đã thu hút khoảng 200 nghìn người xem mỗi ngày. Giờ đây, chương trình này cũng bán quảng cáo và chỉ trong tuần đầu đã thu về 40 ngàn đôla từ năm đoạn quảng cáo (spot) kéo dài 30 giây/đoạn. Có lẽ con số trên không thể cao được bằng doanh số của truyền hình, nhưng chắc chắn các đài truyền hình cũng thèm khát tỷ lệ lợi nhuận nhiều như thế.

Thực tế hôm nay đã được dự đoán từ một thập niên trước, nhưng phải chờ đến khi băng tần rộng trở nên phổ biến thì điều đó mới diễn ra. Thế hệ trưởng thành cùng Internet và có thói quen sử dụng băng tần rộng ở các phòng ký túc xá đại học Mỹ giờ đây hoàn toàn có thể thư thái thưởng thức video trên màn hình vi tính. Dù rằng càng ngày thực tế cho thấy họ càng không cần phải làm như thế. Sự bùng nổ của hệ thống truyền hình gia đình đang kết nối băng tần rộng tới cả phòng ngủ. Hệ thống TiVo, các máy quay video kỹ thuật số

và các chương trình video-game kết nối băng tần rộng như Xbox 360 đang góp phần đưa những nội dung trên mạng tới các tivi thông thường.

Chúng ta dễ nhận thấy rằng những mẩu video trên Google Video sẽ chẳng thể đe dọa bộ phim truyền hình *The Sopranos*. Nhưng rốt cuộc thì phân phối không phải là rào cản duy nhất đối với truyền hình, mà chi phí sản xuất chính là một trong số những lực cản. Việc sản xuất chương trình *CSI* cần nhiều thiết bị hơn một chiếc camera và chỉ có ngành truyền thông đại chúng mới có thể sản xuất những bộ phim đồ sộ như *Lost*. Nhưng những chương trình có chi phí sản xuất chỉ bằng một phần nhỏ chi phí của chương trình truyền hình truyền thống cũng có thể thu hút được khán giả. Đừng chỉ nghĩ tới *Những video hài hước nhất của Mỹ*, vốn là thứ rất dễ nghĩ ra. Hãy nghĩ tới các chương trình thể thao địa phương và các quan tâm hạn hẹp hơn; những chương trình quảng cáo thú vị bạn muốn xem hoặc những bài thuyết trình ở các hội thảo mà bạn không thể tham dự.

Blogger Thomas Hawk đã lý giải:

> Chẳng hạn hôm nay tôi xem chương trình *CSI Miami*, nhưng nếu cuối tuần có chương trình tàu lượn và tôi lại là người đặc biệt hâm mộ môn tàu lượn, thì khi chương trình thi tàu lượn ở California được truyền trên mạng, chắc chắn tôi sẽ xem chương trình đó thay vì *CSI*.
>
> Nếu hôm nay tôi xem một chương trình truyền hình, nhưng tôi lại thích đọc tác phẩm của tác giả Hunter

S. Thompson hơn xem truyền hình và nếu chương trình trên mạng cho phép tôi xem buổi nói chuyện của Hunter S. Thompson từ trường đại học Wyoming, thì chắc chắn tôi sẽ xem buổi nói chuyện đó thay vì *CSI*.

Giả sử tôi 16 tuổi và ban nhạc tôi ưa thích không nằm trên bảng tổng sắp mà lại là ban nhạc chơi loại nhạc skate punk[1]. Do đó, đối với tôi, những chương trình âm nhạc skate punk được sáng tác dễ dàng và đưa lên mạng chắc chắn sẽ thú vị hơn chương trình *American Idol*.

Ngày nay, số lượng khán giả truyền hình trong độ tuổi từ 34 đến 80, vốn là độ tuổi lý tưởng về nhân khẩu học cho các nhà quảng cáo, đã đạt mức cao nhất và bắt đầu có chiều hướng sụt giảm, vì sức hấp dẫn mang tính tương tác của Internet và các games video ngày càng thu hút nhiều hơn sự quan tâm của họ. Nhìn chung, số lượng khán giả xem truyền hình vẫn luôn cao, nên hiện chưa phải là thời kỳ khủng hoảng của truyền hình. Nhưng thời điểm Internet trở thành đối thủ thực sự của truyền hình đang đến gần. Vấn đề là phải tìm ra cách giải quyết.

---

[1] Đây là loại nhạc phổ biến trong môn trượt ván, đồng thời phần lớn những thành viên trong các ban nhạc skate punk cũng từng là những người chơi môn thể thao này.

CÁI ĐUÔI HÌNH THÀNH

Nếu lướt nhẹ ngón cái để chuyển qua hàng trăm kênh truyền hình số, tivi có thể tạo cảm giác mất tự do. Đúng là như vậy. Điều mà chúng ta tưởng tượng về ngành truyền hình hóa ra lại chỉ là một mảnh nhỏ của thế giới video mà thôi. Cơ cấu các kênh truyền hình hiện tại hầu như chỉ cung cấp những chương trình được chú trọng đủ để lấp đầy khung thời gian 24 giờ trong 7 ngày. Nên kênh DIY và kênh History Channel tiếng Tây Ban Nha được cho là đủ tiêu chuẩn, trong khi kênh Halo 2 Physics Hacks hay kênh Cool Robots (Những chú Robot dễ thương) lại chưa đạt được tiêu chuẩn đó. Bạn cho rằng đó là sự mất mát có thể chấp nhận được? Thế còn bộ phim ăn khách vào năm ngoái *Project Runway* trên kênh Bravo, từ lâu đã bị đầu thu đĩa kỹ thuật số của bạn xóa đi hay chưa bao giờ được thu lại?

Ngày nay, vai trò chi phối của một số kênh truyền hình và sự suy tàn của tivi là biểu hiện của những cản trở trong mạng lưới truyền hình cáp. Tivi vẫn ở trong thời kỳ của những chiếc giá để hàng chật hẹp, mặc dù bài học về *Cái đuôi dài* là sự đa dạng thường bao giờ cũng tốt hơn. Hơn một thập niên qua, sự gia tăng dung lượng cáp không thể so sánh với sự phát triển trong sáng tạo video và sự gia tăng số lượng khán giả tiềm năng trên mạng. TiVo có thể giúp khắc phục phần nào, ít nhất là bằng cách đưa nhân tố

quyết định là thời gian ra khỏi phương trình tính toán, nhưng chúng ta còn lâu mới đạt đến mô hình của iTunes - cho phép tải xuống bất cứ nội dung nào vào bất kỳ thời điểm nào.

Trong tất cả các ngành truyền thông truyền thống, truyền hình giờ đây là ngành có khả năng tiềm tàng lớn nhất phải chịu tác động của các nhân tố *Cái đuôi dài*:

- Ngành truyền hình sản xuất nhiều nội dung hơn bất kỳ ngành công nghiệp truyền thông và giải trí nào. Ước tính truyền hình sản xuất hàng năm khoảng 31 triệu giờ nội dung truyền hình. Dù rằng con số này không nhiều bằng đài phát thanh, nhưng phần lớn chương trình phát thanh chỉ là trò chuyện hoặc gồm các chương trình âm nhạc đã được thu thanh sẵn, nên phát thanh không cùng thuộc một nhóm với truyền hình. Thêm vào đó, mỗi năm có khoảng 115 triệu băng video số được bán cho các máy quay video xách tay. Số lượng băng video sản xuất hàng năm quả là đáng kinh ngạc, nhưng...
- Chỉ một tỉ lệ rất nhỏ trong số đó đến được tay bạn. Thứ nhất, trung bình mỗi gia đình Mỹ bắt được khoảng 100 kênh tivi. Mặc dù nghe thì có vẻ nhiều - tức là khoảng 876 ngàn giờ phát video mỗi năm - nhưng con số đó chỉ bằng chưa đầy 10% lượng video được phát ở Mỹ (khi bạn tính cả hơn 400 kênh truyền hình quốc gia từ vệ tinh băng tần cao

và hệ thống số, và tất cả các kênh truyền hình địa phương trên khắp cả nước). Tệ hơn, trừ phi gia đình bạn có máy quay video (và con số này chỉ chiếm khoảng 15% số các gia đình Mỹ) và nếu một ai đó dành một khoảng thời gian rỗi rãi của mình để tìm trong danh sách phát sóng các chương trình và thu lại, còn nếu không thì chắc chắn họ sẽ để lỡ hầu hết các chương trình tivi. Một khi bạn đã bỏ lỡ một chương trình nào thì chắc chắn sẽ khó có cơ hội xem lại. Chỉ có một tỉ lệ rất nhỏ những chương trình đó được phát lại ở các kênh khác và chỉ một bộ phận ít hơn nhiều được sao sang đĩa DVD.

- Thực ra thì tỷ lệ nội dung được sản xuất ra so với nội dung đến được tay người tiêu dùng cao hơn bất cứ ngành công nghiệp nào. Các ngành kinh doanh khác có thể sản xuất nhiều nội dung – như ngành in ấn chẳng hạn – nhưng những nội dung in này sẵn hơn rất nhiều (xem Google). Nhưng chỉ có truyền hình coi những nội dung quan trọng mà nó sản xuất ra là thứ bỏ đi. Đúng như vậy, rất nhiều nội dung đã bị bỏ xó. Nhưng không phải tất cả và không nhiều chương trình bị bỏ đi sau thời kỳ huy hoàng.

Không thiếu những con người thông minh đang nghĩ cách để đưa tivi ra khỏi tình thế bế tắc trên. Nhưng điều đó không hề dễ dàng. Trước hết vì phần lớn các đài truyền hình chỉ là những người thuê nội dung chứ không sở hữu nội dung. Điều đó có nghĩa là họ không có quyền thu lợi từ những nội dung tư liệu.

Thậm chí đối với những người sở hữu các nội dung truyền hình, việc phát hành video không theo trù tính vào thời điểm phát sóng ban đầu cũng vô cùng khó khăn. Quyền của tác giả rất hạn chế, thậm chí còn phức tạp hơn khi có những thỏa thuận phân phối theo khu vực (vốn mâu thuẫn với bản chất toàn cầu của Internet) và sự lựa chọn cùng phát sóng. Vấn đề bản quyền âm nhạc trong video càng nan giải hơn. Bạn muốn biết lý do tại sao bạn không thể xem các tập phim *WKRP in Cincinnati* qua đĩa DVD? Vì thể loại phim sitcom (phim hài tình huống) này diễn ra ở trường quay trên nền vô vàn các bản nhạc rock kinh điển. Sẽ rất tốn kém và khó khăn để xin giấy phép cho những bản nhạc đã được sử dụng trong chương trình. (Trên thực tế, chương trình này được coi là một trong những chương trình *hit* khó in thành đĩa nhất bởi vì những khó khăn trong việc đưa chương trình này ra thị trường lớn hơn bất cứ chương trình nào khác). Các chương trình kinh điển như *Married... with Children* đã được sao ra đĩa DVD trên nền nhạc khác với nền nhạc phát sóng ban đầu, khiến người hâm mộ bực bội.

TIVI NGOÀI KHUÔN KHỔ THÔNG THƯỜNG

Nhưng còn một thể loại video khác, ngay từ đầu đã được sáng tạo để phát trên Internet. Loại video đó – vốn là sản phẩm của sự lan truyền các máy quay video kỹ thuật số và công cụ sản xuất hình ảnh động trên

màn hình – lại không phải chịu những hạn chế về luật pháp. Vốn được sản xuất ngay từ đầu để chiếu trên mạng miễn phí, nên loại video này cung cấp nguồn chương trình phong phú và mạo hiểm nhất cho thời đại hậu truyền thông.

Hãy xem Barrio305, một dịch vụ truyền hình trên mạng cung cấp video âm nhạc Mỹ Latin, các cuộc phỏng vấn và văn hóa Latin ở đô thị. Noah Otalvaro – nhà đồng sáng lập dịch vụ này đã nói: "Hãy nghĩ đến MTV... nhưng bằng tiếng Anh-Tây Ban Nha (Spanglish)". Mỗi ngày, dịch vụ này cung cấp khoảng 50 ngàn phút video tới 5 ngàn người sử dụng. Nếu so với tiêu chuẩn của truyền hình thì con số này còn nhỏ bé (âm nhạc Mỹ Latin không phải dành cho bất kỳ người nghe nào), nhưng điều lý thú nằm ở cách thức phát triển của dịch vụ.

Trang web trên được xây dựng dựa trên mô hình phân phối video do Brightcove sáng tạo. Có nghĩa là Otalvaro và những người anh em không phải nghĩ cách chuyển video cho người sử dụng; họ chỉ việc đưa các video đó lên mạng như đăng tải vào blog và Brightcove sẽ phụ trách mảng phân phối. Thuận lợi hơn, nếu các trang web khác muốn sử dụng nội dung của Barrio305, họ chỉ việc copy mã HTML vào trang web của mình và họ sẽ có video đó. Đáng chú ý, Barrio305 cũng thu được doanh số từ quảng cáo do số lượng người xem ngày càng tăng.

Jeremy Allaire, nhà sáng lập ra công ty Brightcove, đã mô tả hiệu ứng này như sau:

Cùng với việc người tiêu dùng đổ xô truy cập Internet, bất chấp độ chậm ì ạch của modem dial-up và các trang web cồng kềnh, họ sẽ đổ xô truy cập trang web này - một trang web đem lại cho họ nhiều tiện ích mà không một công ty hay một ngành kinh doanh đơn lẻ nào có thể làm được. Họ sẽ quên rằng mối liên hệ giữa họ với chương trình video được thực hiện nhờ có kết nối của một hộp đen được nối với tivi, mà thay vào đó, họ sẽ thưởng thức thoải mái cùng một lúc cả chương trình truyền hình lẫn truy cập trang web bằng bất kỳ một máy tính cá nhân nào.

Quan trọng hơn cả, nền kinh tế học đại chúng cả về mức độ và phạm vi mà Internet đang cung cấp sẽ được mở rộng sang lĩnh vực sản xuất video, lĩnh vực mà sản xuất và phân phối video sẽ không mất mấy công sức, chỉ đơn giản như tạo một trang web và cũng là nơi sản sinh ra hàng triệu nhà sản xuất và lập trình mới.

Chính Gregg Spiradellis, nhà đồng sáng lập trang web hoạt hình JibJab, đã từng ví von: "Khán giả chính là mạng lưới kết nối".

NGẮN HƠN, NHANH HƠN VÀ NHỎ GỌN HƠN

Điều đầu tiên đáng chú ý về nội dung của Google Video và Barrio305 là hầu như tất cả các video đều kéo dài tối đa là 3 phút. Độ dài này vốn hiếm khi thấy trên truyền hình thường dành thời lượng 30 phút/chương trình (hoặc 22 phút một khi bạn trừ thời gian

quảng cáo). Thay vào đó, đấy là điều vô cùng mới mẻ – một sự hài hòa giữa xem truyền hình thụ động và lướt web chủ động.

Khi bạn nghĩ như vậy, thì thời lượng 30 phút sẽ chẳng có gì là kỳ diệu; đơn giản chỉ là cách chia kế hoạch phát sóng thành nhiều phần bắt đầu và chấm dứt trong thời gian một tiếng. Ngoài kế hoạch phát sóng, các hình thức giải trí và tin tức sẽ xuất hiện với bất cứ lượng thời gian nào từ những mẩu video kéo dài 30 giây, đến chương trình hòa nhạc 3 tiếng, thì 30 phút sẽ chẳng có gì là quan trọng.

Giống như rất nhiều tập quán khác mà chúng ta đã coi là sự lựa chọn văn hóa, thói quen cứng nhắc sản xuất các chương trình video khoảng 30 phút thực sự phản ánh sự khan hiếm trong phân phối. Đến một ngày, thói quen đó sẽ phai nhạt đi, nhường chỗ cho hàng loạt video có thời lượng khác nhau, phản ánh được sự đa dạng về thời gian tập trung của con người cũng như thể loại nội dung phong phú, chứ không phải sự tiện dụng trong xây dựng chương trình và ưu tiên quảng cáo.

Song đó cũng còn là một ví dụ về tác động đôi khi gây kinh ngạc về sự chuyển dịch từ mô hình phân phối hữu hạn sang vô hạn; nó cũng chứng tỏ cho thấy tư duy khan hiếm thâm căn cố đế bám rễ trong nền văn hóa của chúng ta. Chuyển sang video băng tần rộng và chấm dứt liên hệ với các chương trình đã lên lịch trước sẽ khiến độ dài trung bình của các chương trình

ngắn đi. Thật bất ngờ, nó sẽ liên quan tới những gì *chúng ta* muốn; chứ không phải những gì mà các kênh truyền hình muốn.

Tương tự như vậy, sự nổi lên của video trên máy điện thoại cầm tay, khởi đầu bằng video trên iPod và các máy điện thoại cầm tay có thể quay video, sẽ diễn ra đồng thời với những nội dung video ngắn gọn để xem trong lúc tranh thủ thời gian khi trên ôtô buýt, chờ bạn, hoặc lúc đang nghỉ giữa giờ làm. Đặc biệt, các chương trình thể thao cũng được chia cắt thành hàng chục đoạn video có thời lượng khác nhau: cả chương trình, những điểm nổi bật, các lượt chơi chính, hai phút cuối...

Tôi cho rằng các chương trình 30 phút chính cũng giống như số phận của báo giấy - một hình thức do sự khan hiếm về phân phối tạo ra và giờ đây đã qua thời kỳ hoàng kim. Nhu cầu sẽ dẫn đến sự chuyển hướng sang những nội dung giải trí ngắn hơn nhưng dài hơn về phần nội dung thực tế và sự toại nguyện tăng lên. Nhưng những thời lượng trung bình tùy hứng sẽ không còn chỗ đứng.

HOLLYWOOD TAI GIA

Một thể loại video khác có thể được chuyển đổi trong thế giới *Cái đuôi dài* là phim ảnh. Ở đây, chúng ta đã chứng kiến những thay đổi mang tính đứt đoạn. Một trong những chuyển biến lớn nhất từ văn hóa đại

chúng sang *văn hóa ngách* đã diễn ra từ đầu thập niên 80 đi liền với sự ra đời của máy ghi âm và quan trọng hơn là các cửa hàng cho thuê băng đĩa. Trước đó, số lượng phim mà người Mỹ trung lưu có thể xem vào buổi tối là khoảng ba đến bốn phim chiếu trên truyền hình, cộng với một vài vở kịch có thể đang trình chiếu ở rạp hát địa phương.

Sự ra đời của các phim video cho thuê đã đưa hàng ngàn phim đến mỗi gia đình vào mỗi tối. Kết quả là, sự chuyển dịch từ kiểu truyền thông *thúc ép* (dù dưới hình thức truyền hình hay ở rạp hát) sang truyền thông *níu kéo*. Đột nhiên người tiêu dùng được trao quyền tự do yêu cầu bất cứ một bộ phim nào mà họ thích, loại quyền lực mà chỉ cách đây vài thập niên, chính Walt Disney cũng không thể hình dung ra được.

Sự mở rộng khả năng lựa chọn phim đã gắn liền với những chuyển biến lớn về chi phí tiếp cận phim ảnh. Trước kia, tiêu chuẩn sẽ là một người – một vé, thì giờ đây, chỉ với chi phí rất nhỏ, bạn có thể chiếu phim cho số lượng người xem tùy thích trong gia đình của mình. Trước kia, Hollywood vốn khinh ghét và phản đối kịch liệt bước chuyển biến này, rồi buộc phải miễn cưỡng chấp nhận và giờ đây lại nhiệt thành ủng hộ. (Hãy nhớ lại những giai đoạn bán phim ban đầu ở các cửa hàng bán lẻ với giá từ 70 đôla đến 80 đôla – cái giá được tính dựa trên số tiền mà một gia đình bình thường phải trả cho bưu điện để xem bộ phim mình yêu thích 2-3 lần).

Rob Reid, người sáng lập ra dịch vụ âm nhạc kỹ thuật số thời kỳ đầu Listen.com, đã mô tả tác động kinh tế của quá trình chuyển biến này:

> Đầu thập niên 80, công nghệ cho phép đơn vị tiêu dùng cơ bản nhất về phim chuyển từ xem phim ở rạp sang xem phim ở nhà – một trạng thái đòi hỏi sự "giải thoát" số lượng lớn phim ảnh để đáp ứng nhu cầu mới về phim. Xem phim ở nhà là giải pháp tiết kiệm ngân sách hơn, nhưng vẫn còn rất nhiều lực cản.
>
> Thoạt tiên, người ta thuyết phục Hollywood rằng sẽ là không đúng bản chất của người Mỹ nếu một gia đình có năm người lại chỉ trả chưa đến 20 đôla để xem bộ phim mà họ muốn (ngược lại với bộ phim mà kênh CBS chọn, tất nhiên là miễn phí – nếu bạn cho rằng 30-40 phút quảng cáo sẽ không ảnh hưởng chút nào đến tinh thần của bạn). Kết quả là, các studio lập luận (và lập luận này sai như thực tế đã chứng minh) rằng mức định giá và chênh lệch ở cấp độ thấp có thể được tính toán trên cơ sở tính mức giá mà mỗi người phải trả để tiếp cận một chương trình truyền hình – chứ không phải là tổng số thời gian và số tiền mà người tiêu dùng tiêu tốn cho sản phẩm của anh.

Nói cách khác, các studio rất kinh ngạc khi nhận ra rằng một gia đình năm thành viên (hãy nhớ không phải là bốn vì đó là thập niên 80) đã trả 20 đôla để xem bộ phim *ET: The Extraterrestrial (ET: Sinh vật ngoài hành tinh)* trong rạp sẽ chẳng bao giờ chịu bỏ ra 20 đôla để thuê băng *ET*. Họ đã quên mất hai điều: Thứ nhất là tổng số thời gian và tiền bạc mà một gia đình dành

cho phim ảnh sẽ tăng lên khi gia đình đó có thể xem bất kỳ một phim nào họ muốn, chứ không phải bất cứ phim nào được tiếp thị trong tháng đó; thứ hai và ít rõ ràng hơn là họ đã quên không tính rằng tổng số tiền mà *ET* mang lại cũng sẽ tăng lên khi bộ phim vươn tới hàng triệu người vô danh – những người sẽ không trả 20 đôla mà có thể chỉ là 2,95 đôla để xem bộ phim này.

Sự xuất hiện của máy quay và các cửa hàng cho thuê băng đĩa đã mở ra thời đại của sự lựa chọn vô tận. Các cửa hàng này đã tăng số lượng phim cho thuê vào các tối thứ bảy lên hàng trăm lần. Truyền hình cáp cũng tăng số kênh truyền hình lên hàng trăm lần. Ngày nay, Netflix cũng tăng nguồn cung lên hàng trăm lần. Internet sẽ tăng lên số lần là vô tận.

Mỗi khi công nghệ mới cho phép có nhiều lựa chọn hơn, dù đó là máy quay hay Internet, thì đòi hỏi của người tiêu dùng cũng sẽ tăng lên. Nói một cách đơn giản, sự lựa chọn là điều mà chúng ta muốn và rõ ràng là điều chúng ta đã luôn muốn có.

13

KHÔNG CHỈ LÀ GIẢI TRÍ

CUỘC CÁCH MẠNG SẢN PHẨM *NGÁCH* SẼ ĐI ĐẾN ĐÂU?

Trong chương này, tôi sẽ phân tích năm ví dụ về *Cái đuôi dài* ngoài lĩnh vực truyền thông và giải trí. Các ví dụ sẽ đi từ ngành chế tạo sang dịch vụ và mở rộng nguyên tắc của *Cái đuôi dài* sang các ngành kinh doanh có đóng góp phần lớn trong các nền kinh tế của thế giới.

EBAY

Đối với một công ty khởi nghiệp chưa đầy mười năm với ý định ban đầu chỉ như một thử nghiệm nhỏ để xem liệu Internet có thể đóng vai trò tốt hơn một cửa hàng bán rẻ những đồ vật cũ hay không, thì sự phát triển của eBay đúng là một hiện tượng. Mỗi ngày có khoảng 60 triệu thành viên đăng ký bán hoặc mua hơn

30 triệu sản phẩm, biến eBay thành một trong các nhà bán lẻ lớn nhất thế giới – làm trung gian cho những giao dịch trị giá hơn 100 triệu đôla mỗi ngày. Dù số lượng sản phẩm tương đương nhau, nhưng có sự khác biệt lớn giữa eBay và Wal-Mart. Phần lớn hàng hóa trên eBay không thể tìm thấy trên các giá để hàng ở các cửa hàng lớn truyền thống và phần lớn những người bán hàng không phải là những nhà bán lẻ truyền thống.

Thay vào đó, eBay thể hiện nguyên lý của *Cái đuôi dài* cả ở khía cạnh sản phẩm lẫn khía cạnh người bán hàng. Đó là một mô hình thị trường cổ điển do những người sử dụng tạo nên, còn bản thân eBay chỉ đơn giản là tạo điều kiện cho các hoạt động đó. EBay đã áp dụng mọi thủ thuật của *Cái đuôi dài*, mở rộng sự đa dạng đến mức khó hình dung được trước khi có sự ra đời của Internet. Cũng giống như Amazon, eBay được xây dựng dựa trên quan niệm về kho phân phối hàng hóa: Tất cả những gì eBay cung cấp chỉ là một trang web mà tại đó, khách hàng và người bán gặp gỡ, thỏa thuận giá cả (một nửa thời gian thực hiện thông qua quá trình đấu giá khởi điểm, nửa thời gian còn lại là mua theo giá ấn định trước). Do đó, chi phí lưu kho của eBay bằng không. EBay rõ ràng không đơn giản đến mức chỉ bật máy tính lên và dõi theo sự biến đổi của giá cả, nhưng mô hình này cũng gần như vậy.

EBay còn là mô hình tự phục vụ, trong đó người bán thiết lập một danh sách các sản phẩm của riêng mình, tự lo đóng gói và gửi thư. Do đó, eBay có thể kinh doanh phát đạt, mà số người làm việc lại rất ít. Doanh thu

trung bình trên một người lao động đạt khoảng 5 triệu đôla, gấp gần 30 lần của Wal-Mart. Cuối cùng, eBay còn cung cấp những *bộ lọc* thông tin, chủ yếu dưới hình thức tìm kiếm và phân loại nhiều tầng nấc, giúp khách hàng tìm đúng sản phẩm mình cần.

Phạm vi sản phẩm mà mô hình eBay cung cấp đã vượt trên kỳ vọng của mọi người. EBay rõ ràng đã đóng vai trò lớn hơn một dịch vụ bán hàng tồn kho của nước Mỹ. Công ty này cũng là nhà kinh doanh xe ôtô cũ lớn nhất và bán nhiều nhất các phụ kiện ôtô. EBay cũng là một trong những công ty bán dụng cụ thể thao lớn nhất và nhà buôn bán máy tính lớn nhất. Với việc thâu tóm Half.com (gồm những sản phẩm có lượng tích trữ quá lớn) và Shopping.com (bán các sản phẩm mới trên mạng), giờ đây eBay đã mở rộng từ phần đầu đến phần cuối của *Cái đuôi*, bán cả những sản phẩm *hit* mới nhất, những sản phẩm ngách xa nhất và cả những sản phẩm duy nhất.

Theo nghiên cứu của công ty ACNielsen năm 2005, hơn 724 nghìn người Mỹ cho biết eBay là nguồn thu nhập chính yếu hoặc thứ yếu của họ. Ở Anh, Nielsen phát hiện ra rằng ít nhất một phần tư mức thu nhập của hơn 68 nghìn đơn vị doanh nghiệp thủ công, từ các cửa hiệu CD đến ngành điêu khắc đều dựa vào trang web này. Trung bình cứ mỗi một doanh nghiệp dựa vào eBay thuê khoảng chín nhân công và gần một nửa số doanh nghiệp đó thu hơn ¾ lợi nhuận từ trang web này. Rốt cuộc, eBay là *nhà tập hợp* các doanh nghiệp nhỏ.

Nhưng eBay lại không phải là thị trường *Cái đuôi*

dài hoàn hảo, với lý do mà tôi và nhóm sinh viên cùng cộng tác của trường Kinh doanh Stanford khi nghiên cứu trường hợp eBay đã phát hiện ra ngay từ đầu. Một trong những câu hỏi mà chúng tôi đặt ra là: tại sao eBay không có những ý tưởng như ở trang web Amazon, chẳng hạn như khuyến nghị, đánh giá về sản phẩm, xếp hạng theo giá, chấm điểm và những bộ lọc tinh vi khác. Câu trả lời là thật ngạc nhiên, eBay thường không biết những sản phẩm nào được bán trên trang web của mình.

EBay biết *ai* đang bán và ai đang mua, nhưng vì danh mục sản phẩm do bản thân người bán lập nên và mỗi người bán lại mô tả sản phẩm theo cách khác nhau, nên không tồn tại cái giống như "đơn vị lưu kho" hay SKU, mác tên (số sản phẩm duy nhất) mà hầu hết những nhà bán lẻ sử dụng để theo dõi sản phẩm của mình. (Chỉ có một vài trường hợp ngoại lệ như đĩa CD hay ôtô – những sản phẩm mà eBay khuyến khích người bán sử dụng mức phân loại và thuật ngữ chuẩn trong các kho hàng hóa của họ). Thiếu các thông tin ở cấp độ sản phẩm, eBay không thể cung cấp nhiều công nghệ bộ lọc thông tin hiệu quả như phương tiện khuyến nghị, vốn đã thúc đẩy nhu cầu tăng lên mạnh mẽ ở những nhà bán lẻ *Cái đuôi dài* khác. Hơn nữa, do người bán có thể giới thiệu sản phẩm theo nhiều cách khác nhau, kể cả viết sai tên, nên đối với khách hàng sẽ càng khó khăn hơn để biết được liệu họ có thực sự tìm đúng tất cả các mẫu mã sản phẩm mà họ đang cần hay không.

Thực tế đó phản ánh khả năng rất dễ bị tổn thương của eBay; nếu khắc phục được điểm yếu này, eBay sẽ là một thị trường tuyệt vời. Phần lớn doanh số bán của eBay không phải đến từ những cụ già bán búp bê Beanie Baby cũ kỹ, mà từ gần 400 nghìn người bán vừa và nhỏ khắp nơi trên thế giới, những người sử dụng eBay như là nơi giới thiệu sản phẩm của mình. Nhưng phần lớn họ lại có trang web riêng và Google Froogle, Yahoo! Shopping, và các nguồn tổng hợp khác cũng không ngừng tìm các cách thức thông minh hơn để lấy những thông tin cần thiết từ hàng trăm ngàn thương gia và tạo nên một thị trường ảo cung cấp những so sánh sản phẩm mà eBay không có được. Thách thức đối với eBay là làm được tương tự trong phạm vi dịch vụ của mình, ngăn chặn đối thủ cạnh tranh bằng cách cung cấp những bộ lọc thông tin tốt hơn, giúp khách hàng tìm đúng sản phẩm họ cần và mua sản phẩm đó với niềm tin không chỉ vào người bán mà còn vào sản phẩm nữa.

MÁY TRỘN KITCHENAID

Có thể bạn không nghĩ rằng hiện tượng *Cái đuôi dài* cũng hiện hữu trong những chiếc máy trộn làm bếp, nhưng nó lại tồn tại và tất cả đều liên quan đến màu sắc. KitchenAid được biết đến không chỉ với chất lượng của các đồ dùng làm bếp đẳng cấp, mà còn vì màu sắc đa dạng của sản phẩm. KitchenAid được xem là

một trong những thứ tạo nên khuynh hướng màu sắc đa dạng trên thế giới.

Nếu bạn đến một cửa hiệu bán lẻ như *Target*, bạn sẽ thấy ba loại màu của máy trộn KitchenAid được trưng bày: trắng, đen và một loại màu khác. Loại màu thứ ba thường là màu đặc biệt, chẳng hạn như màu xanh cô-ban mà KitchenAid đã thương lượng với nhà bán lẻ để đổi lấy không gian trưng bày cho không chỉ là hai màu mà là ba màu. Số lượng đa dạng nhỏ không chỉ giúp làm nổi bật sản phẩm KitchenAid trong số những chiếc máy trộn khác và tăng tổng doanh số bán, mà công ty này còn phát hiện ra rằng thêm một màu thứ ba thực sự đã làm tăng số lượng máy trộn màu trắng. Lý do mà KitchenAid đưa ra là sự trưng bày đầy màu sắc đã thu hút khách hàng đến với quầy hàng KitchenAid trong khu vực bán đồ gia dụng tại cửa hàng bán lẻ, và những phạm vi màu sắc khác nhau làm nên nét riêng biệt của tên tuổi KitchenAid mà khách hàng đánh giá cao. Tuy vậy, một khi chú tâm vào những mẫu sáng màu, sau khi suy nghĩ, nhiều khách hàng đã nhận ra rằng họ đã tìm lại được giá trị và trân trọng màu trắng cổ điển, trường tồn cùng thời gian và đó chính là sản phẩm cuối cùng họ quyết định mua.

Đến giờ thì tạm ổn. Nhưng mỗi cửa hàng bán lẻ nên chọn màu thứ ba nào? Và những màu nào KitchenAid nên mời chào? Công ty có một bộ phận chuyên gia về màu sắc và những chuyên gia khác ra quyết định, nhưng cần có một "hệ thống lọc đầu tiên", nên đòi hỏi sự tham gia của nhân tố khách hàng. Một khi quyết

định được đưa ra và sản phẩm được bày trên giá thì những biến số khác được xét đến, như điều kiện trưng bày và các sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh khác. Thật khó để biết được tại sao họ lại bán sản phẩm này hoặc không bán sản phẩm kia. Chỉ đến gần đây, gần như đã chấm dứt quá trình chọn lọc và quyết định: KitchenAid sẽ cung cấp cho các nhà bán lẻ bất kỳ màu nào, nhưng mỗi năm chỉ có khoảng từ sáu đến bảy màu được đưa ra bán cho khách hàng và những màu đó tùy thuộc vào sự lựa chọn của nhà bán lẻ.

Nhưng trong thời gian từ 2001 đến 2003, KitchenAid đã xây dựng một hệ thống trên mạng cung cấp *tất cả* các màu sắc - thông thường có hơn 50 màu với các mẫu mã khác nhau. Nếu bạn mua máy trộn trên trang Amazon hay KitchenAid.com, bạn có thể chọn bất kỳ màu nào trong bảng giới thiệu màu. Bao gồm cả những kệ thông thường với màu sắc táo bạo chỉ có trên mạng như: màu hồ trăn, màu vỏ quýt, màu nam việt quất, màu nho, màu xanh ngọc, màu hung đỏ, màu vàng chanh và các màu khác nữa.

Điều thú vị là ở chỗ khi khách hàng được phép lựa chọn màu tùy thích từ bảng 50 màu của KitchenAid, họ không chỉ dừng lại ở con số sáu hay bảy màu như những cửa hàng bán lẻ. Thay vào đó, hiện tượng *Cái đuôi dài* xuất hiện. Tất nhiên là màu đen và trắng vẫn là những màu bán chạy nhất, cùng với phần lớn những loại khác nữa có mặt trong các cửa hàng thông thường. Nhưng tất cả các màu khác cũng vẫn bán được. Mỗi năm, trong bảng mười màu được ưa thích nhất, xuất

hiện những màu mà không ai nghĩ rằng thịnh hành.

Năm 2005, màu vỏ quýt nằm trong số đó. Không một nhà bán lẻ truyền thống nào dám chọn màu đó và thành thật mà nói, đến cả KitchenAid cũng không dám chắc lý do *tại sao* màu đó lại trở nên thịnh hành. Những nhân tố có thể ảnh hưởng tới lựa chọn màu sắc bao gồm: những đồ vật xuất hiện trong các chương trình tivi được yêu thích, màu mà những người có ảnh hưởng về khuynh hướng thời trang sử dụng như Martha Stewart hoặc chỉ là sự thay đổi màu sắc theo mùa một cách ngẫu nhiên. Nhưng chỉ đến khi KitchenAid cung cấp kênh thông tin trên mạng cho phép khách hàng lựa chọn từ hàng loạt các sản phẩm, thì công ty này mới biết khách hàng có nhu cầu tiềm tàng mà bấy lâu nay công ty không tận dụng được.

LEGO

Nếu bạn chỉ biết LEGO qua lễ sinh nhật của bọn trẻ và qua sản phẩm bày bán trong cửa hàng đồ chơi, thì bạn mới chỉ hình dung ra một nửa công ty. Phần còn lại là LEGO cung cấp sản phẩm cho những người đam mê, từ những đứa trẻ muốn có nhiều nguyên liệu xây nhà cho đến người lớn, vốn coi gạch là đồ để xây những khuôn mẫu cuối cùng.

LEGO khởi đầu là một doanh nghiệp đặt hàng qua thư, bằng cách chọn đồ qua catalog truyền thống. Giờ đây, công ty này được tổ chức chặt chẽ hơn qua mạng.

Một cửa hàng đồ chơi thông thường có thể trưng bày vài chục sản phẩm của LEGO. Nhưng cửa hàng trên mạng có tới gần một ngàn sản phẩm từ những túi ngói cho tới trạm không gian hủy diệt Deathstar trị giá 300 đôla. Nếu bạn muốn biết sự khác biệt giữa thị trường trên mạng và thị trường bán lẻ truyền thống đối với sản phẩm của LEGO, hãy xem danh sách các *sản phẩm hit*. Chỉ có một vài sản phẩm là còn trong kho, chẳng hạn như mô hình tàu vũ trụ trong phim *Star Wars (Chiến tranh giữa các vì sao)* trị giá 140 đôla và một túi to các nguyên liệu với giá 43 đôla.

Đã đến lúc dừng lại để xem xét ảnh hưởng của *Cái đuôi dài*. Ít nhất là 90% sản phẩm của LEGO không có mặt trong các cửa hàng bán lẻ truyền thống, mà chỉ có trong catalog và trên mạng, nơi mà nền kinh tế học của lưu kho và phân phối có vẻ thân thiện hơn với những *sản phẩm ngách*. Nhìn chung, những phần không thuộc bán lẻ của nhà kinh doanh này chiếm từ 10 đến 15% doanh số bán hàng năm trị giá 1,1 tỉ đôla của LEGO. Nhưng chênh lệch lợi nhuận từ những sản phẩm này cao hơn những sản phẩm được bán qua công ty Toys "R" Us, vì không phải chia sẻ lợi nhuận với nhà bán lẻ. Vì các cửa hàng trên mạng có thể đáp ứng yêu cầu của *tất cả* người hâm mộ, từ những đứa trẻ cho tới những người đam mê đã trưởng thành (chứ không chỉ là sân chơi lý thú cho cậu bé 9 tuổi), mà giá cả trên mạng có thể cao hơn, từ những viên gạch 1 đôla cho tới những đồ vật trong phim *Star Wars* đã mô tả ở trên trị giá 300 đôla.

Công việc cần làm tiếp theo của LEGO là thu hút sự tham gia câu lạc bộ Brickmaster của nó với mức phí thành viên là 40 đôla/năm. Là hội viên, bạn sẽ nhận được một tờ tạp chí dày hơn với rất nhiều dự án tự làm, năm bộ đồ chuyên biệt để bày ở cửa ra vào và một vé tham gia triển lãm LEGOland. Đó là cách LEGO phân loại khách hàng, từ khách hàng bình thường tới khách hàng đam mê và LEGO cũng tìm cách vượt ra ngoài khuôn khổ chật hẹp của chiếc giá bán lẻ của thị trường giống nhau đối với mọi loại khách hàng.

Sau đó, đã đến lúc cần nghiêm túc về khả năng sáng tạo của bạn. LEGO có lịch sử lâu đời trong việc cung cấp các công cụ trên mạng để khuyến khích mua bán mô hình và các dự án phối hợp sản xuất khác. Năm 2000, dự án "My Own Creation" (Sự sáng tạo của riêng tôi) đã dẫn đến cuộc thi lựa chọn mô hình sáng tạo nhất của người sử dụng. Mô hình đoạt giải nhất là một xưởng lò rèn mà LEGO cấp giấy chứng nhận cho tác giả và mời chào như là một bộ đồ quảng cáo. Sau đó, dự án trên còn đưa ra chương trình LEGO Mosaic, cho phép người sử dụng đưa những hình ảnh mà sau đó sẽ được chuyển thành mô hình gạch LEGO hai chiều lên trang web và mọi người đều có thể tải xuống.

Năm 2005, LEGO khai trương dự án phối hợp sản xuất tham vọng nhất cho đến nay – đó là Nhà máy LEGO. Nhà máy ảo này cho phép bạn tải phần mềm sáng tạo mô hình riêng rồi đưa lên trang web của LEGO. Khoảng một tuần sau, bạn sẽ nhận được một hộp đồ nghề có hình ảnh mô hình của bạn ở ngoài bìa, trong

đó có tất cả các loại gạch đặc biệt và những vật liệu nữa. Điều đặc biệt lý thú là mọi người có thể mua bộ đồ nghề của bạn và trên thực tế, nhiều mô hình rất đẹp do người sử dụng sáng tạo ra đã được bày bán. Hơn 100 nghìn mô hình đang được thiết kế theo cách đó, và một số mô hình xuất sắc nhất còn được đưa ra với tư cách sản phẩm chính thức của LEGO. LEGO thậm chí còn trả cho người sáng tạo một số tiền bản quyền nhỏ.

Tuy nhiên, tất cả những điều đó không thể làm nên Nhà máy LEGO. Sản xuất hàng loạt theo yêu cầu của khách hàng là tuyệt vời, nhưng khi bạn có 7 nghìn viên gạch vật liệu với 75 màu (nghĩa là hơn nửa triệu khả năng có thể), thì với việc cho phép người sử dụng có toàn quyền xây dựng sẽ đặt ra thách thức khiến người đó bị quá tải. Do đó, LEGO đã hạn chế lựa chọn theo hai cách. Thứ nhất, mỗi mô hình chỉ được xây dựng bằng một loại gạch, chẳng hạn như "vật liệu ôtô". Thứ hai, những vật liệu này nằm sẵn trong các túi đã được gói kỹ với số lượng gạch nhất định, nên bạn sẽ có nhiều vật liệu hơn số bạn cần. Nếu bạn không tính toán cẩn thận, thì một chiếc xe đơn giản vốn chỉ có giá 10 đôla ở cửa hàng bán lẻ, sẽ đội giá lên tới 100 đôla ở Nhà máy LEGO, đơn giản vì sử dụng những túi vật liệu này không hiệu quả.

May mắn là chúng ta vẫn có giải pháp tình thế. Những người đam mê LEGO tập hợp cơ sở dữ liệu liệt kê các loại túi vật liệu trong mỗi bảng pha màu và lập trình phần mềm giúp người xây sử dụng những túi vật liệu này hiệu quả hơn, tránh mua phải những túi vật

liệu tốn kém chỉ để dùng một viên gạch đơn lẻ. Và LEGO đã làm rất tốt việc khuyến khích giải pháp này. Nhưng đối với hầu hết mọi người (trong đó có tôi), giải pháp này vẫn rất khó và hạn chế trong thực hiện, nên LEGO đang cân nhắc cách thức cải tiến, bắt đầu bằng những phần mềm thiết kế dễ sử dụng.

Tôi đã hỏi Michael McNally, nhà quản lý cấp cao về quan hệ giữa các nhãn mác liệu LEGO rằng ông có thấy sự tương đồng về cách tiếp cận của các công ty khác trong việc cung cấp cho *thị trường ngách* và khuyến khích sản xuất thông qua người tiêu dùng hay không. Thật lý thú, ông đã đề cập ngay đến trường hợp của iTunes của Apple. ITunes cho phép bạn tải xuống những bài hat riêng rẽ chứ không phải toàn bộ album. Bạn có thể lập một danh sách bài hát yêu thích riêng cho mình và chia sẻ với những người sử dụng khác, điều đó cũng giống như việc người sử dụng sáng tạo trên những vật liệu tiêu chuẩn của LEGO. McNally cho biết, "Những gì iTunes làm được trong âm nhạc là những gì Nhà máy LEGO đang làm cho những người mê xây dựng". Chào mừng đến *Cái đuôi dài* của những viên gạch làm bằng chất dẻo.

SALESFORCE.COM

Bước vào năm 2005, Mark Benioff gặp phải một tình thế tế nhị. Công ty của ông, Salesforce.com đã tìm cách tiếp cận thế giới vốn dĩ rất nhàm chán - bán phần mềm

cho người bán hàng – theo cách sáng tạo. Thay vì làm như các công ty khác là cung cấp một bộ đĩa quản lý đầu mối cài đặt trên máy của công ty mua, ông lại vận hành phần mềm trên hệ thống máy chủ của mình và mời chào khách hàng trả phí đăng ký để sử dụng trên một trình duyệt web tiêu chuẩn. Ông đã biến việc cung cấp phần mềm thành một dịch vụ, đặc biệt thu hút sự quan tâm của các doanh nghiệp nhỏ và vừa, vốn chẳng thích thú gì với việc phức tạp là duy trì phần mềm của riêng họ. Salesforce.com làm ăn rất phát đạt: tính đến năm 2005, công ty đã phát triển rất nhanh và thu hút sự quan tâm của các công ty phần mềm lớn như Oracle và SAP, các đối thủ này cùng bắt tay nhau cạnh tranh với dịch vụ của ông nhằm hạ gục Salesforce.com.

Nguyên tắc tự vệ thông thường sẽ là cố gắng phát triển mạnh hơn bằng cách bổ sung ngày càng nhiều chức năng cho sản phẩm của Salesforce.com nhằm đương đầu với các đối thủ cạnh tranh lớn. Thực sự thì đó chính là điều mà thoạt tiên Benioff đã làm. Nhưng sau đó, ông chợt nhận ra là có thể làm theo cách khác. Phương pháp cung cấp phần mềm trên mạng sẽ cho phép hàng trăm nhà thiết kế nhỏ ở những nơi có chi phí thấp như Ấn Độ chẳng hạn đến với các khách hàng. Theo lẽ thường thì các công ty không muốn hợp tác với các nhà thiết kế nhỏ, vì sợ rằng phần mềm chế tạo ra sẽ có lỗi, ít được quan tâm và sẽ không thể phát triển được. Bằng cách giúp những người đăng ký dịch vụ không phải giải quyết những vấn đề phức tạp như cài

đặt và bảo trì phần mềm, thay vào đó là cung cấp phần mềm thông qua trình duyệt Web từ xa, Benioff đã tạo nên một hệ thống mà những nhà thiết kế khác có thể làm tương tự.

Ông đã ứng dụng lý thuyết *Cái đuôi dài* vào ngành kinh doanh phần mềm. Lý thuyết tỏ ra rất phù hợp. Cũng như trong các ngành kinh doanh khác, đều có phần đầu và *phần đuôi* của phần mềm, trong đó Microsoft ở một đầu, còn đầu kia gồm hàng triệu nhà lập trình đơn lẻ, nhiều người trong số họ đang ở Ấn Độ và Trung Quốc. Giữa hai đầu đó là công việc của vô số nhóm nhỏ các nhà thiết kế, vốn có cách tiếp cận hiệu quả khách hàng trên toàn thế giới. Nhưng vẫn chỉ là mô hình phân phối tập trung ở phần đầu: Sự độc quyền gần như tuyệt đối của Microsoft là thị trường cuối cùng bị chi phối bởi các sản phẩm *hit*.

Nhưng cũng tương tự như trong ngành truyền thông và giải trí, có ba lực lượng đang tác động làm thay đổi kinh tế học của ngành kinh doanh phần mềm. Chi phí lập trình phần mềm vốn đã giảm mạnh cùng với sự phổ cập của máy tính cá nhân, lại sụt giảm nhanh hơn vì Internet đã đưa hàng triệu lập trình viên tài năng nhưng chi phí rẻ ở Ấn Độ và Trung Quốc đến với phần còn lại của thế giới. Chi phí vận chuyển phần mềm cũng thấp hơn vì CD-ROM đã nhường chỗ cho phương pháp tải phần mềm. Chi phí tìm phần mềm tốt nhất cho những nhu cầu cụ thể của bạn cũng chưa bao giờ thấp đến thế nhờ có mạng lưới kết nối đông đảo những nhóm người sử dụng trên mạng có thể cùng đưa ra những

khuyến nghị (và cả sự hỗ trợ) rẻ hơn chi phí cao phải trả cho các nhà tư vấn. Khả năng cung cấp phần mềm thông qua một trình duyệt web được vận hành từ xa mà không ảnh hưởng gì tới máy tính của bạn đã giúp giảm hơn nữa chi phí – cả trên thực tế và cả tâm lý.

Bình thường, nhu cầu đối với các sản phẩm phần mềm chuyên biệt luôn tồn tại, từ những phần mềm được chia sẻ trên mạng, đến những phần mềm dùng thử trước khi mua. Nhưng đó thường không phải là thị trường lớn, chủ yếu do những vấn đề thường gặp như rủi ro, sự phức tạp và những chuẩn mực của phần mềm phải tương thích khi chạy trên máy tính cá nhân và phù hợp với hệ thống vận hành. Mô hình phần mềm được cài đặt trên máy chủ đã gợi mở khả năng giải quyết những vấn đề đó, bằng cách để những nhà chuyên môn xử lý các vấn đề phức tạp và dùng trình duyệt web như một giao diện đồng nhất cho người sử dụng và tấm lá chắn đối với hệ điều hành.

Cuối năm 2005, Salesforce là công ty đầu tiên khai trương thị trường phần mềm *Cái đuôi dài*. Những nhà lập trình thuộc bên thứ ba có thể viết các phần mềm ứng dụng chuyên biệt (chẳng hạn như tập trung vào kiểm điểm lại kết quả thực hiện hoặc tuyển nhân viên). Phần mềm này sẽ được chạy trên máy chủ của Salesforce, và liên kết với các phần mềm khác của Salesforce. Người ta hy vọng hàng trăm, thậm chí hàng nghìn lập trình viên nhỏ hơn sẽ đáp ứng tất cả các yêu cầu đặc thù của khách hàng Salesforce, cho phép Salesforce tập trung vào những nhu cầu thông dụng

hơn. Nói cách khác, *Cái đuôi* sẽ giúp củng cố Phần đầu. Tính đến đầu năm 2006, có hơn 200 phần mềm ứng dụng được bán trên thị trường và Benioff khẳng định rằng hình dạng của đường cong doanh số bán có thể dự đoán trước được. Ông cho biết: "Tôi thậm chí rất ngỡ ngàng. Đó thực sự là mô hình hoàn hảo của *Cái đuôi dài*. Hệt như trong sách vậy!".

SAP cũng nhanh chóng đi theo cách làm của Salesforce, với chiến lược hệ thống trên mạng của riêng mình và một vài công ty nhỏ hơn cũng theo đuổi mô hình tương tự. Tất cả công thức của mô hình *Cái đuôi dài* thông thường đều được áp dụng. Những công ty như vậy tập hợp những phần mềm chuyên biệt trong hệ thống của mình và cung cấp cơ chế lọc thông tin (từ danh mục *sản phẩm hit* đến nhận xét của người sử dụng). Điều đó giúp mọi người tự tin dịch chuyển dần theo đường cong xuống những ứng dụng của *thị trường ngách* có thể phù hợp với yêu cầu của họ hơn là những phần mềm cứng nhắc giống hệt nhau vốn đã chi phối thị trường ngày nay. Mô hình này đã gắn đầu với đuôi một cách hoàn hảo.

Còn quá sớm để nhận xét về tính hiệu quả của những thị trường phần mềm mới này, nhưng rõ ràng đó là minh chứng cho thấy việc giảm chi phí khi vươn đến *thị trường ngách* có thể làm thay đổi cuộc chơi như thế nào. Như Joe Kraus, CEO của JotSpot (một công ty phần mềm khác dự định áp dụng chiến lược kinh doanh này) đã nói: "Cho đến ngày nay, sự chú ý mới chỉ tập trung vào hàng chục thị trường của hàng triệu

khách hàng thay vì hàng triệu thị trường của hàng chục khách hàng". Joe Kraus cũng nằm trong số lượng người ngày càng tăng đặt niềm tin vào sự nổi lên của hàng triệu thị trường đó.

MẠNG TÌM KIẾM GOOGLE

Thị trường quảng cáo truyền thống là thị trường cổ điển và chạy theo *hit* với chi phí cao nên đòi hỏi phải tập trung vào nhóm khách hàng và người bán có thị phần lớn. Cách thức hoạt động của thị trường này là nhà quảng cáo, ví dụ như tập đoàn General Motors (GM) thường có ngân sách quảng cáo lớn. GM thành lập một công ty quảng cáo có nhiệm vụ thiết kế mẫu quảng cáo và sau đó, một công ty truyền thông sẽ đưa các mẫu quảng cáo đó lên tivi, đài phát thanh, ấn phẩm in và trên mạng.

Cùng lúc đó, các phương tiện truyền tải quảng cáo đó lại có sức mạnh kịnh doanh quảng cáo riêng. Chúng kết nối các nhà quảng cáo và khách hàng bằng các phương tiện quảng cáo. Nếu mọi thứ diễn ra suôn sẻ, hàng triệu đôla sẽ được chuyển từ người này sang người khác. Tất cả công việc quảng cáo chỉ đòi hỏi sức lao động và chi phí dành cho chắp mối công việc mà không dựa vào bất cứ hệ thống đánh giá chuẩn nào. Do đó, phong cách bán hàng và mối quan hệ cá nhân có vai trò then chốt trong việc giành được hợp đồng kinh doanh.

Hầu hết các mục quảng cáo, cho dù là trong các Trang Vàng hay trận chung kết bóng chày Super Bowl, đều được bán thông qua điện thoại hoặc qua chào hàng. Chỉ có số ít lời đề nghị quảng cáo được các công ty chấp nhận. Trong thời gian gần đây, những người bán quảng cáo không chỉ tạo quan hệ gần gũi với khách hàng mà còn đóng vai trò cố vấn quảng cáo, thông báo cho người muốn quảng cáo cách thức hiệu quả trong sử dụng phương tiện quảng cáo và nghĩ ra cách tiếp cận mới để đạt được mục đích quảng cáo. Cách làm này tương đối tốt nhưng do chi phí tốn kém nên người bán quảng cáo chỉ tập trung vào các khách hàng lớn, giàu và có tiềm lực. Nói cách khác, cách làm trên chỉ khuyến khích tăng thêm Phần đầu của *Cái đuôi dài.*

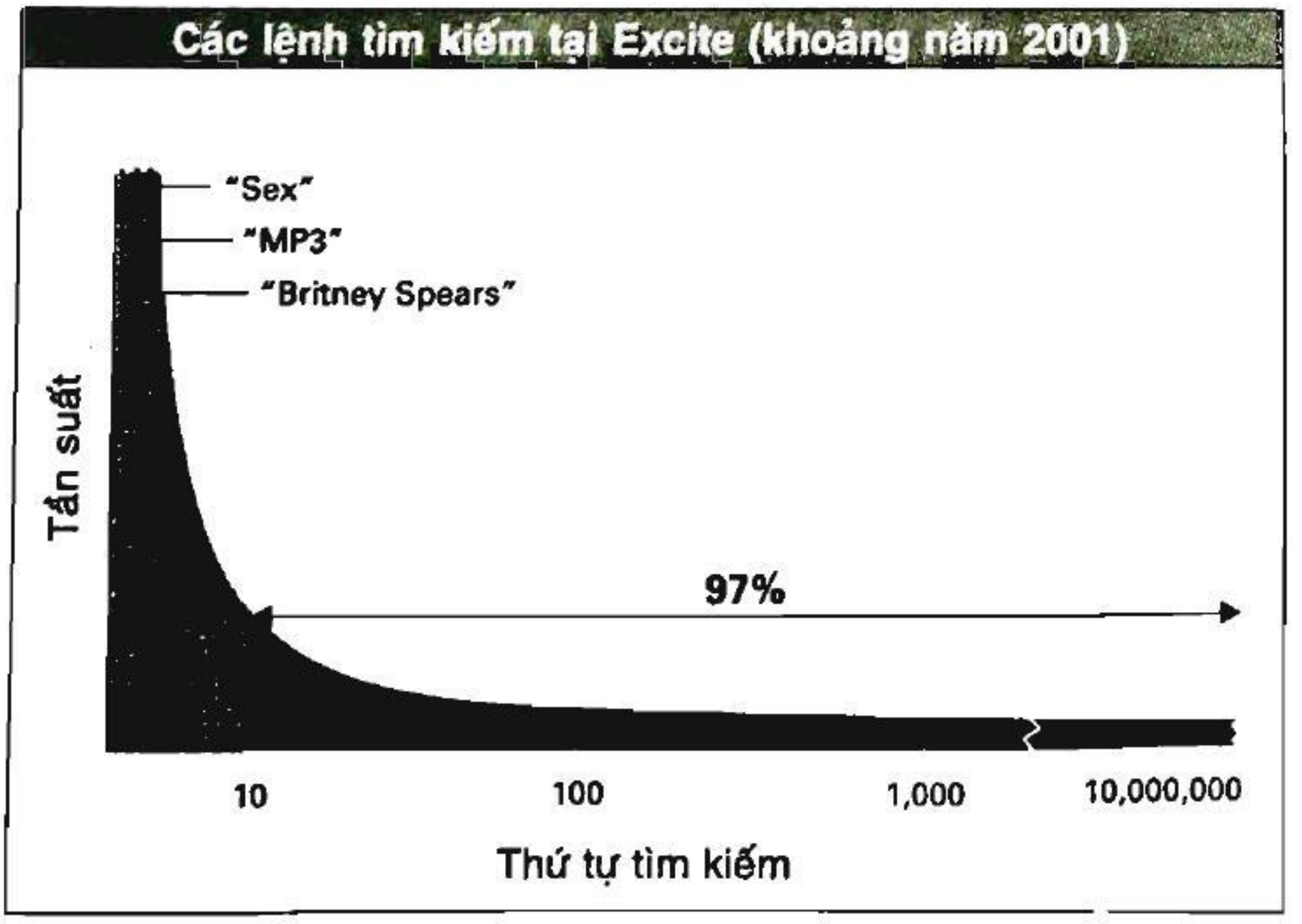
Giống như trong tất cả các thị trường khác mà chúng ta vừa nghiên cứu, phần đầu của đồ thị chỉ chiếm phần rất nhỏ trong thị trường tiềm năng. Nhưng do chi phí quảng cáo theo cách truyền thống quá cao nên những người có ít tiềm lực hơn buộc phải sử dụng phương tiện của riêng họ: gọi điện, tự sản xuất và đưa các quảng cáo của họ trên các tờ báo địa phương.

Đó là phương pháp quảng cáo chủ yếu của thế kỷ trước. Tuy nhiên, vào năm 2001, trang mạng tìm kiếm Google, phương tiện tìm kiếm nhanh nhất thế giới lúc đó mới tròn 2 tuổi, đã bắt đầu đưa ra một mô hình kinh doanh phù hợp hơn. Do cách tìm kiếm của Google hoàn toàn mới nên nó cũng đưa ra cách quảng cáo hoàn toàn mới. Học theo mô hình do Bill Gross, một nhà kinh doanh đã tạo ra Overture, Google đã sáng tạo

ra một mô hình mà sau này trở thành công cụ quảng cáo *Cái đuôi dài* có hiệu quả nhất mà thế giới từng chứng kiến.

Điều mà Google nhận ra là nếu nó giảm được phần lớn chi phí mua và bán quảng cáo, thì nó sẽ tăng được đáng kể số lượng người muốn mua và bán quảng cáo. Phần mềm máy tính sẽ giải quyết cơ bản vấn đề trên, do đó làm giảm chi phí tham gia và thâm nhập thị trường.

Mô hình quảng cáo của Google có ba đặc tính *Cái đuôi dài* quan trọng. Thứ nhất, nó được xây dựng trên cách tìm kiếm từ khóa chứ không phải là các hình ảnh như chúng ta vẫn thấy, mà số lượng từ và cụm từ thì quả là vô tận. Tìm từ nào cũng giống nhau – xem biểu đồ tìm kiếm (trong khoảng năm 2001) do Joe Kraus, người sáng lập ra trang mạng tìm kiếm Excite, cung cấp:



Mười từ khóa được tìm nhiều nhất chỉ chiếm 3% tổng số tìm kiếm. Phần còn lại có hàng chục triệu từ khóa. Điều Google nhận ra là mỗi từ khóa tìm kiếm là một cơ hội quảng cáo duy nhất: có đến hàng chục triệu cách biểu hiện ý định và sở thích, mỗi ý định hay sở thích có thể được chuyển thành một cơ hội quảng cáo lớn nếu các quảng cáo được xác định chính xác bằng thuật toán PageRank như những thuật ngữ trong cộng cụ tìm kiếm của Google.

Nhưng làm cách nào để bán hàng chục triệu quảng cáo khác nhau? Chỉ có một câu trả lời, đó là hãy để cho phần mềm máy tính giải quyết. Do đó, kỹ thuật *Cái đuôi dài* thứ hai của Google là hạ đáng kể chi phí tiếp cận thị trường. Kỹ thuật này được xây dựng theo mô hình tự động đơn giản và rất ít tốn kém. Bất cứ ai cũng có thể trở thành nhà quảng cáo của Google bằng cách mua một từ khóa trong công đoạn đấu giá tự động với giá khởi điểm chỉ là 0,05 đôla cho một lần nhấn chuột.

Mô hình tự động không chỉ giúp Google và nhà quảng cáo hạ chi phí, mà còn giúp việc quảng cáo hiệu quả hơn. Google cung cấp công cụ để các nhà quảng cáo tự thiết kế và thử nghiệm để tạo ra mẫu quảng cáo hiệu quả nhất (khách hàng tìm thấy và truy cập vào địa chỉ của nhà quảng cáo). Không ít nhà quảng cáo cố tình "vặn vẹo" từ khóa và nhái quảng cáo để đạt được mục đích. Nói chung, không ai hiểu công việc kinh doanh bằng họ.

Tác động của mô hình này là Google đã tạo ra nhiều

quảng cáo ở phần sau của *Cái đuôi* hơn bất cứ công ty nào. Ngày nay, có hàng nghìn nhà quảng cáo nhỏ chưa bao giờ quảng cáo ở bất cứ đâu đã sử dụng Google. Bởi vì mô hình của Google là tự động nên ưu thế về diện quảng cáo lớn, chi phí rẻ và khả năng thay đổi, cải thiện mẫu quảng cáo dễ dàng khiến cho các nhà quảng cáo đổ xô sử dụng thị trường mới này. Họ không cần các mối quan hệ, không cần nhân viên Google phải liên hệ. Kết quả là họ cần ít nhân viên hơn và xuất hiện một mô hình mà quảng cáo ở *phần đuôi* cũng hiệu quả như ở phần đầu của đồ thị.

Thứ ba, Google tạo điều kiện tốt cho các nhà quản trị mạng. Trước đây, chỉ có hai phương pháp quảng cáo chính đối với các nhà quản trị mạng. Họ hoặc là thuê lực lượng bán quảng cáo để thu hút khách hàng, hoặc là tham gia vào một mạng lưới và phải trả chi phí từ cao xuống thấp. Giải pháp mà Google đưa ra là công nghệ tìm kiếm được sử dụng để tìm quảng cáo phù hợp đối với một từ khóa cũng có thể đưa quảng cáo lên địa chỉ của bên liên quan thứ ba.

Ngày nay, bất kể là bạn truy cập vào trang mạng của *Thời báo New York* hay viết blog, bạn có thể đưa vài dòng theo mã HTML trên địa chỉ của bạn và nó sẽ hiện trên quảng cáo Google – bất kể nội dung nào mà bạn cung cấp. Điều này cũng diễn ra tự động: không cần bất cứ sự cho phép hay cuộc điện thoại nào. Mỗi khi mẫu quảng cáo đó được truy cập, người quảng cáo phải trả tiền cho Google và Google chuyển một phần tiền cho bạn.

Google không quan tâm bạn là nhà quảng cáo chuyên nghiệp hay nghiệp dư, hay nội dung bạn đưa lên phong phú hay tẻ nhạt. Nếu quảng cáo của bạn không có hiệu quả, Google sẽ tự động thay thế bằng quảng cáo khác. Bởi vì các trang mạng không khiến Google phải tăng chi phí nên kể cả những quảng cáo vô bổ, không có ai truy cập cũng có thể tồn tại. "Chi phí cơ hội" sẽ do nhà quản trị mạng gánh chịu. Điều này tạo ra cách thức rất tốt để mở rộng thị trường quảng cáo *Cái đuôi dài* bao gồm hàng trăm ngàn blog.

Tại cuộc họp cổ đông đầu tiên của Google, CEO Eric Schmidt giải thích tại sao ông gọi nhiệm vụ của Google là "Phục vụ *Cái đuôi dài*".

Ông bắt đầu bằng việc đưa ra một biểu đồ với trục tung là đôla và trục hoành là con người. Tập đoàn Wal-Mart dẫn đầu. Phần cuối của *Đuôi* là con số 6 triệu. Schmidt giải thích:

> Chúng tôi đánh giá thị trường năm ngoái và tự hỏi: "Chúng tôi phải làm gì?" Nếu bạn đánh giá một nhà quảng cáo, bạn sẽ thấy họ sẽ là những công ty lớn nhất trên thế giới như Wal-Mart và các công ty nhỏ nhất thế giới là các cá nhân. Chúng tôi gọi đó là *Cái đuôi dài*. Nhiều người đã nói về nó – đó là một ý tưởng thú vị. Chúng tôi đánh giá cao điều này và cho rằng "Chúng ta đã làm tốt cho đến giai đoạn hiện nay ở phần giữa – đó là các công ty điều hành tốt có quy mô vừa. Nhưng còn các công ty rất lớn nữa, liệu chúng ta có làm tốt?" Do đó, năm ngoái chúng tôi đã đưa ra nhiều công cụ phù hợp cho tất các các nhà quảng cáo lớn

sử dụng dịch vụ của chúng ta trong tất cả các chi nhánh của họ để tạo ra nhiều quảng cáo bởi vì trong mô hình của chúng tôi, quảng cáo tạo ra khả năng dự đoán, tạo ra sự hội tụ, và cứ thế tiếp tục.

Còn các cá nhân, những doanh nghiệp nhỏ thì sao? Những công ty-một người, công ty-hai người, công ty-ba người như Joe và Bob thì sao? Chúng tôi đã xây dựng một loạt công cụ nhỏ, tự động cho phép họ tự động sử dụng dịch vụ này.

Bằng cách đó, chúng tôi đi theo cả hai hướng. Đi về phía sau của đồ thị bằng công cụ tự động, chúng tôi nhằm vào các nhà quảng cáo ở phía dưới mức chuẩn theo cách quảng cáo truyền thống. Đi về phía trước của đồ thị, chúng tôi nhằm vào doanh nghiệp rất lớn và chưa bao giờ có cơ hội tiếp cận các dịch vụ trên mạng.

Schmidt sau đó giải thích với tôi việc hàng triệu khách hàng có quy mô vừa và nhỏ tạo ra thị trường quảng cáo khổng lồ *Cái đuôi dài* như thế nào:

> Điều ngạc nhiên về *Cái đuôi dài* lại là *Phần đuôi* có độ dài như thế nào và còn có bao nhiêu doanh nghiệp chưa thể quảng cáo theo cách truyền thống. Nhận thức rằng các doanh nghiệp như của chúng tôi có thể tạo ra đóng góp Pareto[1] luôn ám ảnh tôi hơn bất cứ ai. Điều này đã được các nhà khoa học chỉ ra từ lâu, nhưng không được chú ý. Khi đánh giá về công việc của chúng tôi, chúng tôi kết luận rằng mình đã làm tốt đối với khách hàng ở phần giữa. Sau khi đọc bài

---

[1] Xem chú thích ở chương 9, trang 277.

báo trên tạp chí *Wired*, chúng tôi quan sát *Phần đuôi* và tự hỏi: "Chúng ta phải khai thác cơ hội này như thế nào?"

Hãy nhìn vào đồ thị Pareto trong thương mại quốc tế tính theo lợi nhuận. Dẫn đầu là tập đoàn Wal-Mart. Vậy đứng cuối là doanh nghiệp nào? Hóa ra đó là một người bán rổ ở Ấn Độ chuyên bán các sản phẩm tự làm. Phần dưới của đồ thị gồm khoảng 1 tỉ người, chính là GDP của thế giới. Hãy bắt đầu từ phần cuối đồ thị và đi ngược lên đến khi bạn gặp người có thể tiếp cận Internet. Họ là những người được giáo dục, là những doanh nghiệp nhỏ và muốn quảng cáo sản phẩm của họ. Sau đó chúng tôi tự hỏi: "Mô hình của chúng tôi có thể có lợi gì đối với những người này trong việc nâng cao lợi nhuận của họ?" Câu trả lời là nếu chúng ta tạo điều kiện cho họ mở rộng thị trường ra bên ngoài khu làng của họ, họ sẽ tiếp cận thị trường lớn hơn, có nhiều đặt hàng hơn, giá cả cạnh tranh hơn...

Có rất nhiều lý do tại sao điều này diễn ra chậm, chủ yếu là do cơ sở hạ tầng. Có thể nói chúng ta đã bỏ qua 90% doanh nghiệp, tương đương 100 triệu doanh nhân. Con số trên lớn đến mức nếu bạn cắt đi phần lớn của miếng bánh thì đó vẫn là một thị trường khổng lồ.

Lợi nhuận hàng năm của Google hiện nay là hơn 5 tỉ đôla/năm và tăng lên gấp đôi sau mỗi chín tháng. Mặc dù phần lớn lợi nhuận xuất phát từ phần trước của đồ thị song phần lớn khách hàng lại *ở phần đuôi*, điều đó cho thấy phần lớn tăng trưởng trong thời gian tới sẽ đến từ *phần đuôi*. Và Google thì chỉ vừa mới bắt đầu.

Một trong những điều thú vị về Google là nó đang khai thác *Cái đuôi dài* theo bao nhiêu cách. Như đã trình bày ở phần trước, Google là người khổng lồ về quảng cáo, tạo ra thị trường với số lượng lớn các nhà quảng cáo và các trang mạng tải quảng cáo. Nhưng Google còn nổi tiếng hơn với tư cách là người khổng lồ về thông tin và cách nó sáng tạo ra kỹ thuật thoát khỏi mô hình cũ.

Một trong những vấn đề mà hệ điều hành iTunes của máy nghe nhạc Apple gặp phải là nó tương đối hạn chế về thể loại âm nhạc. Điều tương tự cũng xảy ra trong lĩnh vực thông tin – thông tin có thể dưới dạng từ ngữ, nhưng cũng có thể biểu hiệu trong những dạng khác. Google nhận ra rằng các dạng khác nhau đòi hỏi định dạng khác nhau. Nếu tìm kiếm một địa điểm, bạn phải tìm một bản đồ. Nếu tìm kiếm hình ảnh, bạn phải tìm một định dạng ảnh. Nếu tìm kiếm một đoạn video, có thể bạn muốn tìm một clip. Mô hình cũ không thể giải quyết các vấn đề trên. Google đưa ra các thể loại tìm kiếm khác nhau: Google Local (địa điểm), Google Scholar News (các công trình nghiên cứu học thuật), Google Maps (bản đồ), Google Product Search (sản phẩm), Google News (tin tức), Google Book Search (sách), Google Video (băng hình)...

Hiện nay, với việc Yahoo!, Microsoft và các công ty khác theo chân Google, thị trường tìm kiếm sẽ được phân thành các thị trường nhỏ hơn tùy theo nhu cầu khác nhau. Mỗi sản phẩm tìm kiếm của Google có định dạng riêng và lấy ra từ kho dữ liệu lớn cho phép tìm

thấy kết quả hữu ích và phù hợp. Nói cách khác, nó tự điều chỉnh các lệnh tìm kiếm để đưa lại kết quả phù hợp nhất đối với từng cách thể hiện.

Ý nghĩa của điều này là nếu bạn biết được bạn đang muốn tìm kiếm điều gì và nếu bạn sử dụng phương tiện lọc và có tính phân loại, bạn sẽ tìm được kết quả tốt hơn so với cách tìm thông thường. Kết quả càng như ý, con người càng tìm cách khai thác, càng làm cho *Cái đuôi dài* trở nên dài hơn.

14

QUY LUẬT CÁI ĐUÔI DÀI

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẠO RA MỘT THIÊN ĐƯỜNG DÀNH CHO KHÁCH HÀNG

Bí mật để tạo ra một thế giới kinh doanh *Cái đuôi dài* thịnh vượng có thể được tóm tắt bằng hai mệnh lệnh:

1. Hãy giúp người tiêu dùng tiếp cận tất cả mọi sản phẩm.
2. Hãy giúp tôi tìm ra bất cứ thứ gì mà tôi muốn.

Mệnh lệnh thứ nhất nói dễ hơn làm. Chỉ có hơn một chục bộ phim trong tổng số 6000 bộ phim tại Liên hoan phim Sundance thường niên là được trình chiếu miễn phí, hầu hết số còn lại không được phép chiếu ngoài liên hoan bởi vì bản quyền âm nhạc không cho phép điều đó. Điều đó cũng đúng đối với hầu hết chương trình tivi trên mạng: việc giải quyết bản quyền DVD và bản quyền âm nhạc quá tốn kém.

Các quyền tương tự cũng làm cho việc công bố rộng rãi âm nhạc cổ điển và games trở nên khó khăn và bế tắc. Chỉ đến khi chúng ta tìm được cách xóa bản quyền của tất cả bản nhạc và tất cả phần quy định trên catalog một cách không suy nghĩ, tự động và trong tất cả các ngành công nghiệp thì những rào cản về luật pháp mới không gây trở ngại đối với sự lớn mạnh của *Cái đuôi dài.*

Điều cần thiết thứ hai là tăng tốc độ. Áp dụng các bộ lọc kết hợp và đánh giá của khách hàng, các trang mạng sử dụng phầm mềm thông minh đang đưa ra gợi ý đối với khách hàng để làm cho *Cái đuôi* dài hơn. Điều này khác với cách tung hứng hay mô hình vừa đáp ứng nhu cầu chung, vừa đáp ứng thị hiếu cá nhân. Phương pháp kinh doanh *Cái đuôi dài* coi tất cả khách hàng là những cá nhân, đáp ứng nhu cầu của tất cả khách hàng thay vì chỉ tập trung vào nhóm khách hàng lớn.

Trong ngành giải trí, sự gợi ý có hiệu quả lớn trong việc quảng bá sản phẩm, cho phép các bộ phim vốn ít được biết đến và các dòng nhạc ngoài dòng chủ lưu tìm được người thưởng thức. Đối với khách hàng, cách lựa chọn được đơn giản hóa dựa trên một gợi ý tốt sẽ làm tăng tính khám phá và khơi lại niềm đam mê đối với âm nhạc và phim ảnh, giúp tạo ra thị trường giải trí rộng lớn hơn. (Trung bình, mỗi khách hàng của Netflix thuê bảy đĩa DVD mỗi tháng, cao gấp ba lần bình thường). Lợi ích cộng hưởng về văn hóa là tạo ra sự đa dạng hơn, làm đảo ngược tác động dựa trên

thương hiệu của cả một thế kỷ gặp khó khăn trong phát hành và đặt dấu chấm hết cho sự thống trị của văn hóa *hit*.

Bây giờ bạn đã có cái nhìn tổng thể, sau đây là chín quy tắc để thành công trong kỷ nguyên *Cái đuôi dài*:

GIẢM CHI PHÍ

Quy tắc 1: Tăng... hay giảm kho hàng

Những ngọn lửa thắp sáng con đường mòn (Góp gió thành bão). Trước đây, các nhà kho lớn, tập trung đã đạt được hiệu quả cao trong mô hình giao hàng theo đơn đặt hàng qua đường bưu điện. Ngày nay, các bộ phận phụ trách kinh doanh trên mạng của các tập đoàn Wal-Mart, Best Buy, Target và nhiều tập đoàn khác đang sử dụng các mạng lưới nhà kho hiện có của các tập đoàn để đưa ra số lượng hàng hóa lớn hơn trong kho của riêng họ rất nhiều, bởi vì mạng lưới hàng hóa tập trung tạo ra hiệu quả hơn các kho chứa hàng riêng lẻ.

Nhằm đưa ra nhiều sản phẩm hơn, các công ty như Amazon đã mở rộng "kho hàng ảo" – tức là hàng hóa thực tế được đặt tại các nhà kho của các đối tác nhưng được trưng bày và bán trên địa chỉ của Amazon. Chương trình Marketplace của Amazon đang liên kết các loại hàng hóa của hàng nghìn nhà bán hàng nhỏ. Chi phí của Amazon: bằng 0.

Kho hàng số – như iTunes – là cách làm có chi phí ít nhất. Chúng ta đã chứng kiến hiệu quả của quá trình chuyển đổi từ việc chuyên chở bằng tàu các đĩa nhựa, đến việc số hóa các sản phẩm âm nhạc. Điều này sẽ sớm xảy ra trong ngành điện ảnh, games video và games tivi. Đã qua thời chỉ có tin tức của báo giấy, phát thanh trên mạng thì đang thách thức ngành phát thanh truyền thống và ai biết được là bạn đang đọc cuốn sách này trên một màn hình nào đó? Loại bỏ hạn chế của hàng hóa vật thể hay những cản trở của dải tần trong công nghệ truyền phát là cách hữu hiệu để giảm chi phí, tạo ra một loại *thị trường ngách* hoàn toàn mới.

Quy tắc 2: Tạo điều kiện để khách hàng làm việc

Mô hình "Sản xuất ngang hàng" đã tạo ra eBay, Wikipedia, Craigslist, MySpace, và đã cung cấp cho Netflix hàng trăm nghìn lời giới thiệu phim. Trong khi đó, dịch vụ tự động cho phép Google bán quảng cáo và Skype đăng ký 60 triệu người dùng trong 2 năm rưỡi. Cả hai ví dụ trên cho thấy khách hàng đã sẵn sàng làm việc cho các tập đoàn một số công việc mà đáng ra họ phải trả tiền. Đây không phải là thuê làm bên ngoài, mà là "thuê công chúng làm".

Lợi ích của việc trên không chỉ ở khía cạnh kinh tế mà còn ở chỗ khách hàng có thể làm công việc tốt hơn. Lời giới thiệu do khách hàng tải lên mạng thường đầy đủ thông tin, súc tích và quan trọng hơn là được những khách hàng khác tín nhiệm. Về tổng thể, khách hàng

không bị hạn chế về thời gian và công sức; chỉ có cách thức "sản xuất ngang hàng" là có khả năng mở rộng tối đa *Cái đuôi dài.* Đối với dịch vụ tự động, công việc được những người quan tâm nhất đến vấn đề này thực hiện và chỉ những người này biết họ muốn gì.

TƯ DUY VỀ THỊ TRƯỜNG NGÁCH

Quy tắc 3: Một cách phân phối là không đủ

Một số khách hàng có ý thích đi mua sắm tại cửa hàng. Một số muốn mua hàng trên mạng. Một số muốn tìm hiểu trên mạng và mua tại cửa hàng. Một số muốn mua ngay, số khác lại muốn chờ. Một số mua ở cửa hàng gần, số khác mua cửa hàng xa. Một số sản phẩm có nhu cầu tập trung, số khác có nhu cầu rải rác. Nếu bạn chỉ tập trung đến một loại khách hàng, bạn sẽ có nguy cơ để mất các nhóm khách hàng khác.

Nghe có vẻ giống như chúng ta đang ở trong thế giới siêu vật lý, nhưng thị trường *Cái đuôi dài* sẽ làm biến đổi thời gian và không gian. Nó sẽ không bị hạn chế bởi yếu tố địa lý hay thời gian, sở thích của con người. Lợi thế của iTunes chủ yếu là do trang mạng này có thể tải nhiều sản phẩm và phục vụ 24/7.

Ngày nay, bạn có thể xem *CSI* trên tivi, băng hình theo yêu cầu, tải nhạc iTunes, DVD (mua hay thuê), và hình kỹ thuật số và xem bằng bất cứ phương tiện nào, từ màn hình tinh thể lỏng hay Sony PSP. Cũng như vậy với các chương trình phát thanh, bạn có thể

thu được qua sóng phát thanh mặt đất (trực tiếp hay phát lại), phát thanh vệ tinh, qua Web, tải lên mạng và nếu muốn là qua thư điện tử. Sự đa dạng các kênh truyền thông tạo điều kiện khai thác tối đa thị trường này.

Quy tắc 4: Một sản phẩm là chưa đủ

Ngày trước chỉ có một cách để mua nhạc là mua album CD (nhưng chỉ bán được số lượng CD rất ít, đến nỗi một số nghệ sĩ sẵn sàng cho không). Bây giờ hãy xem sự lựa chọn trên mạng: album, ca khúc đơn lẻ, nhạc chuông, đoạn nhạc miễn phí 30 giây, nhạc hình, nhạc remix, đoạn nhạc remix của *ai đó*, nghe trực tiếp hay tải xuống, với nhiều thể loại và mức độ khác nhau.

Umair Haque gọi đó là "Sự phân nhỏ sản phẩm". Càng ngày, chiến lược giành chiến thắng càng nhằm chia nội dung thành các phần nhỏ để khách hàng thưởng thức mỗi bộ phận theo cách riêng của họ, cũng như pha trộn với nội dung khác để tạo ra điều mới mẻ. Báo chí cũng bị phân nhỏ thành các bài báo riêng lẻ, sau đó các bài báo này được liên kết với nhau bởi một trang mạng chuyên biệt hơn để tạo ra một sản phẩm khác, có tính tập trung hơn từ các nguồn khác nhau – các blogger đóng vai trò như một DJ, pha trộn thông tin để tạo ra những nội dung mới.

Trước đây, chúng ta đã chứng kiến điều tương tự trong quá trình phân tách nhãn hiệu và sản sập – hàng chục loại nước sốt mì spaghetti trộn với nhau để tạo

ra hương vị độc đáo. Giờ đây, hiện tượng này xuất hiện ở mọi nơi, từ các nhân vật và độ khó của games video (tạo ra games của riêng bạn) đến việc bán cách nấu một món ăn trong một lần nấu ăn. Mỗi sự kết hợp như vậy sử dụng mạng lưới phân phối khác nhau tới mỗi khách hàng khác nhau. Một phục vụ một, nhiều phục vụ nhiều.

Quy tắc 5: Một mức giá là chưa đủ

Một trong những nguyên lý được biết đến rộng rãi nhất trong kinh tế học vi mô là sức mạnh của sự linh hoạt về giá. Những người khác nhau mong muốn trả giá khác nhau vì những lý do khác nhau, như họ có bao nhiêu tiền và có bao nhiêu thời gian. Tuy nhiên, cũng giống như lý do đưa ra một loại sản phẩm trong thị trường truyền thống, thường cũng có lý do phải đưa ra một giá, hay ít nhất là một giá trong cùng một thời gian. Nhưng trong thị trường có nhiều sản phẩm, việc định giá linh hoạt là một kỹ thuật có hiệu quả để tối đa hóa giá trị của sản phẩm và quy mô thị trường.

Ví dụ, eBay đưa ra hình thức đấu giá (thường giá thấp hơn nhưng sự phiền toái và độ không chắc chắn cao hơn) hay "Mua ngay" (giá cao hơn). Ngay cả iTunes, vốn trước đây đưa ra một giá cứng nhắc là 0,99 đôla/sản phẩm, sẽ giảm giá nếu bạn mua các bài hát trong cùng một album. Rhapsody thậm chí còn đi xa hơn, đưa ra giá thử nghiệm từ 0,79 đôla đến 0,49 đôla và nhận thấy rằng giảm giá một nửa sẽ bán được sản phẩm gấp ba lần.

Đối với sản phẩm âm nhạc hay bất cứ sản phẩm nào khác khi chi phí sản xuất và phân phối giảm dần về 0, mô hình kinh doanh tốt nhất là đưa ra giá cả linh hoạt. Các nhà bán lẻ có thể nâng giá đối với các mặt hàng được ưa thích nhất và giảm giá đối với các sản phẩm ít *hit* hơn. Tại sao điều này chưa diễn ra? Bởi vì việc đưa ra giá khoảng 0,7 đôla/bài hát chủ yếu là để tránh "xung đột" với việc bán đĩa CD âm nhạc vẫn được coi là tạo ra lợi nhuận lớn. Một ngày nào đó, việc định giá sẽ trở nên linh hoạt hơn, cho phép các nhà bán lẻ thu hút khách hàng ở phần cuối của *Cái đuôi.*

MẤT KIỂM SOÁT

Quy tắc 6: Chia sẻ thông tin

Sự khác nhau giữa một giá chứa đầy các sản phẩm giống nhau và một kho sản phẩm "xếp loại dựa trên tiêu chuẩn bán chạy" chính là thông tin. Trong một trường hợp, cửa hàng biết sản phẩm nào bán chạy nhất nhưng không nói với khách hàng. Ở trường hợp khác, họ nói với khách hàng. Điều này cũng đúng với việc "phân loại theo giá cả", "phân loại theo lời giới thiệu" và "phân loại theo nhà sản xuất". Tất cả thông tin trên đều dễ tìm, vấn đề là làm thế nào để chia sẻ có hiệu quả nhất với khách hàng. Càng nhiều thông tin càng tốt, nhưng thông tin chỉ nên đưa ra để giúp lựa chọn tốt hơn chứ không phải để gây nhầm lẫn.

Tương tự, thông tin về việc mua hàng khi chuyển thành gợi ý cho khách hàng có thể là một công cụ quảng cáo mạnh. Thông tin có chiều sâu về sản phẩm, từ giới thiệu đến các chỉ số, có thể trả lời các câu hỏi mà nếu không được giải đáp sẽ khiến khách hàng từ chối mua. Việc giải thích tại sao một khách hàng được cung cấp một loạt gợi ý sẽ làm tăng niềm tin đối với hệ thống và giúp khách hàng sử dụng nó hiệu quả hơn. Sự minh bạch có thể tạo ra niềm tin mà không tốn một xu nào.

Quy tắc 7: Hãy nghĩ "và", đừng nghĩ "hoặc"

Một trong những biểu hiện của lối tư duy về sự khan hiếm là giả thiết cho rằng thị trường có tính được/mất. Nói theo cách khác, đó là một sai lầm cho rằng tất cả mọi thứ được lựa chọn hoặc là có, hoặc là không. Đưa ra mẫu sản phẩm này *hoặc* đưa ra mẫu sản phẩm kia. Bán màu sắc này *hoặc* bán màu sắc kia. Còn trên giá bán hàng hoặc các kênh truyền hình, cứ tự nhiên mà sinh ra tình trạng chỉ có một sản phẩm cho một vị trí. Nhưng với những thị trường có tiềm năng vô tận thì chiến lược đúng đắn là luôn phải đưa ra tất cả các sản phẩm.

Vấn đề đặt ra đối với sự lựa chọn là nó đòi hỏi phải phân biệt. Nhưng quá trình phân biệt lại đòi hỏi thời gian, nguồn lực và khả năng suy đoán. Ai đó phải quyết định dựa trên một tiêu chuẩn nào đó, để thấy thứ được lựa chọn có thể tốt hơn thứ khác. Điều này

có thể đúng ở cấp vĩ mô, nhưng thường không đúng ở cấp vi mô. Hãy xem xét hiện tượng "quay lại từ đầu" đối với các đĩa DVD. Mặc dù hầu hết mọi người thích loại đĩa có kết thúc bình thường nhưng luôn có người thích đĩa quay lại từ đầu khi kết thúc. Giờ đây, người ta có thể có cả hai lựa chọn. Mở rộng ra việc lựa chọn ngôn ngữ, kiểu màn hình chuẩn hay màn hình rộng và thậm chí các thể loại phim khác nhau với nhiều mức xếp loại (PG, PG-13, R, không kiểm duyệt[1]) – tất cả các lựa chọn đều được khách hàng nào đó sử dụng, mặc dù có những sự lựa chọn chỉ thu được thiểu số khách hàng.

Tất cả những "sự lựa chọn phụ" đó có được là do khả năng lưu trữ lớn của đĩa DVD, cho phép các đạo diễn "phung phí" ổ đĩa với nội dung vốn không bao giờ có trong các đĩa truyền thống, như kiểu màn ảnh nhà hát hay kiểu băng video. Điều này cũng đúng đối với thị trường số trên mạng, nơi mà việc giảm giá và tăng trữ lượng bảo đảm rằng dù bạn muốn bất cứ dung lượng nào, bạn sẽ có và cùng với thời gian sẽ có miễn phí. Khả năng lưu trữ càng lớn thì bạn càng ít phải phân biệt trong khi sử dụng. "Và" là quyết định dễ hơn "hoặc" rất nhiều.

---

[1] Một số từ viết tắt do Hiệp hội điện ảnh Mỹ quy định cho các đối tượng khán giả, chủ yếu là giới hạn với trẻ em đối với các phim có cảnh bạo lực, nói tục, sử dụng ma túy và tình dục: PG (Parental Guidance) – phim trẻ em có thể xem với sự chỉ dẫn của cha mẹ; PG-13 - trẻ em dưới 13 tuổi không được xem; R (Restricted) – giới hạn trẻ em, chỉ được xem nếu người lớn cho phép.

Quy luật 8: Tin tưởng thị trường làm việc giúp bạn

Trong thị trường khan hiếm, bạn phải tính xem sẽ bán cái gì. Trong thị trường dư thừa, bạn chỉ cần đưa ra sản phẩm và chờ đợi thị trường lựa chọn. Sự khác nhau giữa "lọc trước" và "lọc sau" là việc suy đoán với việc ước tính, và ước tính thì chính xác hơn suy đoán nhiều. Thị trường trên mạng sẽ không có giá trị nếu không có được khả năng ước tính tuyệt vời của đám đông. Bởi vì họ có nhiều thông tin nên sẽ tương đối thuận lợi trong so sánh hàng hóa và truyền bá sự lựa chọn của mình.

Chẳng hạn, các dụng cụ lọc kết hợp là hình thức quảng cáo sản phẩm dựa trên thị trường. Xếp loại theo mức độ ưa chuộng là tín hiệu khác của thị trường, được khuếch đại bởi hàng loạt phản hồi truyền miệng. Sự xếp loại phản ánh quan điểm chung, được lượng hóa để tạo điều kiện cho việc so sánh và phân loại các sản phẩm dễ dàng hơn. Tất cả các công cụ này có thể tạo ra sự đa dạng có ý nghĩa đối với khách hàng mà không có nhà bán lẻ nào cần phải suy đoán xem sản phẩm nào sẽ bán chạy. Bài học: Đừng suy đoán; Hãy ước tính và hành động.

Quy tắc 9: Hiểu rõ sức mạnh của tự do

Tự do là tiêu cực vì nó gây ra tình trạng ăn cắp bản quyền và các hình thức khác làm mất giá trị của sản phẩm. Tuy nhiên, một trong nhưng đặc điểm quan trọng của thị trường số là nó cho phép sự tự do, bởi vì

chi phí gần như bằng không nên giá cả cũng có thể gần bằng không. Thực tế đã tồn tại những hình thức kinh doanh như thế trên mạng, như Skype và Yahoo! Mail. Những trang mạng này cho phép người sử dụng dùng hộp thư miễn phí, sau đó thuyết phục họ nâng cấp hộp thư bằng cách trả tiền để nhận được "ưu đãi" là hòm thư có chất lượng và hình thức tốt hơn. Do dịch vụ số rất rẻ nên số khách hàng dùng miễn phí hầu như không gây tốn kém bao nhiêu cho công ty để họ biến một phần rất nhỏ trong số khách hàng này thành những khách hàng trả tiền.

Ví dụ, các đoạn clip 30 giây, đoạn hình ảnh giới thiệu được đưa lên mạng bởi vì chi phí rất thấp. Các nhà sản xuất games thường tặng người chơi một số phần demo, sau đó nếu thích, họ sẽ phải đăng ký để chơi mức tiếp theo. Năm 2005, tập đoàn Universal đưa lên mạng miễn phí một đoạn clip dài 9 phút của bộ phim *Serenity* (một bộ phim khoa học viễn tưởng). Tại sao lại như vậy? Bởi vì tập đoàn này có thể làm được điều đó do chi phí của việc đưa lên mạng gần 10% thời lượng của một bộ phim hầu như không đáng kể so với giá trị quảng bá của việc dẫn dụ một khách hàng và đưa ra một câu chuyện hấp dẫn và chờ anh ta đến rạp chiếu phim.

Hầu hết tivi hiện nay là miễn phí và dùng thu nhập từ quảng cáo để bù lại. Tuy nhiên, các mạng vẫn tìm cách thu tiền, mặc dù chi phí sản xuất do công ty truyền thông trả và chi phí đưa lên mạng thấp. Tại sao

chúng ta không cung cấp miễn phí, chiếu từ đầu đến cuối (chứ không phải là ngắt giữa chừng) rồi quảng cáo hoặc tìm thêm khán giả để quảng cáo sản phẩm? Suy cho cùng, trong thị trường dư thừa có tính cạnh tranh, giá cả thường có xu hướng dựa trên chi phí. Nhờ có sức mạnh của kinh tế học kỹ thuật số, chi phí lại đang giảm xuống.

15

CÁI ĐUÔI DÀI MARKETING

LÀM THẾ NÀO ĐỂ BÁN CÁC MẶT HÀNG VỐN KHÓ BÁN

Vào đầu mùa xuân năm 2006, một nhóm nhân viên lập kế hoạch của công ty quảng cáo Campbell-Ewald ở vùng ngoại ô Warren thuộc thành phố Detroit đã xem một đoạn quảng cáo tương tác trên mạng rất kỳ lạ (và thành công một cách kỳ lạ) là "Subservient Chicken". Họ tự hỏi rằng liệu có thể tạo ra một đoạn quảng cáo giống như vậy cho ôtô hay không. Không phải cho bất cứ loại xe nào, mà là cho xe Tahoe SUV của hãng Chevy, loại xe đã từng mang lại tương lai cho công ty mẹ của Chevy là GM[1] trong gần một thập niên qua, nhưng lúc đó đang gặp nhiều khó khăn do giá xăng lên tới 3 đôla/gallon.

Công ty Campbell-Ewald đã phụ trách mảng quảng cáo cho Chevy từ khi hai ông Cambell và Edwald gặp

[1] Tên viết tắt của General Motors, tập đoàn ôtô lớn nhất nước Mỹ.

Louis Chevrolet vào năm 1914. Công ty quảng cáo này giờ đây cần chứng tỏ rằng nó không chỉ hoạt động tốt trong quá khứ, mà còn có thể kế thừa xứng đáng những di sản trước đây. Nhưng có một điều rõ ràng là những giải pháp thông thường – đưa quá nhiều quảng cáo về ôtô trên truyền hình – sẽ không mang lại hiệu quả. Thứ nhất, quảng cáo trên truyền hình tỏ ra không hiệu quả như trước đây. Công ty tư vấn McKinsey dự đoán rằng đến 2010, quảng cáo trên truyền hình sẽ chỉ có hiệu quả bằng một phần ba so với năm 1990 do chi phí tăng, số người xem giảm xuống, nhiều hình thức quảng cáo khác phát triển và khả năng bỏ qua các đoạn quảng cáo do sự trợ giúp của TiVo. Thứ hai là một số vấn đề khác nổi lên như chiến tranh Iraq, biến đổi khí hậu và một làn sóng về môi trường lan nhanh khắp đất nước, tất cả đã khiến cho việc bán một chiếc xe ngốn xăng có động cơ nổ vang rền trở nên khó khăn hơn bao giờ hết.

Nhóm lập kế hoạch Campbell-Ewald đã hy vọng rằng giải pháp cho việc bán xe Tahoe phụ thuộc vào việc sử dụng Web. Đó không chỉ là vì việc quảng cáo trên mạng có tính tương tác, do vậy sẽ thu hút được sự tham gia lớn hơn quảng cáo trên truyền hình vốn có tính thụ động, mà còn giúp tiếp cận những khách hàng không còn quan tâm tới truyền hình nữa. Thời kỳ mà truyền hình thống trị đời sống của nước Mỹ đã trở thành quá khứ. Nhóm đối tượng mà quảng cáo nhằm vào là nam giới tuổi từ 18-34 đang ngày càng dành nhiều thời gian hơn để lướt mạng, chơi games và không

còn quan tâm đến các chương trình truyền hình. Nữ giới trong độ tuổi trên cũng đang đi theo khuynh hướng trên. Bạn càng có nhiều tiền thì càng có thiên hướng xem các chương trình truyền hình theo thời gian riêng của mình nhờ sự trợ giúp của TiVo hay hộp truyền hình cáp – và có thể không xem các chương trình quảng cáo.

Nhóm Campbell-Ewald đã tính toán như sau: thương hiệu của Chevy là "Một cuộc cách mạng Mỹ". Vậy thì hãy làm một điều gì đó mang tính cách mạng! Những quảng cáo trên mạng – như "hãy lái ôtô bằng cách nhấp chuột" – là chưa đủ. Cần nâng cấp chúng lên – cần tổ chức một cuộc thi trên mạng xem ai có thể tạo ra một đoạn quảng cáo tốt nhất trên truyền hình cho chiếc xe Tahoe. Công ty Chevy sẽ cung cấp video clip và âm nhạc – chủ yếu là các đoạn quảng cáo thông thường, như đoạn băng về một chiếc Tahoe lao nhanh trên một tuyến đường vắng, dừng lại bên bờ vách đá có phong cảnh đẹp; hay một số lái xe lái những chiếc Tahoe tới một khung cảnh đẹp hoang sơ trên con đường gồ ghề. Những người truy cập có thể trộn và thay đổi bối cảnh hay thêm phụ đề. Sự sửa chữa qua mạng đối với đoạn quảng cáo 30 giây là ý tưởng có tính cách mạng thực sự.

Bắt đầu vào tháng 3, cuộc thi đã diễn ra trong bốn tuần sau đó. Trong các quảng cáo được phát trên tivi trong một tập phim đặc biệt của series *The Apprentice*, khán giả được hướng dẫn vào trang mạng Chevyapprentice.com để sáng tạo các đoạn quảng cáo

sử dụng hình ảnh và các công cụ biên tập đơn giản. Cuộc thi đó đã thu hút hơn 30 nghìn lượt tham gia, với đa số nhiệt tình ca ngợi nhiều điểm mạnh của chiếc Tahoe - những chiếc ghế có thể xoay thoải mái, cửa xe được trợ lực, tiêu thụ nhiên liệu tương đối (nhấn mạnh từ "tương đối") tiết kiệm. Tuy nhiên, sau đó xuất hiện những nhận xét tiêu cực với nội dung ngược lại thông điệp của Tahoe khi đề cập đến sự nóng lên của trái đất, sự vô trách nhiệm của xã hội, cuộc chiến ở Iraq và sự phản cảm của những loại xe đặc biệt lớn. Khó chịu hơn là có những thông điệp rất sâu cay: "Bạn thích mùa hè không? Hãy làm quen với nó"; "Giá dầu cao ngất ngưởng. Có thể tốt hơn nếu bạn đi bộ". Tất nhiên là cũng có nhận xét như "Chúa Giê-su sẽ đi bằng phương tiện gì?" Trên trang web của mình, Tahoe đã bị buộc mọi tội, như hình dạng vuông chằn chặn, hay tội ác chống lại loài người.

Điều tồi tệ nhất là những đoạn clip gây cười và tai hại được đưa lên trang YouTube và được xem hàng trăm ngàn lần – số lần xem vượt quá số lần truy cập vào trang chủ của Chevy. Công ty Campbell-Ewald đã nhận được đúng những gì mong muốn - một kỷ lục có tính lan truyền giống như đoạn quảng cáo Subservient Chicken - nhưng theo chiều hướng hoàn toàn không mong muốn. Một đám đông trên mạng đã cấu kết với nhau để chống lại sản phẩm quảng cáo. Chưa hết, một lượng khán giả lớn ngang với khán giả của một hệ thống truyền hình cáp đang vui mừng nhảy múa trên sự bất hạnh của một thương hiệu nổi tiếng của Mỹ.

Không lâu để các blogger và phóng viên nhận ra rằng một sự kỳ lạ đang xảy ra tại trang web Chevyapprentice.com. Đầu tiên, tất cả mọi người đều cho rằng đó là một ví dụ nữa về một tập đoàn lớn không "đạt được mục đích" trên Internet. Sau đó, khi những đoạn quảng cáo tiếp tục được đưa lên mạng, họ cho rằng Chevy đã không thể nhận ra những gì đang diễn ra tại trang web của mình. Chỉ dần dần mọi thứ mới trở nên rõ ràng rằng Chevy không có ý định dỡ bỏ những đoạn quảng cáo mang tính tiêu cực.

Trên thực tế, nhóm Campbell Ewald ngay từ đầu đã biết là sẽ xuất hiện một số phản ứng tiêu cực và họ cho rằng việc dỡ bỏ chúng sẽ khiến công ty mất uy tín. Tổng giám đốc của Chevy Ed Peper đã cho biết trên blog FastLane của GM rằng xe Tahoe có thể chạy bằng ethanol và tiết kiệm xăng hơn các loại xe SUV khác, nhưng đối với những gì Chevy được chỉ ra, bản chất của xe này vẫn thế.

Trong ngành quảng cáo, các chuyên gia vui mừng theo dõi sự kiện ầm ỹ trên và thông báo với các công ty rằng điều đó cho thấy bạn không thể thay đổi thương hiệu trước sự tấn công của dư luận. Tuy nhiên, theo mục tiêu đặt ra thì chương trình Apprentice của Tahoe chính là một chương trình thành công. Trang mạng của nó đã thu hút được 629 nghìn lượt truy cập vào thời điểm xác định được người thắng cuộc là Micheal Thrams, đến từ khu ngoại ô Ann Arbor. Đó là cuối tháng Tư. Những người truy cập vào xem trang mạng này trung bình 9 phút/lần và có gần hai phần ba trong

số đó đã truy cập mạng Chevy.com. Trong ba tuần hoạt động, Chevyapprentice.com dẫn người xem tới trang mạng của Chevy nhiều hơn Google hay Yahoo!. Khi vào trang mạng này, nhiều người đã yêu cầu thông tin hay để lại cookie[1].

Sản lượng bán tăng vọt mặc dù lúc đó đang là mùa xuân và số lượng bán ra của SUV đã tăng đến đỉnh điểm vào mùa thu. Trong chín tháng đầu tiên sau khi được giới thiệu vào tháng giêng năm 2006, số lượng xe Tahoe bán ra đã chiếm hơn một phần tư tổng số xe bán ra SUV, vượt hơn loại xe bán chạy kế tiếp là Ford Expedition với tỉ lệ là 2:1. Vào tháng 3, tháng bắt đầu chiến dịch quảng cáo, thị phần của Tahoe chiếm kỷ lục là 30%. Vào tháng tư, theo công ty dịch vụ thông tin về ôtô Edmonds, một chiếc xe Tahoe trung bình được bán trong 46 ngày - khoảng thời gian rút ngắn so với một năm trước, khi các mẫu xe khác cần tới gần bốn tháng. Ngay cả những lời la ó của những nhà quảng cáo chuyên nghiệp cũng giảm xuống sau khi Scott Donaton, biên tập viên tờ báo *Advertising Age*, đã đặt câu hỏi trong một bài viết rằng ai là người cho rằng chiến dịch quảng cáo Tahoe cho thấy sự rủi ro từ những phản hồi của khách hàng. Ông đã viết: "Đúng là chỉ có vài người có quan điểm như vậy - các bạn có thể tự do ra đi; ngành quảng cáo không cần sự phục vụ của những người đó. Chúng tôi có sẵn một món đồ

---

[1] Trong ngôn ngữ lập trình, cookie là các thông tin về người vào mạng để lại sau khi vào một địa chỉ web.

chơi đường ray xe lửa như một món quà tặng cho những người đó".

Donaton đã công kích thẳng vào giá trị trung tâm của "thời kỳ vàng son" của ngành quảng cáo dựa vào truyền thông đại chúng: rằng bằng cách kiểm soát thông điệp quảng cáo của một sản phẩm, Madison Avenue[1] có thể kiểm soát được nhận thức về sản phẩm đó". Ed Dilworth, một nhà điều hành của công ty Campbell đã nói: "Khi bạn tiến hành một chiến dịch quảng cáo có sự tham gia của khách hàng, bạn sẽ nhận được một số phản ứng tiêu cực. Khi đó, bạn sẽ phải lựa chọn: đóng quảng cáo lại ư? Điều đó không có lợi. Bên cạnh đó, bạn có nghĩ rằng trước đó khách hàng đã không đồn đoán về Tahoe chắc? Tất nhiên là có, sự khác biệt chính là trong thời đại YouTube, tham vọng kiểm soát nhận thức của khách hàng đã trở nên mong manh hơn bao giờ hết. "Bạn có thể lựa chọn, hoặc là cố thủ trong boong-ke, hoặc đưa sản phẩm ra ngoài để nhận được bình phẩm của khách hàng. Cố thủ trong boong-ke chính là một thảm họa".

Tại sao đoạn quảng cáo về Tahoe lại có tác dụng, dù đã bị tấn công bởi những người không thích sản phẩm này? Trước hết, quan niệm cho rằng SUV không có tác dụng bảo vệ môi trường không phải là điều gì mới đối với những khách hàng tiềm năng. Thực tế, có thể việc những chiếc xe lớn bị cáo buộc gây ra ô nhiễm

---

[1] Đại lộ Madison tại thành phố New York, gần khu Manhattan, được coi là biểu tượng của ngành quảng cáo Mỹ.

môi trường lại có sức hấp dẫn đối với một số khách hàng tại các bang bảo thủ[1] của nước Mỹ. Thứ hai, công ty Chevy được coi là đã thu hút được sự ủng hộ của khách khàng thông qua việc tổ chức cuộc thi trên mạng và sau đó đã không dỡ bỏ những nhận xét tiêu cực. Đối với một thương hiệu xe ôtô Mỹ kém hấp dẫn, điều đó gần giống như biến cái không thể thành điều có thể.

Tuy nhiên, như câu chuyện về Tahoe đã chỉ ra, công ty này cũng phải trả giá. Những người truy cập mạng, chứ không phải những nhà quảng cáo, là người đưa ra thông điệp trên mạng, đặc biệt khi họ được mời đưa ra suy nghĩ của riêng họ. Việc tìm kiếm sự can dự và tương tác với khách hàng tất yếu sẽ dẫn đến tình trạng mất kiểm soát. Đối với những người luôn tìm cách bảo vệ thương hiệu của công ty trong cả sự nghiệp của họ thì việc bị mất vai trò sáng tạo và kiểm soát thông điệp về thương hiệu là một điều vừa quái lạ, vừa đáng sợ.

Tuy nhiên, không có cách gì để ngăn cản điều đó. Người tiêu dùng ngày càng tham gia nhiều vào việc đánh giá sản phẩm. YouTube đã tràn ngập các đoạn quảng cáo tiêu cực về Chevy và điều đó đã vượt xa những gì mà chương trình Tahoe Appretice mang lại, cả theo nghĩa tiêu cực và tích cực. YouTube đăng tải đoạn clip về "Chevy Lowrider Commercial" với nội dung là những chiếc xe Chevy cổ trên đường phố, "Chevy Ridin'", một đoạn slide show có cảnh nhiều

---

[1] Nguyên văn là Red-state: những bang ủng hộ Đảng Cộng hoà, nhìn chung có xu hướng bảo thủ, không coi trọng vấn đề môi trường.

chiếc Chevy hạng sang phụ họa cho bản nhạc rap *hit* "Chevy Ridin' High". Thậm chí có cả đoạn clip "Chevy Tahoe Memorial", một đoạn video thú vị về một thanh niên lái xe ngoằn nghèo, bị trệch bánh và cuối cùng làm hỏng chiếc xe SUV yêu quý của anh ta.

Quảng cáo do khách hàng thực hiện đã dẫn đến hành vi cư xử thực sự đảo ngược. Những công ty trước đây chỉ muốn áp đặt khách hàng, nay lại yêu cầu khách hàng lên tiếng. Những sản phẩm không còn định hình bản sắc của công chúng nữa (như GapKids, the Malboroman), ngược lại, chúng đòi hỏi công chúng giúp định hình bản sắc của chúng. Tuy nhiên, chẳng có điều gì kỳ lạ hơn ý tưởng là bạn có thể bán một sản phẩm bằng cách đưa nó ra và để mọi người đưa ra nhận xét về nó. Tất cả đều nói họ muốn nghe người tiêu dùng. Hãy cẩn thận về việc bạn muốn điều gì: họ sẽ không chịu im miệng lại đâu.

Đó là sự nổi lên của *Cái đuôi dài* người tiêu dùng. Cùng với sự vỡ vụn của các thị trường là sự vỡ vụn của ngành quảng cáo. Những đoạn quảng cáo nhằm vào tất cả mọi người trên các phương tiện truyền thông không còn chi phối khách hàng nữa: họ hoặc là không xem phương tiện đó nữa, hoặc là chú ý tới các thông điệp quảng cáo khác. Trong sự đảo ngược quyền lực gắn liền với sự nổi lên của các trang web do người truy cập chi phối - các cá nhân được tin tưởng hơn, các tổ chức ít được tin tưởng hơn - thì thông điệp quảng cáo có hiệu quả nhất lại đến từ những người tiêu dùng với nhau. Không gì có thể ngăn được sự truyền miệng và

Web là phương tiện khuếch đại lớn nhất sự truyền miệng đó mà thế giới từng chứng kiến.

Vấn đề đối với các thị trường bị vỡ vụn và những người tiêu dùng được đáp ứng nhu cầu riêng là có quá nhiều thị trường và quá nhiều người tiêu dùng. Không một công ty nào có thể tạo ra những thông điệp quảng cáo đủ để nhắm tới tất cả người tiêu dùng tiềm năng đối với sản phẩm của họ. Trong một cách nhằm làm được một điều gần như vậy, Google đã tạo ra những đoạn quảng cáo theo từ khóa có liên hệ với sản phẩm, song cũng bị hạn chế về từ khóa và bị quy kết là phụ thuộc vào các "đường link thuê quảng cáo".

Do đó, cách tốt nhất để quảng bá đối với những khách hàng *Cái đuôi dài* là tìm xem ai là người có ảnh hưởng với họ và tập trung nỗ lực vào đó. Điều đó có nghĩa là ít đưa ra thông điệp quảng cáo hơn và lắng nghe người tiêu dùng nhiều hơn.

Thật may là những công cụ để lắng nghe lại chưa bao giờ tốt như hiện nay. Vừa là công cụ truyền miệng tốt nhất, các trang web cũng là phương tiện có thể đo lường hành vi khách hàng một cách hiệu quả nhất. Có hàng chục công cụ trên mạng có thể nói với bạn về việc người tiêu dùng đánh giá sản phẩm của bạn như thế nào và ai trong số những người đó có ảnh hưởng lớn nhất. Những công cụ đó là:

- **Bộ lọc Technorati** (hay Google Alerts): Bạn có thể cài đặt công cụ này và nó sẽ cho bạn biết vào bất cứ thời điểm nào, bất cứ blog nào, hay những

đường link dẫn tới URL mà bạn yêu cầu hay sử dụng theo định dạng của bạn. Được tải qua email hoặc thông tin RSS (một kênh thông tin giúp người đăng ký có thể đọc thông tin bằng Bloglines hay My Yahoo!), những thông tin đó có thể đến với bạn ồ ạt nếu bạn không lựa chọn điều kiện một cách kỹ lưỡng. Tuy nhiên, chúng là những thông tin gần nhất phản ánh nhịp đập của thế giới trên mạng, nếu bạn có thời gian để theo dõi chúng (hay nhờ ai đó giúp theo dõi).

- **Google Trends**: Trang mạng này giúp bạn theo dõi một cụm từ hay một sản phẩm được tìm kiếm thường xuyên tới mức nào, và so sánh nó về cả mặt thời gian và cả với các sản phẩm khác. Không chỉ có vậy, nó còn chỉ cho bạn những thành phố và khu vực địa lý nào tìm kiếm chúng thường xuyên nhất. Chẳng hạn, thử theo dõi một thương hiệu lớn nào đó bằng cách so sánh "[thương hiệu] sucks" so với "[thương hiệu] rocks"[1]. Nếu bạn làm việc cho thương hiệu đó, trước hết hãy cố gắng.
- **Social networks**: Một trong những sức mạnh của các trang mạng như MySpace và Facebook là bạn có thể tìm kiếm trên các trang thương hiệu hay đánh giá sản phẩm và sau đó phân tích bối cảnh: ai đề cập đến sản phẩm đó, họ đang nói gì và họ có ảnh hưởng tới ai. Điều có thể giúp tạo ra những thông tin về "những khách hàng đầu tiên", những người có thể tạo ra dư luận hay xu hướng.

---

[1] Suck: tồi tệ. Rock: gây cảm hứng, choáng ngợp.

Một trong những cố gắng của tôi khi ghé thăm các công ty [trong quá trình viết cuốn sách này] là hỏi họ về việc một khách hàng sẽ tìm kiếm gì khi làm công việc mà những khách hàng trung bình thường làm - tìm kiếm bằng Google về công ty mà họ muốn tìm hiểu. Bạn sẽ ngạc nhiên về việc có bao nhiêu công ty không biết câu trả lời. Chính họ đã không sử dụng Google. Vấn đề không chỉ là trang mạng của họ sẽ xuất hiện ở đâu trong lệnh tìm kiếm, mà là những thông tin nào khác sẽ xuất hiện trên cùng một trang.

Trong nhiều trường hợp, một trong những kết quả tìm kiếm gần nhất là tên công ty đó được đưa lên mạng Wikipedia. Thông tin đó được viết bởi những người bình thường có quan tâm tới công ty và họ thường là những người ủng hộ nhiệt thành nhất, hoặc là chống đối công ty mạnh nhất. Thay vì tổng hợp hai dòng thông tin trên để có được thông tin trung hòa (có thể là chính xác), mục tiêu của Wikipedia là ủng hộ những chỉ trích và thường dành một mục cho những ý kiến trái ngược xung quanh công ty. Tất cả các công ty đều có ý kiến trái ngược và đối với những người chỉ trích thì họ không từ bỏ bất cứ thông tin dù nhỏ bé nào. Thường thì một dạng cân bằng nào đó sẽ đạt được để những thông tin mang tính chỉ trích không chi phối, nhưng điều thú vị với tôi là có quá ít công ty tìm cách sửa chữa những thông tin về họ.

Việc tạo ra thông tin ban đầu trên Wikipedia để thu hút mọi người sửa chữa và giao cho một người theo dõi về thông tin đó là chuyện bình thường. Nhưng việc

xuất hiện thông tin không trung thực lại là vấn đề lớn – các công ty sẽ thấy khó xử nếu phải tự sửa chữa thông tin của chính mình, đó là do việc tìm địa chỉ IP dễ dàng sẽ giúp điều tra được ai là người đã đưa thông tin lên mạng, ai là người sửa và khi đó công ty có thể bị đưa ra công luận về việc đã tẩy thông tin về mình. Có một số cách khác là lén lút sửa chữa từ máy tính ở nhà hoặc máy tính công cộng (cách này giữ được bí mật song lại không trong sạch về đạo đức), hay kêu gọi một hội đồng độc lập giúp sửa chữa lỗi và các thông tin thiên kiến.

Trả lời các blogger có vẻ dễ hơn về lý thuyết, song không kém phần nhạy cảm và tốn thời gian trên thực tế. Công việc đó là phải lắng nghe (giao cho ai đó theo dõi các thông tin đăng tải) và sau đó xác định xem cách thức và thời gian trả lời. Nếu một blogger ca ngợi một công ty hay một sản phẩm thì cần gửi một email cảm ơn (blogger sẽ nghĩ "Họ đã đọc blog của tôi!") và có thể tạo ra một người trung thành lâu dài.

Đối với blog chỉ trích thì khó khăn hơn. Tuy nhiên, một hình thức trả lời nào đó sẽ tốt hơn là im lặng, một phần là vì điều đó cho thấy sự tôn trọng đối với blogger đó, một điều trợ giúp đáng kể cho việc thay đổi tình thế. Mục tiêu của blog là đưa vấn đề ra công chúng, nên việc trả lời ở mục bình luận, nơi mọi người sẽ đọc, thường mang lại hiệu quả cao hơn là một bức thư cá nhân. Tốt nhất là một người khác không phải là nhân viên PR đưa ra câu trả lời. Giống như tất cả chúng ta, blogger muốn thu hút sự chú ý và người trả lời càng gần với chủ đề chỉ trích thì càng tốt. Ví dụ,

trả lời từ nhà quản lý sản phẩm sẽ tốt hơn là từ nhân viên trợ giúp khách hàng, bởi vì điều đó có nghĩa là lời chỉ trích đó được lắng nghe và xem xét kỹ lưỡng bởi những người có trách nhiệm làm ra sản phẩm.

Tuy nhiên, về nguyên tắc, đó là tất cả những gì bạn có thể làm để chi phối dư luận. Một chiến lược quảng cáo *Cái đuôi dài* có thể làm được nhiều nhất là tạo ra nhận thức bằng cách khuyến khích sự truyền miệng giữa những khách hàng tiềm năng. Nếu một sản phẩm không tốt thì không thể dùng email, dù có gửi bao nhiêu đi chăng nữa, để giữ cho nó không bị đào thải hay quên lãng.

Thực tế có một ngành công nghiệp liên tục cho ra đời sản phẩm chất lượng kém và cho đến gần đây tiếp tục thành công với chiêu quảng cáo kinh hoàng. Đó là Hollywood, nhưng tôi không ám chỉ hầu hết những bộ phim được sản xuất tại đó. Tuy nhiên, cách thức mà một bộ phim nhận được tài trợ và đưa vào sản xuất cho thấy trước khi mọi chuyện trở nên rõ ràng về có triển vọng thì sự rủi ro lớn đã được đặt vào kịch bản và những đội làm phim. Nhiều bộ phim đã không đạt được kỳ vọng. Đến đây, sự giống nhau giữa Hollywood và các nhà tư bản đầu tư mạo hiểm đã trở nên khác nhau. Các nhà đầu tư mạo hiểm sẽ giải thể công ty không có triển vọng làm ăn hiệu quả. Nhưng Hollywood vẫn tiếp tục phát hành phim bằng bất cứ cách nào với giả thuyết rằng một chiến dịch quảng cáo hiệu quả sẽ kéo đủ lượng khán giả đến rạp để thu được tiền đầu tư.

Tuy nhiên, giả thuyết đó ngày càng trở nên kém chắc chắn. Vấn đề ở đây là sự truyền miệng lan nhanh và hiệu quả tới mức những bộ phim tồi sẽ bị loại ra gần như ngay lập tức. Mô hình quảng cáo cũ của Hollywood là bạn có thể nghiến răng, mua nhiều quảng cáo và "mở rộng" ra hàng nghìn rạp chiếu phim, điều sẽ bảo đảm bộ phim đó có lượng khán giả lớn trong vài cuối tuần, ít nhất cho đến khi công chúng đi xem và nhận ra rằng đoạn phim quảng cáo hay hơn rất nhiều phim thật.

Tuy nhiên, ngày nay, việc "mở rộng" là chưa đủ. Hai mươi năm trước, một bộ phim trung bình bị giảm doanh số bán vé tại rạp 30% ở tuần công chiếu thứ hai so với tuần thứ nhất. Ngày nay, con số trung bình là hơn 50%. Những bộ phim tồi được biết đến từ trước khi chúng được công chiếu (nhờ những trang mạng của người hâm mộ phim như Rotten Tomatoes và Ain't It Cool News), và phản ứng của khán giả đối với các buổi chiếu thử nghiệm, trước đây được tiến hành bí mật, giờ đây được đưa lên blog chỉ vài phút sau khi kết thúc phim.

Vào thời điểm một bộ phim được công chiếu trên thực tế và được đám đông báo chí đánh giá, thì nhận xét của khán giả về việc liệu bộ phim này có thành công hay không đã được lan truyền trên khắp thế giới, xa hơn cả những cộng đồng khán giả trung thành của Hollywood trước đây thường tự bàn tán với nhau. Đó là tất cả những gì quảng cáo có thể làm.

Lý do của việc doanh thu bán vé giảm xuống ở tuần thứ hai nhanh như thế không phải là vì chất lượng phim kém hơn trước đây. Luôn tồn tại những bộ phim hay, dở và phần nhiều là ở mức trung bình. Vấn đề mới là chúng ta nhận ra hai loại phim sau nhanh hơn rất nhiều. Chúng ta có thể đọc nhiều đánh giá về phim hơn - cả tích cực và tiêu cực, chuyên nghiệp và không chuyên - và nghe điều mà các khán giả khác, bao gồm những người xem thử nghiệm, đánh giá. Điều này giúp quảng cáo những phim hay, song lại có hại cho những bộ phim tồi. Sự truyền miệng trên mạng là thuốc giải độc đối với cách quảng cáo của Hollywood và loại phim tốt sẽ được thăng hoa, trong khi loại phim tồi sẽ bị đào thải. Thật không may cho Hollywood là họ không thể cải thiện được tình hình này. Con quỷ đã ra khỏi chai. Những khán giả đang kiểm soát thông tin.

Điều gì sẽ xảy ra khi các công ty không lắng nghe người tiêu dùng? Hãy lắng nghe câu chuyện buồn của Jeff Jarvis và chiếc máy tính hỏng của ông ta.

Tháng 6 năm 2005, Jarvis, một nhà chiến lược ngành xuất bản tại thành phố New York (ông ấy và tôi làm việc tại bộ phận khác nhau trong cùng một công ty kinh doanh cổ phiếu) có vấn đề với chiếc máy tính xách tay hiệu Dell của mình. Giống như mọi người, ông đã gọi điện cho bộ phận trợ giúp kỹ thuật và đáng buồn là cũng giống như mọi người, ông đã bị từ chối. Một vài tuần trôi qua và Jarvis ngày càng tức giận. Ông đã bị lừa! Bộ phận dịch vụ khách hàng của công ty Dell thật thối nát! Công ty này sẽ không thể yên ổn vì chuyện này!

Trong hoàn cảnh đó, phản ứng thông thường sẽ hoặc là phàn nàn với bạn bè, hoặc không bao giờ mua máy tính Dell nữa, hoặc thậm chí viết thư cho chính người sáng lập ra công ty Dell là Michael Dell. Nhưng Jarvis là một trong những khách hàng thế hệ mới. Ông ta có trang blog khá nổi tiếng là BuzzMachine, một blog có lượng độc giả gần bằng một tờ báo (và cũng có lúc có entry ủng hộ cuộc thi *American Idol).* Do blog giống như một con thú đói và Jarvis đánh máy nhanh hơn hầu hết mọi người nói, nên ông ta quyết định đưa lên blog sự không hài lòng của mình về Dell. Ông ta đã viết điều đó một cách chi tiết và trong thời gian dài.

Ông lấy tên của chủ đề là "Dell khốn kiếp" (Dell Hell), một cái tên nổi bật. Mỗi lần đưa bài lên mạng, ông lại cường điệu về công ty, về sản phẩm của nó và dịch vụ khách hàng. Không chỉ khả năng kiểm soát chất lượng yếu kém, mà còn tệ hại hơn: không lắng nghe khách hàng, một tội lỗi chính trong kỷ nguyên Internet. Ông đã viết: "Tôi nhận được thư của nhân viên công ty Dell, họ rõ ràng không để ý khi viết thư trả lời 'Chào ông Langley'. Tôi đính chính lại và nói tên là Jarvis. Họ viết lại: 'Chào bà Kolar'."

Nếu trường hợp của Jarvis là bất thường thì những bài viết trên blog của ông ta có lẽ chỉ được vài người đọc và rơi vào quên lãng. Những những gì ông viết xảy ra nhiều đến mức nó không phải là bất thường. Thực tế, Dell đã trải qua một cuộc khủng hoảng về kiểm soát chất lượng, mặc dù công ty này đã không nhận ra. Công ty Dell đã phát triển và trở nên quá lớn, chịu quá

nhiều áp lực từ thị trường chứng khoán phố Wall dẫn tới phải cắt chi phí và bị mất kiểm soát kể từ khi người sáng lập ra nó quyết định nghỉ hưu sớm. Kết quả là có hàng nghìn khách hàng giận dữ giống như Jarvis. Khi ông ta "xuất bản" bài viết đầu tiên, điều đó giống như việc đánh lửa vào đống rơm.

Sự nổi loạn bắt đầu ở mục bình luận của bài viết đầu tiên trên và sau đó dưới dạng thư điện tử. Có gần 2.500 bình luận đối với khoảng một chục bài viết sau khi phong trào chống Dell hình thành. Trong vòng ba tuần, có hàng nghìn được link đến các bài viết của Jarvis và cụm từ "Dell Hell" đã được đưa vào từ vựng trên mạng. Các phương tiện thông tin đại chúng đã chú ý; Jarvis và chiếc máy tính hỏng của ông trở thành chủ đề của mọi tờ báo, từ *New York Times* đến MSNBC.

Chỉ đến lúc đó công ty Dell mới phát hiện rằng có một đám đông đang giận dữ tại cửa công ty mình. Ngay lập tức, công ty này đã tiến hành một số việc để bào chữa: xin lỗi Jarvis, thay máy tính cho ông ta, hứa sẽ cải tổ quy trình kiểm soát... Nhưng đã quá muộn. Thương hiệu này đã bị bôi xấu. Một lệnh tìm kiếm trên Google là "Dell" đã hiển thị các bài viết của Jarvis trên trang đầu và Wikipedia cũng có mục về Dell nói về thảm kịch vừa qua.

Giờ đây, đã hai năm trôi qua, không phải không có lý khi nói sự việc trên đã giúp thay đổi công ty đó. Michael Dell đã trở lại, cam kết đưa công ty trở lại chính sách cơ bản coi khách hàng là trung tâm. Ông ta đã trì hoãn kế hoạch chuyển hầu hết phần trợ giúp kỹ

thuật của công ty sang Ấn Độ. (Không phải vì thế mà việc thuê làm bên ngoài là một điều xấu, đúng không? Chỉ có điều nó không được thực hiện tốt và trở thành biểu tượng để kết tội Dell là đã đặt lợi nhuận lên trên lợi ích của khách hàng). Dell cũng đã cải tổ quy trình sản xuất, không chỉ cải tiến kỹ thuật một cách căn bản, mà còn tìm cách cải tiến hình thức và khuyến khích đổi mới. (Những từ sau đây được viết trên chiếc máy xách tay mới của Dell, một điều khá ngạc nhiên bất chấp việc bấy lâu nay tôi vẫn trung thành với máy tính hiệu ThinkPad. Nhưng nhận thức của tôi về Dell đã thay đổi...)

Ngày nay, nếu bạn đánh "Dell Sucks"[1] trên Google Trends, bạn sẽ biết được hai điều. Thứ nhất, có ba thời điểm từ khóa trên được nói tới nhiều nhất - những bài viết đầu tiên của Jarvis, thời điểm sau đó một tháng khi sự chống đối mà ông ta khởi đầu được báo chí quan tâm, và một năm sau, khi một số máy tính laptop của Dell bốc cháy (do sử dụng pin của hãng Sony, tôi muốn bổ sung ngay chi tiết này). Sau đó, từ khóa đó xuất hiện ở mức độ tối thiểu, thật may rằng đến chừng đó là đủ.

Thứ hai, địa điểm tìm kiếm từ "Dell Sucks" nhiều nhất là Austin, bang Texas, một địa điểm không hề ngẫu nhiên là trụ sở của Dell. Đúng, công ty Dell đang tìm kiếm từ "Dell Sucks", có vẻ như vậy. Công ty này đang lắng nghe từ phía khách hàng.

---

[1] Tạm dịch: Dell chó má, khốn nạn.

Đây là một kinh nghiệm thú vị. Nếu bạn có một chiếc máy tính Dell gặp vấn đề không thể giải quyết được (phải đúng là như thế và không còn cách nào giải quyết nữa), và một blog, hãy gửi thông báo vấn đề của bạn. Sau đó chờ đợi. Theo những thông tin gần đây, bạn sẽ được liên hệ trong vòng một tuần từ công ty Dell để giúp giải quyết. Công ty này hiện có một nhóm nhân viên giỏi chịu trách nhiệm mảng blog và giải quyết ngay vấn đề trước khi quá muộn. Dell đã chuyển từ một công ty không hiểu biết về người tiêu dùng trên mạng để trở thành công ty biết lắng nghe nhất tiếng gọi của *Cái đuôi dài.*

Bảng biểu trang 321 về 50 địa chỉ mạng xếp theo các đường link đến đã cho bạn một cái nhìn sơ bộ về bức tranh tạo ảnh hưởng mới. Điều mà bảng biểu đó không chỉ ra là phần bức tranh từ địa chỉ hạng 51 đến 8 triệu. Tỷ lệ giữa phương tiện thông tin chính thống và nghiệp dư giảm xuống, thập chí ở địa chỉ thứ 200, những blog có ảnh hưởng lớn đã có số lượng độc giả nhiều hơn một kênh thông tin truyền thống. Tại sao tôi lại chọn tiêu chuẩn là những đường link đến làm thước đo tạo ảnh hưởng? Bởi vì chúng là cách tốt nhất để đo sự truyền miệng trên mạng.

Hyperlink[1] tạo ra sự thay đổi sâu sắc về cách chúng ta đánh giá ảnh hưởng. Cách truyền thống để đánh giá tác động và sức mạnh của truyền thông được dựa trên quy mô khán giả, số người đọc, người nghe, người

---

[1] Siêu kết nối

xem, số lượng phát hành, số lượng người đăng ký và đại loại như thế. Cách này chủ yếu dựa trên số người tiếp cận truyền thông. Chúng ta không bao giờ biết họ nghĩ gì về những thứ đọc được, họ làm gì sau khi có được ấn tượng.

Để hiểu tại sao cách đánh giá mới - đếm số đường link đến - là cách tốt hơn nhiều, bạn phải thực sự hiểu được bản chất của hyperlink. Giống như những ý tưởng thực sự lớn và cấp tiến, hyperlink sẽ đòi hỏi hàng thập niên để có thể hiểu thấu đáo. Thuật ngữ này lần đầu tiên xuất hiện trên Internet từ Tim Berners-Lee, người đã sáng tạo ra trang Web vào năm 1990, nhưng về mặt lý thuyết, điều này có nguồn gốc từ Ted Nelson, người đã tưởng tượng ra một mạng lưới toàn cầu kết nối các văn bản với nhau bằng kế hoạch Xanadu không bao giờ được hoàn thành từ năm 1960 - và thậm chí điều đó còn được xây dựng từ ý tưởng ban đầu về một bộ não toàn cầu do Vannevar Bush đưa ra vào năm 1945. Chỉ đến giờ đây, chúng ta mới biết tác động đầy đủ của nó.

Khi nghĩ về nó, bạn sẽ thấy siêu kết nối là hình thức cuối cùng của sự hào phóng trên mạng. Khi một ai đó kết nối với một địa chỉ khác, điều mà họ đang làm là nói với những người đang xem trang mạng của mình là hãy chuyển qua trang mạng khác. Họ nói: "Thưa quý vị, giờ tôi đề nghị là nếu quý vị muốn tìm hiểu thêm, xin mời hãy rời khỏi trang của tôi và tới địa chỉ khác như thế này. Tôi tin rằng địa chỉ đó sẽ không làm mất thời gian của quý vị. Tôi tin rằng quý vị sẽ hài lòng

khi chuyển trang. Tôi tin rằng quý vị sẽ trở lại trang của tôi, và khi trở lại, quý vị sẽ cảm ơn tôi vì đã sáng suốt gợi ý đường link đó".

Tương tự như thế, điều mà ai đó nói với bạn khi họ kết nối với bạn là: "Tôi biết về bạn và tất cả những gì thuộc về bạn, do vậy tôi sẽ chuyển một phần uy tín của tôi cho bạn. Uy tín đó đã được tôi xây dựng trong nhiều năm với độc giả. Tôi sẽ truyền lại sự tin tưởng mà độc giả dành cho tôi tới bạn dưới hình thức thông tin trao đổi qua mạng[1] có sự ưu tiên rõ ràng".

Dòng thông tin trao đổi qua mạng tới từ đường link của bên thứ ba (hay từ kết quả tìm kiếm được những đường link đó) là sự chuyển động từ những độc giả có xu hướng yêu thích, tôn trọng và đánh giá cao những thông tin ở đó, bởi vì họ đi theo khuyến nghị của một nguồn tin cậy. Khái niệm chuyển động với sự thiên vị tích cực là khái niệm hoàn toàn mới.

Trong mô hình truyền thông cũ, chúng ta đã biết số lượng người xem, người nghe, nhưng chúng ta không biết mọi người nghĩ gì. Các phương tiện đó chỉ phản ánh chung chung. Một số người thích sản phẩm, một số khác thì không, song rất khó có thể phân biệt giữa họ với nhau nếu không phân nhóm hoặc làm việc gì đó tương tự. Tuy nhiên, sự chuyển động dựa trên hyperlink, hiện chiếm hơn một nửa chuyển động trên mỗi trang mạng, là chuyển động có thể đánh giá được xu hướng về một vấn đề nào đó nhờ sự truy tìm nguồn gốc của vấn đề quan tâm.

---

[1] Nguyên bản tiếng Anh là Traffic.

Lý do khiến điều này quan trọng là bởi vì Google, là cách chúng ta kiếm tiền từ web, đang dành ưu tiên cao nhất cho các hyperlink.

Khi đánh giá vấn đề nào có liên quan, Google không dựa trên phân tích về nghĩa của từ mà dựa trên đánh giá số lượng các đường link đến. Những đường link đó có vai trò như các lá phiếu, những lá phiếu tín nhiệm và thể hiện sự liên quan. Chúng hoàn toàn có thể đo đếm được.

Do đó, vị trí trong hiển thị tìm kiếm trên Google của một vấn đề phụ thuộc vào số lượng đường link về vấn đề đó. Vị trí cao sẽ biến thành chuyển động, đến lượt nó, chuyển động lại đi kèm với sự thiên vị tích cực bởi vì nó được khuyến nghị bởi Google, và sự chuyển động mang tính thiên vị tích cực đó biến thành những địa chỉ của trang mạng quảng cáo. Về cơ bản, điều này là một sự hoán đổi kinh tế: Google chuyển uy tín thành sự chú ý (chuyển động) và các trang mạng quảng cáo chuyển sự chú ý thành tiền.

Điều đó lý giải tại sao ngày nay, sự truyền miệng trên mạng thống trị quảng cáo. Cách quảng cáo cũ giờ đây có thể được khuếch đại lên hàng nghìn lần, được đo đếm và lan tỏa trên phạm vi toàn cầu, và sau đó được trả bằng tiền. Điều đó giải thích tại sao mô hình quảng cáo *Cái đuôi dài* lại bắt đầu bằng việc thu hút các đường link đến để chi phối dư luận - những đám đông được tạo thành từ cơ sở, có đặc tính từ-dưới-lên, hữu cơ, chính thống và được bảo mật. Cuối cùng thì mô

hình quảng cáo này sẽ chi phối hành vi của người tiêu dùng trong thế kỷ 21.

Hãy để ý đến những công ty lớn nhất, những công ty đa quốc gia trong quá trình dịch chuyển quyền lực từ các tổ chức đến các cá nhân. Do lo ngại tài sản thương hiệu bị mất nên các công ty này thường là những tổ chức do dự nhất trong việc từ bỏ các thông điệp quảng cáo từ-trên-xuống, mang tính mệnh lệnh và chỉ huy. Điều này khiến câu chuyện của Kênh số 9 của Microsoft trở nên đáng ngạc nhiên hơn.

Đầu năm 2003, hình ảnh của Microsoft dường như đã ở dưới đáy trong con mắt của dư luận. Công ty này liên tục bị điều tra về cáo buộc lừa dối, điều đã gây rất nhiều khó khăn cho công ty trong hầu hết thời gian cuối thập niên 1990. Giá cổ phiếu của nó không tăng và Google đã tước mất vương miện của Microsoft là công ty phát đạt nhất về công nghệ thông tin.

Có vẻ như Microsoft không thể thay đổi hình ảnh của nó. Chẳng ai nghi ngờ điều này. Trong hàng thập niên, hình ảnh của công ty là hình ảnh của hai nhân vật là Bill Gates và Steve Ballmer. Mỗi khi nghĩ về họ là bạn nghĩ ngay về Microsoft. Nếu bạn nghĩ họ là những nhà độc quyền đầy dã tâm thì không có cách nào làm bạn thay đổi quan điểm về công ty. Nếu bạn nghĩ rằng họ vi phạm hiến pháp trong việc tạo ra các sản phẩm gây ra tình trạng phụ thuộc của người tiêu dùng vào sản phẩm đó – một sản phẩm mà công ty Apple cũng có thể làm – thì vấn đề đó sẽ không thể

thay đổi cho dù công ty có tiến hành chiến dịch quảng cáo lớn thế nào đi chăng nữa.

Đó là suy nghĩ mà Len Pryor luôn đau đáu sau khi dự một cuộc hội thảo về phát triển của Microsoft. Ông là nhà quản lý của Microsoft phụ trách mảng "Xây dựng sự gắn kết của khách hàng" nhưng công việc ngày càng trở nên khó khăn. Những người viết mật mã đã bắt đầu chứng kiến nhu cầu ngày càng tăng đối với hệ điều hàng Linux hay Apple. Những công ty như Yahoo! và Google đang thực sự làm ăn phát đạt trên mạng. Sự xuất hiện của Web 2.0 có nghĩa là những công cụ viết phần mềm chạy trên các trình duyệt Web (chứ không phải trên một máy tính để bàn), đang rẻ hơn và đầy quyền lực, đủ để cho ra đời hàng nghìn công ty mới mà không cần đến phần mềm của Microsoft.

Pryor đã từng thử nghiệm việc đưa lên blog nội dung của Hội thảo phát triển vào cuối 2003 và nhận được rất nhiều quan tâm của dư luận. Tuy nhiên, khi cuộc Hội thảo đó kết thúc thì blog của ông cũng bị đóng. Làm thế nào để Microsoft có thể mở rộng cách thức liên hệ với khách hàng trong thời gian cả năm và tiếp cận được những chuyên gia viết phần mềm tham gia những cuộc hội thảo đó?

Pryor vốn là người sợ đi máy bay. Một người bạn thân của ông đã sống sót sau khi máy bay suýt bị đâm đầu những năm 1990 và sự kiện đó đã ảnh hưởng sâu sắc tới Pryor. Pryor cảm thấy hoảng sợ khi nghĩ đến việc đặt mạng sống của mình vào tay của hai viên phi công xa lạ. Trước khi lên máy bay, ông thường bị đau dạ

dày và ông đã phải dành phần lớn thời gian trên chuyến bay trầm tư và nắm chặt tay trong túi quần với tâm trạng sợ hãi. Sau đó ông gặp một phi công của hãng hàng không Delta Airlines. Pryor hỏi viên phi công này về chi tiết chuyến bay của máy bay phản lực, có bao nhiêu hệ thống cứu trợ được trang bị và máy bay sẽ bị rơi trong trường hợp nào. Cuộc nói chuyện đã có tác dụng. Khi đã hiểu suy nghĩ của viên phi công đó, ông đã hiểu về độ an toàn của các chuyến bay.

Tôi gọi đó là sự minh bạch trong hoạt động - bạn càng hiểu biết bao nhiêu về việc một hệ thống hoạt động như thế nào, thì bạn càng tự tin khi ở trong hệ thống đó.

Đây cũng là nguyên lý mà United Airlines đã suy nghĩ khi hãng này quyết định để cho hành khách nghe những cuộc trao đổi giữa khoang chỉ huy của máy bay và trạm mặt đất ở kênh 9 trong hệ thống âm thanh của máy bay. Nếu máy bay gặp phải vùng không khí loãng, bạn có thể nghe thấy phi công và trạm kiểm soát không lưu nói chuyện với nhau về vấn đề đó và sẽ cảm thấy an tâm về mức độ bình thường của cuộc nói chuyện trên.

Pryor suy nghĩ xem liệu phương pháp trên có thể giúp mọi người hiểu hơn về Microsoft hay không. Nếu ông có thể tạo điều kiện dễ dàng hơn cho các nhà lập trình bên ngoài hiểu được công việc của các kỹ sư Microsoft - làm cho quá trình hoạt động của công ty minh bạch hơn - thì họ sẽ bớt lo ngại về Microsoft.

Tháng 12 năm 2003, Pryor đã trình bày ý tưởng đó với Vic Gundotra, Tổng điều hành phụ trách quan hệ với các kỹ sư lập trình. Pryor thừa nhận, đó là một chút liều lĩnh. Ông đã nói với phóng viên Fred Voglestein của tạp chí *Wired* rằng "Tôi đã đưa vấn đề này ra trong tất cả các cuộc hội thảo được đưa lên truyền hình. Tôi muốn công khai các tiêu chuẩn kỹ thuật phần mềm của Microsoft - hoàn toàn áp dụng mã nguồn mở. Vic đã nói với tôi cần thận trọng hơn nhưng ông thích ý tưởng đó". Gundotra đã cho ông hai tháng và 20 nghìn đôla để thực hiện ý tưởng đó. Pryor đã lập một nhóm gồm năm người gồm cả ông ta, với máy quay ở chế độ tự động để phỏng vấn các kỹ sư về nghề nghiệp và sản phẩm của họ. Ý tưởng của ông là đưa các clip - tự do và hầu như không chỉnh sửa - lên mạng mà tất cả mọi người trong và ngoài công ty có thể xem và bình luận.

Thoạt đầu, điều này nghe có vẻ ngược đời. Làm thế nào mà Pryor có thể vượt mặt những luật sư, nhân viên PR, các nhà quản lý và đội ngũ quảng cáo của Microsoft như vậy? Điều gì xảy ra nếu Kênh số 9 vô tình làm lộ sở hữu bản quyền được viết trên bảng trắng ở công ty? Điều gì xảy ra nếu một đối tượng cảm thấy bối rối trước máy quay và nói những thông tin không nên nói? Còn việc một kỹ sư giỏi xuất hiện trong bộ dạng của một tay gàn dở?

Kênh số 9 đã được phát từ ngày 6 tháng 4 năm 2004 và hai điều đã lập tức trở nên rõ ràng: Sự lo sợ của các luật sư, nhà làm quảng cáo, cố vấn PR đã trở thành thực tế - và điều này có lợi cho công ty. Một trong

những video đầu tiên được đưa lên Kênh số 9, một cuộc phỏng vấn nhà nghiên cứu Bill Hill, là ví dụ hoàn hảo. Lẽ ra Hill cần phải chải tóc và cạo râu. Câu trả lời của ông ta là "Hệ điều hành Windows không phải là hệ điều hành quan trọng nhất" đã đi chệch chủ đề. Ông ta nói với các nhà viết chương trình: Con người, chứ không phải phần mềm, mới là những cấu trúc hoạt động quan trọng. Cuộc phỏng vấn đó có vẻ lập dị và đáng suy nghĩ, rõ ràng không phải là thứ mà đội ngũ PR thông qua, càng không phải là thứ mà họ sản xuất. Nhưng nó đã thu hút được sự quan tâm lớn và hiện vẫn là một trong những video được xem nhiều nhất trên mạng.

Một email gửi đến người phụ trách marketing trong bộ phận Windows đã viết: "Ai nói với ông là ông có thể làm việc đó? Tôi muốn gặp Phó Chủ tịch của ông". Một luật sư nói: "Một số thông tin của clip đó không đúng. Ông có nghĩ là các cổ đông sẽ kiện chúng ta về điều đó hay không?". Sau đó đã diễn ra hàng chục cuộc cãi vã ở sảnh của công ty: Một người trong đội PR đã chặn Pryor lại và hỏi "Ông nghĩ ông là ai?". Nhưng cấp trên của Pryor lại ủng hộ ông ta và kế hoạch đó tiếp tục được triển khai.

Trang mạng của Pryor đặc biệt được các nhân viên của công ty quan tâm. Nhưng chính dịch vụ kết nối nhanh với nhóm khách hàng mục tiêu – là các nhà viết phần mềm độc lập – đã giúp Kênh số 9 tồn tại. Vào cuối ngày thứ nhất, sự lan truyền trên mạng đã kéo 100 nghìn người xem. Nửa năm sau, số người xem là

1,2 triệu/tháng. Ngày nay, Kênh số 9 đã có gần 4,5 triệu người xem hàng tháng. Nó đã đưa lên mạng 1.500 đoạn video clip.

Bạn có thể đã từng nghe nói về Robert Scoble, một blogger của Microsoft đã trở thành nhân vật nổi tiếng trên mạng, người đã lôi kéo các kỹ sư viết phần mềm bằng cách đưa lên mạng những bài viết trung thực và thẳng thắn về sếp của anh ta. (Anh ta đã chuyển tới làm việc cho một công ty mới thành lập chuyên đưa nội dung lên mạng năm 2006). Nhưng Scoble là gương mặt được biết đến nhiều nhất trong cuộc cách mạng về tính minh bạch của Kênh số 9 tại Microsoft. Trên thực tế, công ty có 71 nghìn nhân viên này hiện có hơn 4.500 blogger đưa lên mạng các chủ đề về công nghệ, từ các phần mềm mới đến SQL. Một trong số đó là Larry Hryb, giám đốc chương trình LIVE's Xbox, người đưa lên mạng 2-3 bài viết/ngày dưới bút danh Thiếu tá Nelson và đưa lên mạng các đoạn clip hàng tuần. Những bài viết của anh ta đã biến cách PR truyền thống trở nên lạc hậu. Nếu bạn muốn xem những thông tin xác thực và cập nhật nhất liên quan đến hệ thống trò chơi của Microsoft, thì blog của Thiếu tá Nelson là một địa chỉ đắc lực.

Ngày nay, Microsoft đã trở thành công ty có tính độc quyền giảm đi và vẫn do hai người khổng lồ lãnh đạo, song vai trò của hàng nghìn người giống như chúng ta đã tăng lên. Bất cứ sản phẩm nào của Microsoft mà bạn sử dụng hay quan tâm đến luôn được thông tin công khai do một kỹ sư hoặc nhân viên quản lý sản

phẩm phụ trách. Mặc dù không ai có được số độc giả lớn như Scoble trước đây nhưng chất lượng của các cuộc đối thoại đã có sự cải thiện do công ty đã chú ý hơn đến các sản phẩm ngách.

Tôi tình cờ để ý đến phần mềm âm nhạc và video của Microsoft Media Center và tôi đã truy cập vào một số blog của thành viên của trung tâm đó. Một bài viết điển hình đăng trên những blog đó thường kể lại cuộc tranh luận nội bộ của Microsoft về việc làm thế nào để đưa ra một album khi không có hình minh họa bìa: liệu có nên sử dụng cỡ chữ tương đối giống nhau hay chiều rộng album cố định để giữ cho toàn bộ "giá để đĩa" có tính đồng nhất hơn? Đó chỉ là vấn đề nhỏ và không phải là chủ đề quan tâm của đại đa số khách hàng của Microsoft nhưng là vấn đề tôi quan tâm. Khi sản phẩm cuối cùng ra đời và có dấu ấn của tôi, tôi sẽ cảm thấy có sự gắn bó và tình cảm của mình với Microsoft tăng lên so với những gì tôi vẫn cảm nhận về phần mềm của Microsoft.

Microsoft thường vẫn dựa vào các hoạt động PR rầm rộ để giữ uy tín của công ty này. Giờ đây, nó đã chuyển công việc đó cho các nhân viên của công ty. Vậy thì bộ phận PR sẽ làm gì?

Vai trò truyền thống của PR là gửi thông tin cho báo chí sẽ vẫn tiếp tục cho đến khi báo chí còn tồn tại. Vậy thì *Cái đuôi dài* về báo chí thì sao - những lực lượng có ảnh hưởng mới, từ báo chí trong lĩnh vực chuyên sâu như Techcrunch và Gizmodo tới các blogger? Tiếp theo là vai trò của các nhà tập hợp xã hội về thông tin

như Digg và Reddit (mà tạp chí *Wired* của chúng tôi sở hữu)?

Thế giới của họ là nơi mà hình thức quảng cáo có sức mạnh nhất - sự truyền miệng - bắt đầu, nhưng hầu hết trong số họ không muốn nghe một cá nhân làm PR. Đưa lên blog có tính xác thực và mang tính cá nhân, không phải là công việc được trả lương. Nhiều blogger dường như không thích cách tuyên truyền sản phẩm của các chuyên gia PR siêu phàm thực sự, và chống lại các nhân viên báo chí đang tìm cách khai thác trang Digg mà không tiết lộ rằng anh ta hoặc cô ta được trả tiền để làm điều đó.

Vậy bây giờ bạn hãy tưởng tượng mình là nhân viên PR chuyên nghiệp. Bạn sẽ làm gì? Bám lấy những gì đang có và tiếp tục gọi điện, gửi thư cho các tờ báo truyền thống (cố làm như không hiểu rằng vai trò của chúng đang giảm xuống và ảnh hưởng đang mất đi)? Gửi thư rác đến các blogger và chờ đợi điều tốt đẹp nhất? Hay là coi các blogger có ảnh hưởng giống như báo chí truyền thống và bỏ qua các phương tiện truyền thông khác?

Tôi đã chứng kiến cả ba cách làm trên và trong vài trường hợp đã đạt được thành công hạn chế. Mặc dù có sự bất đồng về phương pháp song rõ ràng là có rất nhiều blogger không ngại đối thoại với các nhân viên PR, miễn là dưới hình thức email hay bình luận, phản ánh việc các nhân viên báo chí đã đọc blog và hiểu được nội dung của nó. Những công ty như Microsoft và Sun đang chuyển đổi chiến lược PR theo hướng đặc

biệt chú ý đến các blogger, mời họ tới các cuộc họp báo và cho phép họ tiếp cận các sản phẩm sắp đưa ra thị trường.

Tuy nhiên, về bản chất thì truyền thông xã hội là phương tiện truyền tin ngang cấp; các blogger muốn nghe thông tin từ ai đó làm ra sản phẩm tốt, hơn là từ những đại diện công ty được trả lương. Vấn đề là những người làm ra sản phẩm tốt thường bận rộn, do đó họ trả lương cho nhân viên PR để tiếp cận với bên ngoài.

Tôi tự hỏi không biết liệu giải pháp cho vấn đề này là nâng cấp vai trò của PR từ phụ trách quan hệ với bên ngoài, sang phụ trách quan hệ bên trong, từ thông tin cho bên ngoài sang hướng dẫn nhân viên về việc làm sao để quảng bá hình ảnh của công ty có hiệu quả nhất.

Sau đây là những việc phải làm đối với việc giáo dục bên trong công ty:

- Ai là người có ảnh hưởng đến chúng ta (và làm thế nào biết điều đó).
- Điều gì/ai ảnh hưởng đến họ.
- Làm thế nào để thu hút sự quan tâm trên mạng.
- Làm thế nào để blog có hiệu quả.
- Sử dụng *beta-test invite list* như một cách quảng cáo.
- Nghệ thuật xin đường link.
- Quảng cáo, các cuộc thi, mẹo quảng cáo, bản hướng dẫn và các link dùng để dụ dỗ.

- *Chia sẻ chứ không phải là chia sẻ quá nhiều;* Chúng ta đã nói đến việc khách hàng cần phải biết bạn đang làm gì và khi nào.

Nhà quảng cáo chuyên nghiệp Abigail đã miêu tả sự thay đổi trên như sau: "Theo nghĩa nào đó, *Cái đuôi dài* đã đưa chúng ta trở lại những nguyên tắc cơ bản nhất trong giao tiếp giữa người với người: từng diễn ra như vậy trước khi truyền thông và các phương tiện thông tin đại chúng trở thành cách duy nhất để biến ngôn ngữ về một sự vật thành ngôn ngữ được truyền tải. Bởi vì đó là một sự phát triển mang tính tiến hóa và người ta không dành nhiều thời gian để thổi phồng, nên sự thật về một sản phẩm thường chỉ được bộc lộ ở thị trường".

Vậy là chúng ta vừa nói về chủ đề chính là quảng cáo trên mạng. Tuy nhiên, việc chứng kiến sự vỡ vụn về văn hóa và sự hình thành các nhánh văn hóa định hình tác động của thế giới trên mạng đối với thế giới thực tế cũng rất thú vị. Không lâu trước đây, Berkeley, California, nơi tôi sống (mặc dù tôi không có cảm tình với những thứ văn hóa kích động lối sống lập dị, lối sống của những năm 60 hoặc sự sùng bái tắm nước nóng công cộng) chính là nơi hình hành các hình thức văn hóa ngách. Đó là nơi con người thoát khỏi thế giới của những sản phẩm *hit* và không bị chúng chi phối. Tuy nhiên, ngày nay, những phong trào đi tìm thức ăn nấu theo kiểu thủ công, ôtô có động cơ đa nhiên liệu, những khách hàng bảo vệ môi trường và những doanh

nghiệp hướng về tiến bộ xã hội – tất cả có nguồn gốc từ những địa điểm phản-văn hóa như Berkeley – đang làm thay đổi bức tranh tiêu dùng, từ hệ thống Wal-Mart đến các chương trình truyền hình giờ cao điểm.

Lấy sôcôla làm ví dụ. Từ Thụy Sĩ đến Hershey[1], chắc chắn là tất cả mọi thứ có thể sử dụng để tạo ra thị trường mới cho hạt cacao đã được khai thác. Tuy nhiên, cách đây không lâu, điều tương tự đã được nói đến đối với một loại hạt khác mà chúng ta phải trả cho Starbucks 3 đôla vào mỗi buổi sáng. Chúng ta không bao giờ được đánh giá thấp sức mạnh của những thị trường siêu nhỏ đối với những thứ mà trước đây được cho là chỉ tồn tại dưới một hình thức.

Ngày nay, sôcôla đang nhanh chóng trở thành một loại cà phê mới. Hoặc thành rượu mới. Bia mới. Bánh mì mới. Chè mới. Hay dầu ô liu mới. Tất cả các mặt hàng trên đã được phi thị trường hóa khi một nhà kinh doanh nào đó nhận ra rằng đang có một thị trường lớn ở phần sau của *Cái đuôi dài*. Điều đó xảy ra khi những khách hàng giàu có nhất với khẩu vị tinh tế nhất xuất hiện, chờ đợi một nhà kinh doanh nhận ra rằng có nhu cầu tiềm ẩn đối với sản phẩm không thuộc loại thông thường dành cho tất cả mọi người.

Tôi đã thăm công ty TCHO, một công ty sản xuất sôcôla bằng thủ công mới được thành lập để kiểm nghiệm nhận định trên. Điều đầu tiên họ nói với tôi là những số liệu gây ngạc nhiên về thị trường sôcôla *Cái*

---

1 Hãng sản xuất sôcôla lớn nhất nước Mỹ.

đuôi dài. Tại Mỹ, thị trường sôcôla nhìn chung ít có sự tăng trưởng, với doanh số bán ra không tăng nhanh hơn dân số và lạm phát. Tuy nhiên, sôcôla "thượng hạng" có tốc độ tăng trưởng 16%/năm. Trong dòng "thượng hạng", có một vài sản phẩm có tốc độ tăng trưởng còn cao hơn. Sôcôla hữu cơ tăng trưởng 70%/năm và loại "thương mại công bằng[1]" tăng trưởng khoảng 2 nghìn%/năm (mặc dù xuất phát từ doanh số rất nhỏ).

Khách hàng của các sản phẩm ngách sôcôla đang đi theo lộ trình được đặt ra bởi những nhà sản xuất cà phê trước đây. Thay vì mua một đống sôcôla, sau đó pha chế và đóng hộp như phần lớn các công ty khác trong lĩnh vực này (bị các nhà sản xuất sôcôla thủ công gọi một cách nhạo báng là những "người nấu lại" sôcôla), họ lại mua hạt từ một nơi, sau đó theo dõi hành trình của nó, từ khâu vận chuyển đến lên men, sấy khô và nghiền thành bột. Khi bạn mua một thanh TCHO, bạn sẽ thấy có một số hiệu trên đó mà bạn có thể tìm nó trên mạng Google Earth để thấy những luống hạt làm nên thanh sôcôla này từ một khu ruộng, đến kho giữ hàng. Tại mỗi chặng dừng chân của nó, bạn có thể thấy hình ảnh về quy trình sản xuất và người sản xuất. Các mẻ hàng không giống nhau, bao gồm sự pha trộn khác nhau của nguyên liệu, phương tiện

---

[1] Nguyên bản tiếng Anh là Fair Trade, là một trào lưu hiện nay ở các nước phát triển trên thế giới, chỉ mua hàng nhập từ các nước nghèo với đảm bảo rằng người sản xuất được đối xử công bằng, không bị bóc lột sức lao động.

và quá trình chế biến. Đối với khách hàng quan tâm đến điều đó, thông tin như vậy luôn có sẵn trên mạng.

Đó quả là sự toàn cầu hóa đến từng loại thức ăn.

Thông tin luôn có giá trị. Mọi người sẽ trả thêm tiền để biết thức ăn của họ được cung cấp từ đâu, nhằm hiểu chắc chắn về chất lượng cũng như sự thịnh vượng của những công nhân sản xuất. Những hàng hóa nào khác có thể được phi thị trường hóa theo cách trên?

Theo nghĩa nào đó, sự nổi lên của các sản phẩm nông nghiệp hữu cơ, chế tạo bằng tay hay tương tự như "thủ công" đang dẫn chúng ta quay trở lại thời kỳ trước đây của những người nông dân địa phương, sản xuất bằng tay và kỹ năng truyền thống. Vậy thì tại sao chúng lại là một phần trong quá trình chuyển dịch văn hóa do công nghệ chi phối trong thế kỷ 21? Bởi vì chúng phản ánh quá trình trở lại của các sản phẩm ngách. Đến lượt nó, quá trình này lại bắt nguồn từ hàng loạt chân lý hiển nhiên về văn hóa của thế giới phát triển: giàu có (các sản phẩm ngách thường có chi phí cao hơn), khẩu vị ngày càng tinh tế và hiểu biết, có sự trung hòa, thậm chí có xu hướng đa dạng hóa, và các kênh phân phối (như Whole Foods đến Starbucks) có khả năng cung cấp đa dạng sản phẩm hơn bất cứ thời kỳ nào trong lịch sử.

Sau đó là sự xuất hiện của các trang web. Không kể đến việc chúng có vai trò như là một thị trường sản phẩm, thay vào đó, hãy nghĩ đến nó như một nơi bày tỏ quan điểm. Hiện tại thì hầu hết các sản phẩm được

bán không qua mạng, giống như trước đây. Tuy nhiên, trong những năm tới, sẽ có ngày càng nhiều sản phẩm được quảng cáo trên mạng, khai thác lợi thế của các công cụ trên mạng để nhận biết các nhóm nhỏ khách hàng và tác động đến sự lan truyền bằng miệng một cách có hiệu quả hơn bất cứ thời kỳ nào trong lịch sử. Không phải tất cả các ngành công nghiệp đều có sự đa dạng vô tận về sản phẩm, song tất cả các ngành công nghiệp đều có sự đa dạng vô tận về khách hàng. Cuối cùng, chúng ta có thể ứng xử với họ như những cá nhân riêng biệt. Đó là buổi hoàng hôn của những đoạn quảng cáo kéo dài 30 giây trên truyền hình.

Đoạn cuối

CÁI ĐUÔI CỦA TƯƠNG LAI

Với khoảng 5 nghìn đôla, bạn có thể mua một chiếc máy có tên Máy in Desktop Factory 3D. Đó là một chiếc máy để bàn đẹp, mặc dù vẫn còn hơi đắt. Tuy nhiên, giá cả đang giảm nhanh giống như giá những chiếc máy in laser một thập kỷ trước đây. Chính những công nghệ mới đang làm thăng hoa trí tưởng tượng. Hẳn các bạn còn nhớ câu chuyện về Nhà máy LEGO, nơi bạn có thể thiết kế mẫu, đưa lên mạng và tất cả đồ đạc sẽ được giao trong vòng một đến 2 tuần. Giờ đây bạn có thể không phải chờ đợi để nhận hàng nữa. Máy in 3D là một nhà máy trong gia đình, có thể sản xuất ra nhiều thứ với kích cỡ khác nhau. Một ngày nào đó, loại máy in này sẽ thông dụng như máy in mực và không quá đắt. Chúng ta hãy nghĩ xem điều đó sẽ ra sao.

Máy in 3D hiện nay có nhiều loại, nhưng loại thông dụng nhất sử dụng một tia *laser* để biến dòng nhựa lỏng hay bột trở thành nhựa cứng theo bất cứ hình thù nào mà bạn muốn. Chỉ cần đưa một tệp dữ liệu vật ba chiều, như một chương trình CAD, hay thậm chí tệp

dữ liệu ảnh của một nhân vật trong phim, tia *laser* sẽ giúp tạo ra hình ảnh. Từng lớp, từng lớp một, một phiên bản bằng nhựa hoàn hảo của vật thể sẽ từ từ lộ ra. Máy in Desktop Factory 3D có thể chuyển dữ liệu thành vật thể ngay trong ngôi nhà của bạn. Đó là công nghệ sản xuất tân tiến nhất của *Cái đuôi dài* đồ vật.

Khi máy in 3D có thể sử dụng chất liệu khác ngoài nhựa, như kim loại hay thủy tinh, chúng ta có thể tự sản xuất phụ tùng, đồ chơi và có thể cả một chiếc máy mà chúng ta tải xuống từ một người bán hàng trên mạng. Chúng ta đã làm được điều đó đối với sản phẩm số: bạn có thể chọn cách để nhận được từ Amazon phần mềm về thuế trong vòng mười ngày, hay đơn giản hơn là tải phần mềm này từ trên mạng xuống và sử dụng được ngay. Những dịch vụ khác cũng cho bạn sự lựa chọn tương tự: nhận đĩa CD vào tuần tới hay tải phần mềm bài hát ngay lập tức. Một ngày nào đó, điều này sẽ được mở rộng đối với hàng hóa vật thể. Bạn có thể in ảnh ở nhà hôm nay; bạn có thể in khung ảnh ở nhà trong tương lai.

Bạn có thể đã hình dung ra được viễn cảnh đó. Nhà thiết kế video game huyền thoại Will Wright đang hoàn tất công đoạn cuối cùng của game tiếp theo của ông ta có tên Spore. Trong game này, bạn có thể thiết kế nhân vật của riêng bạn, tự trang trí và nhân cách hóa nhân vật của bạn. Nếu bạn hài lòng về tác phẩm của mình, bạn có thể tải nó lên mạng Spore. Sau đó, chỉ mất khoảng 20 đôla, bạn có thể in 3D nhân vật của bạn như thật – về màu sắc, chất liệu... Mỗi nhân

vật đó có tính độc nhất và sẽ đứng ở cửa trước nhà bạn một hai tuần nữa. Hãy nghĩ về điều đó như *Cái đuôi dài* trong buôn bán và một ý tưởng táo bạo về tương lai.

Giống như tất cả mọi thứ, *Cái đuôi dài* của tương lai sẽ dài ra, được lưu trữ dưới dạng dữ liệu và được chuyển đến nhà bạn bằng cáp quang. Sau đó, nó sẽ được hiện thực hóa, trở thành vật thể hoàn chỉnh để sử dụng ngay khi cần. Điều này nghe giống khoa học viễn tưởng, nhưng nó cũng giống như việc chúng ta muốn có cả một thư viện âm nhạc bỏ túi cách đây chỉ một thập niên.

Trong thế giới giải trí và thông tin, chúng ta đã vượt qua rào cản của giá sách và kênh truyền, cũng như không còn bị chi phối bởi một hình thức giải trí dành cho tất cả mọi người như trước đây nữa. Không lâu nữa, chúng ta có thể sẽ vượt qua rào cản trong sản xuất hàng loạt. Sự bùng nổ mà chúng ta đã chứng kiến trong văn hóa nhờ kỹ thuật số sẽ kéo theo sự bùng nổ trong các lĩnh vực khác của đời sống. Câu hỏi của ngày mai sẽ không phải là liệu rằng nhiều sự lựa chọn sẽ là tốt hơn, mà sẽ là chúng ta thực sự muốn gì? Trong thế giới vô tận, mọi thứ đều có thể xảy ra.

LỜI BẠT

Trong những tháng sau khi cuốn sách *Cái đuôi dài* được xuất bản lần đầu tiên, có hai sự kiện đáng nhớ đã xảy ra. Thứ nhất (và thật ngạc nhiên đối với một cuốn sách viết về quyền lực của sản phẩm ngách), nó đã trở thành cuốn sách bán chạy nhất, nằm trong danh sách mười cuốn sách bán chạy nhất của *Thời báo New York* và là cuốn sách phi hư cấu bán chạy nhất tại Trung Quốc. Nhưng điều quan trọng hơn là nó được đọc và phản ánh trong các ngành công nghiệp mà tôi chưa bao giờ coi là đối tượng của thị trường *Cái đuôi dài*. Hàng trăm độc giả đã viết cho tôi để miêu tả *Cái đuôi dài* đang có mặt ở mọi nơi, từ cộng đồng Công giáo (Giáo dục tại gia của Công giáo là *Cái đuôi dài* về giáo dục!) đến sách báo khiêu dâm (có thể đó là ví dụ xác đáng nhất về thị hiếu đa dạng của cộng đồng dân số, nhưng tôi sẽ để điều này cho người khác bình luận).

Tôi thường xuyên được hỏi về những ví dụ liên quan đến tác động của *Cái đuôi dài* bên ngoài lĩnh vực kỹ thuật số trong truyền thông và giải trí. Trong những chương đầu của cuốn sách, tôi đã đưa ra những ví dụ, từ eBay đến LEGO, nhưng độc giả muốn biết liệu xu thế vỡ vụn của thị trường và việc khách hàng yêu cầu các sản phẩm ngách có diễn ra trong ngành bán lẻ

truyền thống và hàng hóa đóng gói hay không. Câu trả lời là có, mặc dù không diễn ra một cách mạnh mẽ như trong lĩnh vực kỹ thuật số, nơi kinh tế học phân phối đang thay đổi với tốc độ nhanh nhất.

Lĩnh vực thời trang là một ví dụ điển hình, gồm các sản phẩm ngách đang bán trên thị trường như các cửa hàng nhỏ và trang phục sang trọng (tạo ra xu thế tại phần Đầu Ngắn trong ngành bán lẻ truyền thống) đến những sản phẩm mới như trang phục cổ điển (eBay là nhà bán lẻ lớn nhất về thể loại này) và những chiếc áo phông tự may trên các trang như Threadless.com.

Du lịch là một ví dụ nữa. Sự bùng nổ của các hãng hàng không giá rẻ đi tiên phong bởi easyJet và Ryanair đã làm giảm đáng kể chi phí đi lại của hàng triệu người tới các thành phố và khu vực bên ngoài các tour du lịch chủ đạo, từ Đông Âu đến những thành phố và thị trấn nhỏ ở Tây Âu.

Một lĩnh vực nữa cần nói đến là thị trường ẩm thực hữu cơ và "làm thủ công" đã bắt đầu như một thị trường ẩm thực nhánh tại những nơi như Berkeley của tôi và phong trào Slow Food ở vùng quê Italia, giờ đây đã trở thành thị trường chính qua kênh phân phối Whole Foods. Việc Wal-Mart tìm cách gom đủ sữa hữu cơ để thỏa mãn nhu cầu của hàng triệu khách hàng trung lưu ở Mỹ là một ví dụ nổi bật về việc những lực lượng ở phần sau *Cái đuôi dài* đã thâm nhập vào Phần Đầu như thế nào.

Một trong những ví dụ tuyệt vời và đáng ngạc nhiên

(thực sự) về sự mở rộng của lý thuyết này đã diễn ra năm ngoái trong lĩnh vực rượu mạnh. Công ty pha chế rượu lớn nhất của Mỹ là Anheuser-Busch đã thành lập một bộ phận có tên là Cung cấp rượu *Cái đuôi dài* để bán các sản phẩm rượu "ngách", từ "bia tự chế" cho đến các loại rượu địa phương.

Tôi đã liên hệ với Anheuser-Busch để nghe trực tiếp giải thích của Clydesdale về việc tại sao lại có sự chuyển hướng từ sản phẩm *hit* đến sản phẩm ngách trong ngành rượu. Tôi hiểu rằng Internet đang làm giảm chi phí phân phối trong nhiều ngành và cho phép người tiêu dùng nhiều sự lựa chọn hơn (trên "giá để hàng vô tận") nhưng không hiểu điều đó có áp dụng được đối với những chiếc chai và giá để hàng hữu hình hay không.

Pat McGauley, Phó Chủ tịch của Bộ phận Cung cấp rượu *Cái đuôi dài* đã giải thích: việc Anheuser-Busch bán các loại bia "ngách" không phải là do có thay đổi cơ bản về phân phối, mà do xu hướng quan tâm ngày càng nổi lên đối với các sản phẩm ngách trong nền văn hóa của chúng ta. Anheuser-Busch có lợi thế độc đáo so với các công ty cùng lĩnh vực là nó là công ty đủ lớn để kiểm soát hệ thống phân phối (các công ty khác được bên thứ ba phân phối, nên khó có thể bán các sản phẩm ngách), do vậy có thể thử nghiệm nhiều sản phẩm hơn cho các khách hàng ngách.

Trong mười năm qua, công ty này đã mở rộng rất nhiều sản phẩm bia. Các loại bia lạnh và đồ uống

mạnh của công ty đã tăng từ con số 26 vào năm 1997 lên 80 vào năm 2007. Ngày nay, công ty này sản xuất bia hữu cơ, đồ uống cho phụ nữ và nhiều loại đồ uống khác như Bare Knuckle Stout đến ZiegenBock (chỉ bán ở Texas).

Nhưng điều làm tôi thực sự ngạc nhiên là loại bia mới nhất của công ty. Để tìm ra những loại bia có hương vị độc đáo hơn, công ty này đã đưa ra sản phẩm không phải là bia hữu cơ, bia thủ công, bia địa phương mà là bia dành cho cả người ăn kiêng. Cuối năm 2006, nó đã đưa ra loại bia không chứa gluten gọi là Redbridge, được làm từ cây lúa miến[1] thay vì lúa mì hay lúa mạch.

Đổi lại, loại bia này có hương vị tuyệt hảo. Hiện nay, đang có nhiều người quan tâm tới các sản phẩm không chứa gluten, vậy tại sao không sản xuất bia như thế? Trên thực tế, thị trường này là một cơ hội mang tính cổ điển của *Cái đuôi dài*, một điều tôi đã phát hiện ra khi tôi biết rằng nhu cầu đối với máy hút bụi "ngách" sẽ là robot hút bụi tự động (Roomba) và Dyson công nghệ cao, đến máy hút có bộ lọc đặc biệt để hút phấn hoa và vảy động vật.

Một ví dụ khác về sự xuất hiện của *Cái đuôi dài* là toàn cầu hóa văn hóa. Trong thể thao, tin tức và giải trí, chúng ta đang thay đổi tư duy, từ việc chỉ tập trung vào những khán giả ở một khu vực địa lý, đến việc

---

1 Một loại kê trồng để làm lương thực ở các vùng có khí hậu ấm.

hướng tới nhiều khán giả ở nhiều khu vực địa lý trên thế giới.

Một sản phẩm *hit* ở nước này là sản phẩm ngách ở nước khác. Tại Nhật Bản, phim hoạt hình anime và truyện tranh manga là sản phẩm *hit*, tại Mỹ, chúng là sản phẩm ngách. Telenovelas là sản phẩm *hit* tại Mỹ Latin, tại những nơi khác, nó là sản phẩm ngách. Đối với bóng đá, nó là sản phẩm *hit* hầu như ở tất cả mọi nơi, trừ Mỹ, nơi các trận đấu bóng đá không được phát trên truyền hình, trừ những trận trong khuôn khổ World Cup.

Ví dụ nữa là cricket. Đây là môn thể thao được yêu thích tại các nước Khối Thịnh vượng chung và các nước Tiểu lục địa[1] cũng như các nước thuộc địa của Anh trước đây. Tại Ấn Độ, Pakistan, Úc, Nam Phi, New Zealand và Vương quốc Anh, tất cả các trận đấu cricket lớn đều được truyền hình trực tiếp. Tại những nơi khác, chúng gần như không có mặt. Theo nguyên lý kinh tế của truyền hình, điều này có thể lý giải được: Bạn chỉ có thể đưa lên sóng những nội dung được công chúng quan tâm. Nhưng có hàng triệu người yêu bóng chày bên ngoài một số nước trên. Họ cũng muốn được xem trực tiếp (hay ghi hình lại) giống như người dân tại các nước sở tại. Giờ đây, nhờ sự xuất hiện của phương thức sao lưu video trên Web, họ có thể xem như thế.

Có khoảng 25 triệu người Ấn nhập cư, hầu hết họ ở các nước không phát môn cricket trên truyền hình. Hãy

---

[1] Tức tiểu lục địa Ấn.

nghĩ về họ là Cộng đồng Cricket Nhập cư, một nhóm khán giả có tiềm năng lớn. Điều tương tự cũng xảy ra đối với Cộng đồng Rugby, Soccer, Sumo Nhập cư, v.v... Sau đó, hãy chuyển sang tính xem nhóm khán giả toàn cầu về các môn thể thao của Mỹ: Nhóm Bóng đá Nhập cư, nhóm Bóng chày Nhập cư, nhóm Bóng rổ Nhập cư. Sau đó, hãy chuyển sang lĩnh vực tin tức, trò chơi truyền hình, âm nhạc... Hãy xem điều đó có nghĩa là gì?

Ngày nay, khi ngày càng có nhiều đài truyền hình chuyển từ các chương trình truyền hình trực tiếp sang truyền hình trên mạng theo yêu cầu, chúng ta sẽ bước vào kỷ nguyên mà các thị trường phân tán sẽ có vai trò quan trọng như các thị trường tập trung trước đây. Video *Cái đuôi dài* sẽ liên kết các cộng đồng thông qua văn hóa chung của họ, ngay cả nếu họ chỉ được coi là văn hóa ngách trong môi trường mà họ sinh sống. Chúng ta đã chứng kiến điều này với sự nổi lên của đài phát thanh tiếng Latin tại Mỹ; điều đó sẽ sớm mở rộng tới các nền văn hóa nhập cư khác, tại Mỹ và cả trên toàn thế giới. Chúng ta thường nghĩ về *Cái đuôi dài* như một lực lượng của sự phân tán, nhưng nó có thể là một lực lượng của sự hợp nhất trong thế giới vốn đã bị phân tán.

Có thể sẽ cần một quyển sách khác viết về những sự việc liên quan đến sự hiện diện đa dạng và đáng ngạc nhiên của *Cái đuôi dài.* Nhưng điều đó cần phải chờ đợi một thời gian khác và có thể một tác giả khác. Điều tôi muốn nói trong những dòng cuối cùng này là đề cập một cách ngắn gọn những hiểu lầm phổ biến

nhất về lý thuyết của tôi, những điều đã liên tục xảy ra đối với các bài diễn thuyết của tôi sau khi cuốn sách được xuất bản lần đầu tiên.

Cho đến nay, sự hiểu lầm phổ biến nhất là *Cái đuôi dài* dự báo sự kết thúc của kỷ nguyên *hit*. Các sản phẩm *hit* vẫn chiếm một phần của đường nhu cầu giống như các sản phẩm ngách. Điều kết thúc chính là *sự thống trị* của các sản phẩm *hit*.

Trong thời gian quá lâu, *hit* và các sản phẩm nhằm tới *hit* đã thể hiện sự thống trị, bởi vì những công ty hướng tới các sản phẩm *hit* được tiếp cận kênh phân phối bán lẻ và kênh phân nối chỉ có chỗ cho các sản phẩm bán chạy. Nhưng giờ đây, các sản phẩm bán chạy phải chia thị phần với hàng triệu sản phẩm ngách và điều này sẽ dẫn đến một thị trường rất khác. Hãy để tôi giải thích.

Về cơ bản có ba loại sản phẩm *hit* mà chúng ta có thể gọi là Loại 1, 2 và 3. Hai loại đầu là sản phẩm *hit* "từ trên xuống" được sản xuất bởi các cỗ máy tạo ra sản phẩm *hit* truyền thống của các công ty lớn, phòng thu thanh, nhà xuất bản... Loại thứ ba là sản phẩm *hit* "từ dưới lên" do người tiêu dùng tạo thành, một thị trường của các sản phẩm đa dạng và có quyền lực ngày càng tăng.

- Loại 1: Sản phẩm *hit* "từ trên xuống" đặc trưng: sản phẩm tốt và được đông đảo người tiêu dùng hướng tới (như Coldplay và World Cup). Những sản phẩm này thu hút được người tiêu dùng lớn ngay từ đầu và giữ được ảnh hưởng lâu.

- Loại 2: Sản phẩm *hit* tổng hợp "từ trên xuống"; những sản phẩm không hoàn hảo được quảng bá một phần nội dung, thành công trong việc thu hút nhiều khách hàng mặc dù họ có thể không thích (như *Garfield: A Tail of Two Kitties*). Những sản phẩm này thu hút được nhiều khách hàng khi tung ra nhưng số lượng người dùng nhanh chóng giảm.
- Loại 3: sản phẩm *hit* "từ dưới lên", xuất hiện do sự truyền miệng và được người tiêu dùng ủng hộ (như Clap Your Hands Say Yeah hay *March of the Penguins*). Những sản phẩm này không thu hút được người tiêu dùng khi đưa ra nhưng ngày càng có nhiều khách hàng.

Tôi cho rằng sản phẩm *hit* loại 1 sẽ tiếp tục có vai trò lớn. Loại 3 thậm chí còn có vai trò lớn hơn, do web chính là lực lượng khuếch đại sự truyền miệng lớn nhất của chúng ta. Nhưng loại 2 sẽ giảm xuống do người tiêu dùng truyền tin về sự yếu kém của nó nhanh hơn bao giờ hết.

Điều rút ra ở đây là: Trong một thế giới *Cái đuôi dài*, nhiều sản phẩm *hit* "từ trên xuống" sẽ giảm ảnh hưởng và những sản phẩm *hit* "từ dưới lên" sẽ tăng ảnh hưởng. Điều đó không có nghĩa là sự kết thúc của các sản phẩm *hit* – nó là sự nổi lên của một loại *hit* mới.

Một câu hỏi khác là liệu lý thuyết *Cái đuôi dài* có nghĩa là các nhà sản xuất vô danh sẽ có hy vọng trở nên giàu có. Đáng tiếc là câu trả lời là: không đơn giản như thế.

Thứ nhất, hãy xem lý thuyết của tôi thực sự đã nói gì. Nội dung cốt lõi của nó có hai phần: (A) Nếu bạn có thể giảm đáng kể chi phí sản xuất và phân phối thì bạn có thể sản xuất nhiều hơn đáng kể các mặt hàng; (B) Trong bối cảnh có nhiều mặt hàng và nhiều công cụ sắp xếp dễ dàng các mặt hàng đó để đáp ứng nhu cầu của các cá nhân thì người tiêu dùng sẽ tiêu dùng ngày càng nhiều hơn các mặt hàng đa dạng theo sở thích cá nhân, hơn là các mặt hàng giống nhau như trước đây.

Về cơ bản, có ba loại đối tượng tham gia vào thị trường *Cái đuôi dài*: khách hàng, các nhà tập hợp và nhà sản xuất (cần chú ý rằng bạn có thể trở thành cả ba đối tượng trên bởi vì chúng không hề không tương thích với nhau).

- **Người tiêu dùng**. Tác động: chủ yếu về văn hóa. Họ có nhiều lựa chọn hơn, do vậy sẽ có nhiều sở thích cá nhân hơn được đáp ứng mặc dù tác động của việc này là sự xuất hiện của văn hóa ngày càng bị chia nhỏ.
- **Các nhà tập hợp.** Tác động: chủ yếu về kinh tế. Chưa bao giờ việc liên kết các hàng hóa đa dạng và tạo ra các công cụ để tổ chức chúng, từ công cụ tìm kiếm đến khuyến nghị của người tiêu dùng, lại dễ dàng như bây giờ. Các mặt hàng đa dạng và nhu cầu đa dạng đồng nghĩa với cơ hội. Cũng cần lưu ý rằng, giống như sẽ không có một sản phẩm nào phù hợp với tất cả mọi người, cũng

không có một nhà tập hợp nào đáp ứng được tất cả nhu cầu tìm kiếm. Tôi cho rằng những ví dụ theo kiểu được-ăn-cả như eBay, Amazon, iTunes và Google là những hiện tượng ban đầu. Những nhà tập hợp đối với các sản phẩm chuyên biệt (như tìm kiếm theo hàng dọc của dịch vụ bất động sản Zillow) sẽ tăng lên.

- **Các nhà sản xuất.** Tác động: chủ yếu phi kinh tế. Đối với các nhà sản xuất, lợi ích của *Cái đuôi dài* không hoàn toàn tạo ra thu nhập trực tiếp. Mỗi trang blog trung bình của Google Adsense sẽ mang lại lợi ích rất nhỏ và mỗi kênh trên MySpace sẽ không bán đủ đĩa *Cái đuôi dài* để trả đủ chi phí ghi đĩa, chứ chưa nói gì đến chi phí trả lương. Nhưng khả năng tập hợp những kênh nhỏ bé như thế sẽ có ý nghĩa khác. Một blog sẽ là công cụ mang tính cá nhân rất lớn, liên quan đến nhiều thứ, từ cung cấp việc làm đến các hợp đồng tư vấn. Hầu hết các kênh của MySpace nhằm lôi kéo khán giả tới các cuộc biểu diễn trực tiếp, là mục tiêu mà hầu hết các ban nhạc hướng tới. Từ quan điểm kinh tế phi tiền tệ dựa trên uy tín, *Cái đuôi dài* là nơi chào đón nhiều cư dân đến sinh sống hơn nữa.

Đối với một blogger hay một nhà xuất bản nhỏ, *Cái đuôi dài* không mang lại sự giàu có. Nếu những gì bạn đang làm mang lại giá trị, nó sẽ mang đến cho bạn sự chú ý hơn, danh tiếng hơn và nhiều người biết về sản

phẩm của bạn hơn. Nhưng việc chuyển những nguồn lực phi tiền tệ đó trở thành tiền lại tùy thuộc vào bạn, và mỗi người có cách riêng để làm điều đó. Đối với nhiều người, được tôn trọng thường là đủ để thỏa mãn họ. Nhưng điều quan trọng là kỳ vọng đúng mức. *Cái đuôi dài* không xóa bỏ được sự vô danh mà chỉ giảm thiểu nó. Nhưng đối với hầu hết chúng ta, những người sống, làm việc và vui chơi trong thế giới *đuôi*, thì sự thay đổi về văn hóa theo hướng những sở thích thiểu số đã và đang mang lại nền văn hóa năng động và giàu có hơn. Làm cách nào và khi nào lợi nhuận đến từ nền văn hóa đó sẽ là hiện thực của vài thập niên tới.

"*Cái đuôi dài* là một trong những cuốn sách gây chú ý nhất trong năm."

— *BusinessWeek*

"Trong tác phẩm rất đáng đọc này, Anderson đã đưa ra một lộ trình cho tương lai của ngành thương mại, một lộ trình có thể sẽ làm sáng tỏ băn khoăn của nhiều người - cả người bán hàng và khách hàng."

— *The Plain Dealer*

"Công nghệ và Internet đang biến thế giới trở nên nhỏ hơn và kết nối hơn. *Cái đuôi dài* là cuốn sách đầu tiên giải thích chính xác về khả năng tiếp cận các thị trường ngách sẽ tạo ra cơ hội lớn như thế nào."

— Terry Semel, CEO, Yahoo!

Trong cuốn sách về kinh doanh quan trọng nhất sau cuốn sách *The Tipping Point*, Chris Anderson đã chỉ ra rằng tại sao tương lai của thương mại và văn hóa không phải chạy theo những sản phẩm *hit*, mà còn có những thứ tưởng như bị quên lãng — *Cái đuôi dài vô tận* của những *sản phẩm ngách* trên đường cong nhu cầu.

"Cuốn sách này xứng đáng ở trên giá sách cùng với các cuốn sách *The Tipping Point* và *Freakonomics.*"

— Reed Hastings, CEO, Netflix

"Nhãn quan của Anderson tiếp tục có ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy chiến lược của Google."

— Eric Schmidt, CEO, Google

"Bất cứ ai quan tâm đến truyền thông - đúng ra là bất cứ ai quan tâm đến xã hội của chúng ta và tương lai - cần phải đọc cuốn sách này."

— Rob Glaser, CEO, RealNetworks

THE LONG TAIL. Copyright © 2006, 2008 Chris Anderson.
Nhà xuất bản Trẻ độc quyền xuất bản bản tiếng Việt theo
Hợp đồng nhượng quyền thông qua Brockman Inc., tháng 9-2006.

Cái đuôi dài
8 934974 083986
Giá : 84.000 đ