



FREE

The Past and Future of a Radical Price

# 免费

商业的未来

[美] 克里斯·安德森 (Chris Anderson) ◎著

《连线》杂志前主编，《长尾理论》、《创客》作者克里斯·安德森经典作品

免费，互联网时代引领颠覆式创新、开创商业的未来



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

# FREE

The Past and Future of a Radical Price

## 免费 商业的未来

[美] 克里斯·安德森 (Chris Anderson) 著

蒋旭峰 冯斌 璩静 译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

免费：商业的未来 / (美) 安德森著；蒋旭峰，冯斌，璩静译. —3 版. —北京：中信出版社，2015.10  
书名原文：Free: The Past and Future of a Radical Price  
ISBN 978-7-5086-5208-5

I. ①免… II. ①安…②蒋…③冯…④璩… III. 商业管理—研究 IV. ① F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 107444 号

Free: The Past and Future of a Radical Price

Copyright © 2009 by Chris Anderson

Simplified Chinese translation edition © 2015 by CITIC Press Corporation

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without the written permission of the Publisher.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限中国大陆地区发行销售

## 免费：商业的未来

著 者：[美] 克里斯·安德森

译 者：蒋旭峰 冯 斌 璩 静

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京楠萍印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：11 字 数：210 千字

版 次：2015 年 10 月第 3 版

印 次：2015 年 10 月第 1 次印刷

京权图字：01-2009-2462

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-5208-5 / F · 3395

定 价：59.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

随着商品分销成本的急剧下降并趋于“零”，克里斯·安德森又一次引领了未来的商业趋势。

——Google 前首席执行官 埃里克·施密特

FREE THE PAST AND FUTURE OF A RADICAL PRICE 献给安妮



## 免费的力量不可阻挡

免费是互联网的历史潮流，不可阻挡。《免费》这本书值得认真一读。

互联网高速发展的这十年中，因免费而成功的案例比比皆是。

Google 一直是互联网免费策略的倡导者和实践者。为了跟微软的版权收费策略叫板，Google 先后把图书馆资料检索、邮箱、地图、照片管理、办公软件等等都给免费了。结果 Google 成了全世界最大的互联网公司。

巨人、盛大的“游戏免费、道具收费”策略也堪称免费模式的典范。2005 年以前，用户玩网游都是按时间收费的。随着巨人的《征

途》和盛大的三款主力网游开创免费模式后，其他网游厂商纷纷跟进。短短四五年，网游这个行业的用户规模从1 000万增长到两亿多；收入从20多亿激增到2009年的300亿，涨了10倍还不止。

Google、巨人、盛大的成功，可以说就是免费模式的成功。而互联网上因试图收费而惨败的例子也同样不少。

最典型的，莫过于2002年263与网易在邮箱收费和免费上的较量。收费前，263的用户规模在国内互联网公司中排在第一阵营，邮箱业务在用户量和影响力上都远超网易；收费之后，263的用户大量流失。而网易一直坚持在免费邮箱上下功夫，在技术和资源上做了很大投入，最后给网易带来了许多忠实用户，这些用户对网易产生了很强的品牌认知度，为网易其他业务如游戏等，输送了许多用户。而263则几乎消失在网民视野中。

事实上，过去十多年里，全球互联网几乎没有出现过一上来就收费并获得成功的案例。可以说，用免费的产品和服务去吸引用户，然后再用增值服务或其他产品收费，已经成为互联网公司的普遍成长规律。

我在2006年做360安全卫士，取得今天的成绩，也是免费模式的再一次实践。360安全卫士一开始的时候根本没有想过任何商业模式，更没想过向用户收钱，就为了给用户提供免费杀流氓软件的服务。因为产品好用，需求强烈，所以受到用户欢迎。后来木马问题日益严重，360安全卫士的重心也逐渐转向木马查杀，但是同样坚持免费。

在与卡巴斯基合作推免费杀毒前，我几乎和所有主流杀毒软件厂

商都谈过免费的问题。但他们都认为我的想法比较疯狂，认为免费等于要革他们的命。后来卡巴斯基被我说服了，跟 360 安全卫士合作，在中国提供半年免费的杀毒软件，结果不到 2 年时间，市场份额从原来的第七位一下子跃升到第二位。2008 年卡巴斯基的免费合作到期了，Nod32 找我们合作推免费，这次仅用了半年时间，Nod32 的份额就超过了卡巴斯基。在免费的同时，他们也都赚了大钱。

在此期间，一些朋友都建议我，不要跟某些杀毒厂商斗气。你免费了，别人就挣不着钱了。还有人说我们推免费杀毒，砸了其他厂商的锅，破坏了整个行业。但我坚信自己的理念：网络安全已成为互联网基础服务，基础服务就应该免费。

过去 5 年来，网游市场因为免费增长了 10 多倍；而同期安全软件的市场规模却基本没什么变化，至今仍只有 10 多亿。目前只有约 10% 的用户在使用正版安全软件，其他用户大都在用盗版或干脆裸奔。网民整体安防水平很低，大量电脑沦为“肉鸡”，成为犯罪分子利用的工具，这非常不利于互联网的健康发展，譬如网游行业，每年因此损失巨大。

因此，我们的目标是要通过免费模式，把安全软件的普及率从 10% 提高到 90% 以上，让大家都用得起安全软件，从而提高整个中国互联网的安全水平。目前这个任务已经完成了一大半，360 安全卫士的用户数已经超过 2 亿，覆盖了超过 70% 的中国网民，同时，杀毒软件的整体价格也被我们拉了下来，从原来的两三百元降到了两三块，买得起杀毒软件的网民数量大大增加。至于安全市场，我相信和网游一样，在免费之后，通过增值服务和高级服务收费的方式，完全



有可能从 10 多亿涨到 100 亿。

直到今天，还有人在质疑 360 安全卫士是否会收费。所以最近我们干脆在 360 安全卫士杀毒的界面上加上了“彻底永久免费”的字样，彻底打消这些人的顾虑，也不给自己留退路。从这一点来说，免费没有回头路。所以在实施免费战略之前，你自己要先想清楚，因为你可能很长时间内都赚不了钱。

如果是我写《免费》这本书，我会把免费进行到底，干脆把这本书也免费送给读者，然后考虑其他的收入方式。当然，本书中有很多关于免费的观点还是很有启发性，希望读者能领会“免费”的精髓，而不是表面的“免费”概念。

周鸿祎

奇虎 360 公司董事长

## 免费经济的现代化测试场

观察免费的最佳视角，也许在中国，而不是美国。

在这个意义上，《免费》作者安德森认为，免费世界的前沿阵地在中国和巴西，它们是免费经济的现代化测试场。

安德森《长尾理论》<sup>①</sup>完全用美国的实践作案例，到了《免费》则开始大量引用中国的实践作为案例。这不是偶然的。中国经济和中国互联网高速腾飞，开始在现代化上，具有了前沿阵地特征，《免费》是生动的印证。

对此，我深有同感。我在“前沿阵地”就近观察，也确实发现中

---

<sup>①</sup> 《长尾理论》简体中文版已由中信出版社出版。——编者注

国在免费经济上，有一些比美国更前卫的特征。

安德森 2001 年起担任美国互联网刊物《连线》杂志总编，我自 1997 年中国《互联网周刊》创刊起任主编，同样是观察免费，所见大同小异。相对来说，在中国就近观察，比安德森看到的还可以更多。例如腾讯，腾讯比雅虎更符合安德森自己的理论，而且它是世界第二大互联网公司，仅次 Google，市值超过雅虎，但安德森大量谈 Google 和雅虎，却只字不提腾讯和 QQ（腾讯即时通信软件）。这与安德森不懂中文，也没有到中国这个“免费经济的现代化测试场”亲自看一看有关。他同样错过的同门案例，还有盛大和巨人网络这些免费经济“杀手应用”的代表。

当然，安德森观察的前沿，毕竟是互联网经济最发达的美国，仅是 Google 和 Linux，就足以说明免费经济的大半原理。《免费》一书将这些实践上升到理论，其中充满了灵光闪现的发现与归纳。这些精彩观点包括：

——认为世界就是一个交叉补贴的大舞台。交叉补贴可以有不同的作用方式：比如，用付费产品来补贴免费产品，用日后付费来补贴当前免费，由付费人群来给不付费人群提供补贴。

——认为“原始社会”的运转模式就同克鲁泡特金《互助论》中的互助很相像，而“礼品经济”比市场资本主义离人性走得要更近一些。通过行为经济学，并引入尼克·萨博（Nick Szabo）的“心智交易成本”（mental transaction costs）概念，说明了礼品经济的重要心理基础。

——认为在任何信息成为产品主要构成物的行业中，都会遵循学习曲线的变化规律，产品的效能在增加，而价格却在下跌。

——发现商品化的信息（人人都能得到同样版本）想要变得免费，而客户定制化（你得到对你而言独特、有意义内容）的信息则想要变得昂贵。

——发现如今开源软件和非开源软件都代表着巨大的市场。从总营业收入来计算，微软都远远超过了自己的开源软件竞争对手。但是，从用户数目来计算，两者之间的距离相差得并不大。

——认为要追踪钱的去向，你就必须转换对市场的基本认识，从认为市场是买卖双方相匹配转变为一种更为开阔的观点，即市场是多方共存的生态系统，其中只有某些方面直接进行现金交易。对此要对垄断权重新进行认识。

——发现为 Google 带来收益的，是其他类别的增值产品。这些其他类别的产品就是经济学家所说的“互补品” (complements)。互补品通常是提供一起提供给消费者的产品或服务。

——发现如果“价格等于边际成本”是市场规律，那么免费就不只是选项之一，它是无可回避的终点。

——认为赢家通吃的行业从所谓的“递增收益” (increasing returns) 中获利，收益递增规律认为尽管产品的固定成本（研发、工厂建设等等）可能会很高，但如果边际成本相对较低，那么产量越大，利润率越高。追求“最大化”战略的回报在于投资者的固定成本被分摊到更多的单位中，从而使得每个单位的收益都有所增加。

——认为搭便车远称不上问题，因为大量消极顾客正是对少数做出贡献者的回报——他们被称为观众。

——认为钞票不再是市场上最重要的交易信号。相反，两个非货币因素的地位陡然提升。这两个因素就是我们通常所说的“注意力经济” (attention economy) 和“声誉经济” (reputation economy)。

——认为我们同时要在匮乏和充裕两个市场进行竞争。

……不胜枚举。

站在同行的立场上，我觉得《免费》是一本不落俗套的好书。安德森又一次站到了互联网的最前沿。

越过安德森的经验式归纳，我们还可以进行更深层次的思考。

《免费》是继《长尾理论》后，安德森对互联网经济的延伸思考，两本书表面上所谈的事情差异很大，实际却一脉相承。如果说《长尾理论》揭示的是互联网范围经济的 1.0 版，那么《免费》可以说是互联网范围经济的 2.0 版。前者是从品种角度的总结，后者是从价格角度的总结。品种和价格在这里的关系在于：品种越多，成本越低。这就是范围经济的基本结论；也是把《长尾理论》和《免费》两本书由薄读厚，再由厚读薄到只剩一句话时的那条最后的线索。这是一个与传统经济学正好相反的结论。

如果把“品种越多，成本越低”当做一个谜语，谜面中，安德森说的充裕对应品种，匮乏对应成本。谜底中品种对应定制，成本对应大规模。应这样理解安德森说的免费：在充裕经济中，同质化的信

息只相当于成本，消除其匮乏只具有降低成本（到零）的意义；而品种多样化、个性化的信息（以个体注意力方式现身的）才是增值所系。合在一起，就是托夫勒说的小批量、多品种，或派恩说的大规模定制，翻译成安德森的话就是长尾。免费对应的是长尾的背面：如何大范围低成本协调（网聚人的力量），答案是资源共享，即所谓免费。从经济学角度看，就是围绕分摊初始固定成本做文章。对应到长尾曲线，就是把长尾曲线所在的横轴，当做固定成本基础投入，在多品种业务间免费、共享这一基础资源。

正如安德森感慨的“免费的含义从来都不像字面上看上去那么简单”。免费这个词，被人们误解得太深了。这里说的免费，其实有所特指，专指互联网统分双层结构——基础业务平台与增值业务双层经营——中，平台那部分资源的共享（比如腾讯的QQ、盛大和巨人网络的游戏本身、Google的搜索业务本身），而非增值（如Q币、道具）那部分的共享。几乎所有误读免费的人都有一个共同特征，就是脑子里没有基础业务与增值业务分离的概念，将免费误会成所有业务或孤立商品免费，那肯定跟互联网这一行的人想的不是一件事，因而大错特错。不区分平台和增值的免费，在比特经济中一定是赔本买卖，在原子经济中不过是安德森讥讽的打折生意。

免费的真正含义是范围经济所指的共享基础设施和平台资源，在互联网范围经济中，是指共享信息资源和网络资源。如果拿人做比喻，免费针对的是经络，而非器官，意图在通经络、活器官。用在腾讯、阿里巴巴、盛大、巨人网络身上，就是利用免费通人脉，聚人气，搞活收费的增值业务。在这里，社会网络（SNS）就是最大的基

基础设施，经营人就是经营基础设施。而在传统经济中，是不可能把人当基础设施来经营的，顶到头不过是像贝克尔那样，想到个体水平的人力资本投资，绝对想不到用 TCP/IP 当经络，把人结成网来投资。

免费与中国文化的兼容度，要远高于与美国文化的兼容度。免费在美国近于异端，在中国却是正统。何以为证？中国信息化的国家原则（XX 字方针）从国家主导变为市场主导，变来变去，只有唯一的一组词始终没变，就是资源共享，就相当于这里说的免费（即平台共享）。由此上溯到 1 800 多年前，中国古代的互联网络原则一直是“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，它与 Linux 是一个原理，强调价值网络间的知识外包（KPO）和基于信息免费共享的创新中心的作用。

每个中国人读《免费》，应有心领神会的感觉，这正是现代化测试场上脑电波的共振。

姜奇平

中国社科院信息化研究中心秘书长、信息化与网络经济室主任

## 免费：安德森范式

这是一本耐看的书。

读完这本书，你会感觉到，你所熟悉的传统经济学中关于“免费”的种种论调，已经变得庸俗不堪了。

**免费不是“生意经”，事关生意本身**

按“互联网的7年等于一个世纪”的说法，过去的7年里，从第一波纳斯达克跌入谷底到现在，互联网业艰难地在“商业模式”的寻求中前行。

在此期间，诞生了以视频分享模式制胜的 YouTube，以 SNS 社



区模式见长的 FaceBook，以“微博”立足的 Twitter，还有大大小小号称 Web2.0 模式的新生代网站。

这些模式的理论依据，多半是社会学和经济学的。比如六度空间理论、结构洞、弱连接等等。

不过，从风险投资者摇头晃脑的神情来看，互联网的“商业模式”依然是个大问题。更不必说发端自 2007 年的美国次贷危机，迅速以令人瞩目的速度演化为全球金融风暴，让“互联网业”这个曾经被誉为“新经济”的象征与“数字财富大亨们驰骋”的疆场，暂时喑喑地清静了一些。眼睛巴望着这股“旧经济的风暴”早日过去，“新经济”的头牌风光早日到来。

其实这么说，还是有点不对劲。

经济之“新”与“旧”，如果就这样黑白对立摆在一起，一点新意也没有，更不能解释当下这种“混搭”（Mash Up）盛行的状况。新的经济其实早已和旧的经济缠绕、渗透、扭结在了一起，可以海量下载音乐的 iPod，到底是新的还是旧的？率先提出云计算的亚马逊的“云”，到底是新的还是旧的？Google 2008 年 8 月宣布的 Knol，与维基百科相比，到底是新的还是旧的？

套用库恩“范式革命”的一个术语“范式”（Paradigm），我想提的是这么一个问题：这到底是“模式”的问题，还是“范式”的问题？

所谓模式，简单说就是“生意经”，以及“生意经”的念法。所谓范式，就是生意本身。

从这个角度说，视频分享、圈子、博客，其实只不过是生意经的不同念法。用安德森的话说，这个叫“长尾模式”。