

# 曲线思维 互联网时代商业的未来

如何把那些免费使用者培养成主动付费的超级粉丝

[美] 尼古拉斯·罗威尔 / 著

冯丽宇 / 译

“曲线”策略是可用于商业活动、艺术创作或非营利机构的一种新型运营方式。其内核是建立与实际受众的真实联系，通过有偿提供对他们来说有价值的产品、服务和体验，来实现盈利。

成功的商人、创作者和非营利机构，不应该再为单位产品的售价，或捐款者的数量大伤脑筋，而应转变观念，重视用户平均收益值。

对许多公司来说，免费的出现就像一个噩梦。他们被困于传统思维的世界里，就像被一个幽灵钉住动弹不得，那幽灵不停地说：“数字分销是朝向深渊的赛跑，难以避免的价格下跌将毁了整个产业，只有立法和技术限制才能扭转局势。”他们完全没有注意到免费的机遇层面。当任何被数字化的产品，都可以无成本的被广泛分享。这是信息共享、接触新受众，以及按照互联网公司的说法，扩大漏斗的绝佳机会。

# 曲线思维 互联网时代商业的未来

如何把那些免费使用者培养成主动付费的超级粉丝

[美] 尼古拉斯·罗威尔 / 著

冯丽宇 / 译

## 图书在版编目(CIP)数据

曲线思维：互联网时代商业的未来 / (美)尼古拉斯·罗威尔著；冯丽宇译。—上海：东方出版中心，2016.8

ISBN 978-7-5473-0972-8

I. ①曲… II. ①尼… ②冯… III. ①互联网络—商业模式—研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 120001 号

著作权合同登记号 图字:09-2016-330

The Curve: From Freeloders into Superfans: The Future of Business  
by Nicholas Lovell

Copyright © Nicholas Lovell, 2013

First published in Great Britain in the English language by Penguin Books Ltd, 2013

This simplified Chinese edition published 2016 by Oritent Publishing Center, Shanghai by arrangement with the original publisher, Penguin Books Ltd.

All rights reserved.

封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。

## 曲线思维

---

出版发行：东方出版中心

地 址：上海市仙霞路 345 号

电 话：(021)62417400

邮政编码：200336

经 销：全国新华书店

印 刷：上海书刊印刷有限公司

开 本：640×960 毫米 1/16

字 数：199 千字

印 张：16.25

版 次：2016 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-5473-0972-8

定 价：56.00 元

---

版权所有，侵权必究

东方出版中心邮购部 电话：(021)52069798

献给凯瑟琳、阿拉斯代尔和露西

## 前 言

“偷吧，全偷走，越多越好，千万别花钱去买，然后分享给你的朋友！因为那些人明明就是靠榨取你们的血液来赚钱的，这逻辑太混蛋了！”<sup>1</sup>

这是谁说的？无政府主义者？还是盗版商贩？都不是。这句话出自特伦特·雷泽诺(Trent Reznor)之口，他是著名工业摇滚乐队九寸钉的队长，该乐队于1989年发布了第一张专辑《Pretty Hate Machine》。

2007年，在悉尼的一次演出中，雷泽诺劝说粉丝们不要花钱购买专辑，找地方免费下载或购买盗版就行，居然还将他的唱片公司称为“贪婪的混蛋”。

这事儿听起来似乎有点不可理解，如果粉丝们都去免费下载，那雷泽诺靠什么赚钱呢？

雷泽诺在宾夕法尼亚的农村长大，那里只有一望无际的玉米地。<sup>2</sup>音乐成了他表达和排遣的方式。他从5岁起开始学钢琴；高中时，分别在爵士乐团和流行乐队演奏萨克斯管和大号。但他的音乐成就并不局限于钢琴和铜管乐，他擅长的乐器包括吉他、钢琴、电子音响合成器、电子琴、键盘、贝斯、萨克斯管、大提琴、双簧管、鼓、大号、低音号、风琴、马林巴琴、排箫、大键琴和电颤琴等等。<sup>3</sup>

在阿利基尼学院读大学时，雷泽诺并没有选择与音乐相关的

专业，而是修读了计算机工程。而仅仅一年后，成为一个全职音乐人的梦想便将他推向了音乐世界。<sup>4</sup>经历了苦苦的等待，机会终于降临。那时，雷泽诺在克利夫兰一家叫做“正轨”的录音棚做助理录音师。录音棚老板巴特·科斯特被雷泽诺工作时的敬业和投入深深打动，他评价说：“雷泽诺对待每件工作都相当专注！甚至于被他打过蜡的地板都显得更亮！”<sup>5</sup>一天，雷泽诺鼓起勇气问科斯特，他是否可以用录音棚录自己的音乐小样，科斯特毫不犹豫地答应了。在1995年的一次采访中，回忆起当时的情景，科斯特说：“我怎么能不给他机会呢？帮他录段音对我几乎没有任何损失，不过是磨损一点录音针头罢了。”

之后，雷泽诺开了一家录音室。但问题是根本没有乐手愿意在凌晨3点到早上8点，并且无偿地过来录音。所以他做了一件只有相当自负的完美主义者才会做的事——一人独自演奏所有乐器。<sup>6</sup>后来，他笑称这是为王子效劳。

事实上，他自己也因此得到了机会。很快他便与TVT唱片公司签约并发表了九寸钉的第一张专辑《Pretty Hate Machine》。<sup>7</sup>这张专辑创造了销量100万张的佳绩。为了再次实现销量神话，TVT给雷泽诺施加了巨大的创作压力。类似的情况不断出现在雷泽诺的工作生涯中，也最终导致了他与传统唱片体系的决裂。雷泽诺对于公司在九寸钉创作方向中干扰行为的抵制演变成了法庭上的一场恶战。

最后，雷泽诺与TVT解约，签到环球唱片旗下并于1992年发表了单曲《Broken》。在之后的十年中，他的音乐事业跌宕起伏：专辑《The Downward Spiral》大获成功，但之后很长一段时间文思枯竭；后来与歌手玛丽莲·曼森(Marilyn Manson)合作，参与id Software的游戏《雷神之锤》的开发，以及与电影导演奥利弗·斯通(Oliver Stone)在电影《天生杀人狂》中成功联手。

雷泽诺在早期与唱片公司摩擦不断，这种分歧和不合在环球

唱片对于专辑在澳大利亚的发行定价的问题中达到顶点。在《音乐 2.0》的一次采访中,雷泽诺说:

一张《Year Zero》在澳大利亚卖 34.99 澳元(29.1 美元)。毫无疑问,大家肯定会去免费下载或买盗版。同一家店里艾薇儿·拉维尼的唱片只要 21.99 澳元(18.21 美元)。我问起这事时,公司代表回应说:“因为你有一群忠实听众,不管唱片卖多少钱,他们都会付钱的,也就是‘铁粉’。只有口水歌才需要打折去卖。”所以,我想作为一个“铁粉”的回报可能却是挨宰。<sup>8</sup>

就是在那时,雷泽诺发表了震惊粉丝的“偷音乐”言论。也是从这以后,他开始寻找销售唱片的新途径。

雷泽诺熟识数字技术,不仅是因为他在上学时修读过计算机工程,更因为他是一个科技发烧友。九寸钉曾在 2007 年发行专辑《Year Zero》时进行过一次高科技传染性营销。来听他演唱会的粉丝们会在洗漱间找到一些电子钥匙,其中存储了新歌的音频文件,如果用一台光谱分析仪浏览,是以电话号码形式记录的声波。<sup>①</sup>

拨打这些号码,答录机会自动提供盗版网站的地址。很快,粉丝们发现类似的网站已经遍布了互联网的各个角落。不久,关于这件事的讨论开始在网络论坛和维基网上迅速发酵,同年 4 月,话题随着《Year Zero》的发行被推向高潮。

雷泽诺对数字技术的掌握以及他对传统唱片产业运作模式的不满,随着互联网作为一种分销渠道的出现,共同酝酿出了可以说是一个不难预料的结果。2008 年,雷泽诺与环球唱片分道扬镳,

---

<sup>①</sup> 我很敬佩那些真的会用光谱分析仪去运行这个文件的粉丝们。

并建立了自己的工作室。而他紧接着发行的新专辑，完美地诠释了在免费分享的情况下，一个艺术创作者如何运用互联网的力量在唱片上赚钱。

《Ghosts I - IV》是一部 36 音轨的工业摇滚专辑，其实，更像是四张 9 轨唱片的合辑。从最开始，雷泽诺就决定以一系列不同的定价来发行这部作品。他首先以免费下载的方式推出了《Ghosts I》。任何人只需要反馈一个邮箱地址，就可以在雷泽诺的网页免费下载音乐。但这对于雷泽诺来说显然不够，为了最大化潜在听众群，他在 BitTorrent 和 The Pirate Bay 等多个共享网站上传了《Ghosts I》。

整张专辑《Ghosts I - IV》的电子版发行价为 5 美元。当然，此时粉丝们都知道，在分享网站是可以免费下载音乐的，而且几乎与新专辑发行没有时间差。但雷泽诺为粉丝们设立了一个“诚信箱”，如果他们愿意，可以通过“诚信箱”为音乐付钱。此外，雷泽诺分别以 10 美元和 75 美元的单价推出了普通实体 CD 和精装版，但他的智慧在于还同时以 300 美元每张的价格发售了一种豪华精装版。

这种豪华精装版里包含 4 张 180 克乙烯基材质的《Ghosts I - IV》唱片，以及包在大编织书套中的三本浮刻针织封皮精装书。每张豪华精装版都有编号和特伦特(Trent)的亲笔签名，且限量发行，总共只有 2 500 份。

仅仅不到 30 小时，所有的豪华精装版就被销售一空，总共为雷泽诺赚取了 75 万美元。尽管在专辑发行的最初，他免费提供音乐、告知粉丝下载地址的行为不可避免地影响了专辑销售，但光是第一个星期，他的销售额就达到了 160 万美元。<sup>9</sup>

雷泽诺是从传统销售向数字销售转型的先驱，他的创新打破了世人对于复杂市场、定价和免费风险的思维定式。

目前，几乎所有商业活动都面临着数字技术和零价格的风险。



但真正的威胁并不在于盗版侵权，而在于竞争。当像雷泽诺这样的人学会了即使免费提供产品和创意也能赚到足够的钱维持经营，整个市场想要维持现有定价和经营方式就将更加困难。

21 世纪的挑战在于：分享很容易，但找到真正的受众很难。消费者越来越希望以免费的方式获取创意和产品，但这些东西往往成本很高。那我们该如何维持经营，进而满足消费者的需求呢？

办法就是跳出固定思维。关注点不应放在寻找大客户上，而是去挖掘真正喜欢你的作品或产品的超级粉丝。首先利用成本低廉的网络渠道建立与粉丝之间的联系，而后再推出粉丝愿意花钱购买的工艺品、服务及艺术创意等。

21 世纪将是一个关系网的时代，一个多重定价的时代，也是实体压榨终结的时代。

那么，欢迎来到曲线的世界。

# 目 录

前言 .....	1
1. 曲线 .....	1
2. 稀缺和充裕 .....	26
3. 竞争、经济学和一个叫伯特兰德的人 .....	38
4. 一切,只为你 .....	51
5. 物理暴政 .....	65
6. 价值几何? .....	88
7. “吃白食之人” .....	107
8. “围观者” .....	117
9. 超级粉丝 .....	132
10. 群众的力量 .....	141
11. 自己动手 .....	155
12. 如今,我们都是零售商 .....	170
13. 驾驭“曲线”理论 .....	195
后记:“曲线”理论回顾 .....	226
致谢 .....	228
参考书目 .....	231
注释 .....	233

# 1. 曲线

“曲线”策略是可用于商业活动、艺术创作或非营利机构的一种新型运营方式。其内核是建立与实际受众的真实联系,通过有偿提供对他们来说有价值的产品、服务和体验,来实现盈利。音乐人在盗版横行的时代如何生存?慈善机构如何从熟识互联网的人们那里吸收捐款?面粉厂怎样向足不出户却又十分挑剔的客户销售优质面粉?这一系列问题都可以借助“曲线”得到解决。

“曲线”理论包含三部分:1) 发掘真正的粉丝;2) 弄清他们到底珍视什么;3) 以多种价格出售粉丝认为有价值的产品。

对任何商业活动来说,寻找受众或客户群都是十分关键的一环。在过去的两个世纪中,市场营销就是围绕这个问题的解决而发展起来的。近三十年,一种新渠道的出现改变了传统营销规则。互联网使信息和观点在全球范围内分享成为可能,这在过去完全无法想象。一方面,互联网引发了盗版狂潮,重挫唱片产业,1999年—2009年,唱片业年收益从146亿美元下跌到63亿美元,跌幅超过50%。<sup>1</sup>另一方面,通过互联网,能够接触到新音乐的听众数量爆炸式增长。独立音乐人亚历克斯·戴(Alex Day)上传到YouTube的作品浏览次数达到1亿次;免费在线游戏《黑暗轨迹》拥有8000万注册玩家;DIY视频网站Home Depot's的用户超过了25000人。

“曲线”理论认为,盗版、市场促销以及销售企业或创作者无偿

提供产品或服务,是与消费者和受众建立联系的基础。不局限于此,雀巢咖啡机、佳能喷墨式打印机、索尼游戏机和吉列剃须刀都是微利或无利出售的,因为这些公司并不十分在意这些小规模业务的盈利,而是依靠长期客户关系赚取钞票。虽然类似的经营模式已经存在很久了,但本书认为,大多数公司对于客户的理解和运用低价产品挖掘客户需求的能力还远远不够。通俗地说,就是还不能有效地从人群中识别出自己的超级粉丝,使之成为业务发展的支柱。

虽然,大家都认为,不到万不得已,不该进行跳楼甩卖。但事实上,向免费产品宣战毫无意义。并不是因为盗版一定胜利,而是因为,竞争会促使人们更好地利用而非打压免费品。竞争将教会人们,如何运用“曲线”理论,通过免费提供一些东西来吸引受众,并找到价值链上愿意向你付钱的人。真正的威胁来自竞争,而不是盗版。

短期内,传统的商业模式可能不会崩塌。为了保护自身价值,老鹰乐队、滚石乐队、披头士和平克·弗洛伊德乐队等音乐人选择远离 Spotify 或 Pandora 等媒体,并且从不将作品上传 YouTube。婴儿潮时期出生的人,当年都是通过广播、口口相传或音乐卡带等方式发现的这些音乐。现在他们依然乐意购买专辑、纪念册,或去听演唱会。

但这些艺术家们并没有去发掘年轻群体中的听众。随着年轻听众的长大,他们会找到工作赚到钱,并开始有能力在他们真正喜欢的音乐和实体产品上花钱。那种不懂发掘新粉丝的唱片公司,就好比只拥有一块油田的顽固开采商,只会用过时的技术挖石油,而不去寻找新储量,也不愿意采用新技术来延长现有资源的寿命周期。

这个世界中的绝大多数人都希望免费或者是只花费一点点钱来享受你的产品。统计发现,地球上 70 亿人口中,你的产品的真

实需求几乎为零。过分关注低价带来的挑战和机遇是一种 20 世纪陈旧思维的延续,这种想法于残酷的实体经济竞争无疑是错误的。

本书认为,大众市场正走向终结,残酷的物理暴政也在逐渐消亡。通过网络,企业和创作人能够与他们的消费者和听众建立一对一的联系。聪明的商人将会聚焦他们的超级粉丝和最忠实客户,通过为这些人提供最有价值的产品来盈利。本书中,我将专门探讨游戏产业和 Kickstarter 网站。一个成功的游戏,通常会吸引大批玩家投入大量金钱;Kickstarter 网站一半的收入是来自 15% 的用户。

太多人被困在价格的牢笼里,认为只有卖得越多,才能赚得越多。但时代已然改变。我们的世界今非昔比,今天,以不同的价格向消费者提供层次各异的产品实属易事,且成本低廉。成功的商人、创作者和非营利机构,不应该再为单位产品的售价,或捐款者的数量大伤脑筋,而应转变观念,重视用户平均收益值。本书将向读者展示,即便让大众免费欣赏作品,成功的艺术家和创作者依然能够赚到钱支撑他们的艺术事业。因为这些人能与粉丝密切互动,能以粉丝愿意支付的价格提供使之满意的产品,让这些粉丝融入自己的创作过程。

在探讨中,读者可以发现价值的概念正悄然改变。在一个消费品极易获取、价格极度低廉的世界里,公司之间的竞争将不仅仅局限于价格领域。价值是一种源于社会心理学的,与社会环境有关的自我表达方式。本书将向读者阐释如何发现价值,以及如何运用“曲线”理论去创造价值。

最后,本书将说明,互联网技术将如何在价值创造中发挥黏合剂的作用。网络使消费者、粉丝能够与他们热爱的公司和艺术家进行一对一的交流。聪明的人会利用这种联系,向他们的消费者和粉丝提供符合其消费水平的产品——销售额很可能会远超你的

想象。消费者关系管理(CRM)、分析学、行为模型等技术是成功运用“曲线”理论的关键。

目前,一些公司、创作人和慈善机构已经开始将“曲线”理论中的概念和想法运用于实践当中。但大部分还没能将理论中零散的元素融会贯通为一门经商的学问,这种学问将能帮他们寻找用户、理解用户,并让用户心甘情愿地大把花钱。本书将为你指点迷津,并给你希望:免费带来的沉重压力的确不可避免,但不足为惧。聪明的商人将成为“曲线”理论的驾驭者,通过巧妙地利用免费,满足他们的超级粉丝,以赚取更多的利润。

为了说明“曲线”理论的原理,让我们回到雷泽诺的经历中,想象一下如果在前数字时代,他将如何发行《Ghosts I - IV》。那时下载技术尚不存在,但他还是会以普通 CD10 美元、精华版 75 美元和豪华精装版 300 美元的价格推出专辑。

而最大的问题在于分销。世界各地的音像店都可能会备货普通 CD,但那 2 500 张豪华精装版又该如何分配呢?伦敦市场能卖出 50 张吗?旧金山市场该投放多少张?克利夫兰会有更多粉丝愿意买吗?

因此,雷泽诺和他的工作室将不得不对这些高端产品的市场分配作一个大致的预判。当然,他们可能对一些市场做出了正确的预测,豪华精装版一上架就被抢购一空。但在其他地区,那些精美的编织书套没准儿会一直在储藏室里吃灰尘,直到店里为了给新货腾地方,把它们打折贱卖。

随着互联网的出现,这些问题已经不复存在了。不用通过任何中间商,雷泽诺可以在九寸钉的网站上直接向粉丝售卖他的豪华精装版。无论粉丝们身处何处,他们都能在九寸钉的网站为心仪的专辑下单支付 300 美元。

对雷泽诺来说,真正的挑战在于,如何让这些可能愿意购买高

端产品的粉丝们了解到自己的音乐。聪明的雷泽诺独辟蹊径,将提供《Ghost I》免费下载和随之而来难以避免的全套专辑盗版作为一种营销渠道,去最大程度地接触听众和粉丝。通过这种方法,雷泽诺不仅找到了愿为豪华精装版付钱的超级粉丝,还收获了大批乐意购买普通实体 CD 和电子版的乐迷。

但寻找粉丝并不是全部。雷泽诺认为,他必须努力让这些超级粉丝觉得,300 美元买到的专辑的确物有所值。价值的一部分体现在包装,如书套和工艺等;一部分体现在产品质量,华丽的印刷和精致的封面;一部分体现在稀有性,豪华精装版仅发售 2 500 张,每张都有雷泽诺的亲笔签名。在当今社会环境中,所有这些附加价值都相当有吸引力。通过最大程度地扩大外界对自己音乐的认可度,雷泽诺创造了更多价值。当一个九寸钉铁粉的家里来了朋友,他可能会听到:你居然有限量版的《Ghost I - IV》,太酷了!雷泽诺以分享的方式免费获得的音乐认可度,大大提高了稀有且昂贵的豪华精装版的价值。雷泽诺并不将免费视为敌人,而是利用它传播音乐,在“曲线”理论的无形支配下,使他的粉丝成为高端超级客户。

对许多公司来说,免费的出现就像一个噩梦。他们被困于传统思维世界里,就像被一个幽灵钉住动弹不得,那幽灵不停地说:“数字分销是朝向深渊的赛跑,难以避免的价格下跌将毁了整个产业,只有立法和技术限制才能扭转局势。”他们完全没有注意到免费的机遇层面。当任何被数字化的产品,都可以无成本地被广泛分享,这是信息共享、接触新受众,以及按照互联网公司的说法,扩大漏斗的绝佳机会。

同时,数字化将终结大众市场的概念。大众市场是一个创造出来的概念,在大众市场中,所有的消费者购买同一种商品的价格是相同的。这一概念是由工厂主们创造的,他们发现,制造生产单一商品是非常节约成本的生产方式。于是,工厂主们与经销商和

大众传媒合作,刺激消费者的购买欲望。大众市场并不是由消费者的需求决定的。消费者以为的自身购买欲望,其实是营销和广告活动引导的,这跟工厂生产商品一样高效。因此,大众市场是靠生产者的成本效率推动的。

亨利福特在他的自传中这样解释大众市场的出现:

我觉得,定制生产而非批量生产,是从古老手工业时代延续下来的习惯和传统。问 100 个人同样的问题:你希望这件东西怎么制作?会有 80 个人说:不知道,并把问题留给你。15 个人觉得他们可能应该说点什么。只有最后 5 个真正有自己的喜好,并能说出原因。不知道并承认和不知道还不承认的 95 个人,构成了所有商品的真实市场。因此,如果你找到能为 95% 的消费者提供满意服务的产品,并进行最高规格的加工生产,以最低的价格销售,那么,你将面临极其庞大的需求。<sup>2</sup>

九寸钉的经历告诉人们,大众市场已经落伍了。每个消费者愿意为特定商品支付的金额是不同的。有些人认为《Ghosts I - IV》一文不值,而其他人可能就会愿意为它消费 300 美元。雷泽诺几乎是以零成本接触到了数以百万的听众,并从中发掘出那 2 500 个疯狂痴迷他音乐的超级粉丝,他们心甘情愿地花大价钱去收藏豪华精装版。

雷泽诺敏锐地了解到大众的需求并不统一,而是多种多样。通过互联网,企业可以十分便捷地发现并满足这些需求。无论是娱乐业、零售还是制造业,数字化使我们能够直接对消费者的需求做出回应。

“曲线”理论的核心观点主要有三方面。一是,大众对同一商品有不同的价值评判。在前互联网时代,没有迅捷的通讯和分销



渠道,商人们只能试图设定一个能够满足大部分消费者的平均价格。而在 21 世纪,信息化技术使一切想象成为可能甚至是必需。商人们可以进行差别定价,并在从免费到奢侈的各个价格水平上提供相应的产品和服务。我们正一步步从只能依靠扩大销量才能增收的旧时代摆脱出来。区别定价下,超级粉丝们可以以普通消费者支付金额的成百上千倍,去购买一位艺术创作者的作品。这是对传统定价和客户关系思维的全面颠覆。

二是,价值是一个十分复杂的概念。一种商品或服务的价值不仅取决于它的效用,也取决于它带给消费者的心理感受。从生物学和进化心理学的角度上看,某种东西的价值与价格无关,特别是在分销成本极低的情况下。本书中,我们将从地位、自我表达、择偶和其他一些无形因素的视角来探究价值的内涵,所有以上这些因素都会我们对事物价值和价格的衡量产生影响。

第三方面对于商人们来说既是一种解放,又是一种威胁。本书认为,价格战没有任何意义,“曲线”理论强调,要重点关注那些真正愿意为产品付钱的消费者,而非费力去争取对你不感兴趣的人。目前大众市场产品的价格持续下跌,有许多公司,特别是娱乐业不断地通过法律、诉讼和技术监管(如数字权益管理条例)等方式进行抗争。盗版已然毁灭了音乐产业,并同时威胁着图书、电影和电视。随着 3D 打印的问世,艾烈希压榨机和蒂凡尼珠宝也在劫难逃。

但真正的风险并不是消费者将不再购买他们认为有价值的东西,而是你的竞争对手将学会驾驭互联网的力量去接触大众,很可能就是通过免费分发你挤破头正在售卖的东西。然后,他们将为喜欢自己的消费者或粉丝提供多种产品和价格选择,使粉丝们能够花很多钱去购买其认为有价值的东西。

所以,你必须赶紧抛掉“免费”的忧虑。经济学定律、竞争和技术发展都意味着,生存和发展是第一要务。聪明的商人会去拥