

# 免费 FREE

The Future of a  
Radical Price

商业的未来

[美] 克里斯·安德森◎著

《长尾理论》作者

倾力打造 21 世纪的  
商业狂潮



中信出版社·CHINACITICPRESS

# 商业的未来 The Future of a Radical Price

[美] 克里斯·安德森◎著  
蒋旭峰 / 冯斌 / 璐静◎译

# 免费

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

**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. —北京：中信出版社，2009.9

书名原文：Free: The Future of a Radical Price

ISBN 978-7-5086-1638-4

I. 免… II. ①安… ②蒋… ③冯… ④璩… III. 商业管理—研究 IV. F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 134620 号

Copyright © 2009 by Chris Anderson

Simplified Chinese translation edition © 2009 by China CITIC Press

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

ALL RIGHTS RESERVED.

**免费：商业的未来**

MIANFEI

---

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 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者：北京京师印务有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：22.25 字 数：260 千字

版 次：2009 年 9 月第 1 版

印 次：2009 年 9 月第 1 次印刷

京权图字：01-2009-2462

书 号：ISBN 978-7-5086-1638-4/F · 1703

定 价：39.00 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：010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84264033

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

每一个存在后面都有可说的故事，每一个概念后面都有可讲的道理。写书就是说故事讲道理。故事说得引人入胜，道理讲得自圆其说，得其一便是一本好书；若二者兼得，便是上品。

斯宾塞·约翰逊的《谁动了我的奶酪》，权变的故事讲得精彩；费德勒(F.Fiedler)的《怎样成为更有效的领导者》，权变的道理讲得透彻。二者都是好书。

《易经》把变的道理论到极致，把变的故事讲到生花，尊为千古奇书！庄子用行云流水般的寓言散文讲透无和有的哲理，深刻而烂漫，飘逸又旷达，《庄子》成后世文章楷模。《西游记》用八十一个生动的故事讲从色修到空的佛理和艰难，老少咸宜，雅俗共赏，《西游记》成为世上最优美的宗教小说。《易经》、《庄子》和《西游记》，故事与道理融为一体，精彩绝伦，三本皆为极品。

克里斯·安德森的《免费》一书说的是免费的故事。如同他的《长尾理论》，《免费》的故事说得精彩纷呈，是一本好书！正好我写的《1P理论——网状经济时代的全新商业模式》也是研究免费的。不同的是，我研究的重点是免费的理论和方法，辅之以案例。所以当我读到克里斯·安德森的《免费》时，如同碰到知己，相见恨晚，感触良多。

当今社会，免费现象可说屡见不鲜，但人们却熟视无睹，行为仍停留在

僵化的收费思维模式。这也难怪，因为现有的营销学、财会学、尤其是经济学理论全都是收费的理论：资源是稀缺的，有稀缺就必须选择，有选择就有机会成本，有机会成本价格就不能小于成本，更不能等于零。价格的下限是生产者的平均成本，上限是消费者的意愿价格。同行竞争迫使价格接近平均成本，越是竞争越难赢利；垄断导致价格接近意愿价格，越垄断越能赢利。价格小于平均成本就会亏本，高于意愿价格就卖不出去。所以免费会使企业不能生存，是违反常识的商业行为。

然而作者以他敏锐的观察力和前瞻性思维，在本书中运用了大量的历史资料来说明免费的历史，总结免费的各种模式，分析各行业出现的典型免费案例，精选免费赢利的操作模式，预测免费模式的未来。作者用生动而丰富的案例证明了当今的主流经济理论和管理理论不能解释经济现实。全书贯穿案例，通俗易懂，代表性强，有历史感，可信度高，可读性强。

作为一流的观察家，把免费的故事讲得精彩已经足够。但作者没有停留在对免费现象的观察上，而是进一步对免费现象做了多方面的理论分析和总结。然而，作者毕竟不是理论家，难以对免费现象的本质做出深入和系统的解释。讲清了苹果，却不易讲透水果。

要对免费的现象做理论分析，首先必须对免费的概念有一个清楚的定义。真正意义上的免费是购买者不花费任何形式的机会成本而获得了利益。如果一种形式的免费又要以另外一种形式的付费还回去，免费就是假免费了。如果用张三为李四买单，未来为现在买单，商品彼此买单来解释免费，免费就是成本转移的循环支付了，整个社会也就没有真正免费这回事了。这样的免费充其量不过是真收费、假免费的诡计营销罢了。真正的免费不在于用零价格获得一个商品，而在于是否从一个商品里获得了不支付成本的利益。解释免费必须解释一个商品在任何程度上的免费。免费的本质不在于一个商品的零价格，而在于它能否低于正常的市场价格，低于竞争对手的价格，低于平

均成本获得竞争优势。比方一斤五个桃子的市场价为五元，顾客用四元购得，相当于其中一个桃子是免费的。这和一斤桃子完全免费的本质是一样的，只是免费的计算单位不同。桃子的卖家虽没有将桃子完全免费，却获得了市场竞争优势，赢得了顾客，足矣！

免费现象的根本问题在于真正的免费如何赢利！只有当免费的过程本身创造新价值，只有当免费过程的所有参与者都能分享到这份新创价值，真正的免费才是可行的，赢利的。一般而言，有两种商业模式可以做到真正的免费而赢利：一是生产者不花成本生产，全免费不亏，部分免费赢利；一是通过资源整合创造新价值，免费用新价值支付，只要新价值足够大，全部免费也能赢利。前者如麦当劳的商业模式，一旦用一个固定成本创建出来，其复制的追加成本即边际成本永远为零，随加盟店数量的不断增加，其初始固定成本越分摊越薄，几近于零。加盟费为零不亏，不为零有赚。一切无形资产如知识、信息、文化、数码、软件、模式、品牌等都有这个特点。我把这类资源即边际成本永远为零的资源定义为边际非稀缺资源。后者如打火机的商业模式，原来打火机厂商把打火机用收费模式直接卖给使用者，没有资源整合，是红海的血拼，盈利渐减。现在厂商利用价值关联，整合资源，把打火机卖给，比方上岛咖啡，再由上岛咖啡免费送给使用者。结果，消费者得到免费打火机，厂商赚到更多的利润，上岛节省广告成本。这里的三方共赢是因为资源整合创造了新价值，再由参与的三方分享新增价值。因为价值关联的内在联系使得越免费新创价值越大，所以打火机的使用者可以分到免费的利益。这种通过寻找和利用第三方与买卖双方的价值关联，进行三方资源整合创造新价值，再实施全部免费或部分免费而赢利的商业模式，叫做 1P 模式。Google、“超级女声”等一切通过整合第三方而创造全部或部分免费赢利的商业模式都是 1P 模式。

总而言之，只要解释了价格低于平均成本还能赢利的问题，免费问题，

实现长尾需求问题，实施蓝海战略问题，就能得到水到渠成的解释。完全免费只是价格低于平均成本的一个特例，商业模式和商业竞争不在于完全免费，而在于比竞争对手的产品哪怕免费 1 分钱而获得的竞争优势和市场份额。

王建国

北京大学光华管理学院教授、博士生导师

## 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，仅次于 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。这

---

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



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。如果拿人作比喻，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

《互联网周刊》主编

## 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

费邮箱上下工夫，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，输送了很多用户。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

著名投资人、奇虎公司董事长

## 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”的寻求中艰难前行。

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。更不必说发端自一年前的美国次贷危机，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”。

2006 年被翻译成中文的《长尾理论》，在过去的 3 年里，几乎成为所有谈论互联网人士的口头禅。言必称长尾。仿佛不沾点长尾就很不时尚一样。

与那本书不同，中信出版社出的这本书《免费》，不是关于模式的，而是关于范式的，即关于生意本身的。

## 安德森抓住了生意的要害

生意其实只有两种，安德森一下子就抓住了要害：付费的和免费的。这