

# 制造稀缺

作者：魏武挥

2007年2月13日



本作品采用知识共享署名-非商业性使用-禁止演绎 2.5 中国大陆许可协议进行许可。

(一)

如果我今天是卖香烟的，有两种截然不同的卖法。

其一，我4元一包进价，5元一包卖出，赚的是1元差价。上家之所以给我4元，就是给了我20%的折扣（discount）。

其二，我5元一包进价，还是5元一包卖出，但是我要求上家每卖出一包，就要给我1元的佣金（commission）。同样是1元的毛利，这是和第一种完全不一样的商业模式。

如果我够牛的话，就可以要求上家每放出一包在我的柜台上（而不是卖出），就必须给我1元的佣金。

这么牛？是的，以沃尔玛为代表的大型超市，就是那么牛。

它制造了大量来店瞎逛的用户（受众），然后以此为筹码，要求上家支付佣金。这个受众越大，它就越可以要求上家支付更多的佣金。这是什么商业模式？

广告模式。

所以，全球最大的广告平台，不能只看到新闻集团，还要看到沃尔玛。当然，还有国美之类的所谓电器超市。

所以，我大学一个同学进入宜家后告诉我，在宜家服务时间越长，就越难跳槽到其它超市里去。为什么？因为宜家第一种商业模式，其它超市是第二种商业模式。根子不一样，自然难以适应。

沃尔玛凭什么要求上家给付佣金？因为稀缺。大量来店瞎逛的用户，本身就是稀缺资源。沃尔玛还可以从这个稀缺中划分出更稀缺的东西：货架。

据说有人做过研究，货架第几层是吸引目光的。结论是什么我忘记了。但不管怎么说，最下一层总没有和人视线平行的那一层来得“稀缺”。于是，进店费也是分三六九等的。

顺便说一句，市场上有人高呼进店费是不合理费用，要求去除。那是在梦呓，因为他根本就没有看到，沃尔玛与其说是一个零售商，不如说是一个广告商。取消进店费，不就是取消了广告收入？不是痴人说梦是什么。

我们再来看看分众这个小小的例子。（近来有人说我言必称电梯间液晶屏，那就必称一下罢）

电梯间，本来不是什么稀缺资源，卖不出什么价格。变成广告投放场所后，一下子金贵起来。不过，如果假设这个市场有 1 万个分众公司，每个公司把持 100 个楼宇电梯间放置液晶屏，那么，这个电梯间依然不是什么稀缺资源。因为作为投放广告的人，可以和 1 万个公司进行价格谈判，比对，最后挑选几家去做。

但是，现在这 100 万个楼宇电梯间被 1 个分众公司所掌控，于是，电梯间中的注意力，一下子变得稀缺起来。投放广告的人，本来可能并不需要在 100 万个楼宇中同时投放广告（或许，他本来的需求不过是投放 1000 个），但被迫的，他必须做大它的投放规模。

套用这句话：这个世界，本来没有稀缺，掌控的人少了，便成了稀缺。

于是，新媒体想要成为一个真正的新的媒体，就必须制造稀缺。

## （二）

新浪，这个互联网第一代的标杆网站，是这样制造稀缺的：

它先弄了个页面（是否首页倒不是最重要的），然后，通过各种各样的方式，将注意力吸引过来。请注意，我这里只提注意力，并没有说什么“三高人群”或者“三低人群”。

既然注意力都吸引了过来，既然注意力本身是稀缺的，那么，这张页面也就稀缺了。于是，这张页面就可以卖出极好的价钱。至于这张页面里有何内容，根本不重要。

配套的例子是：hao123。

hao123 不过是个网址站，可以模仿且事实上模仿它的，多了去了。但 hao123 还是以一个惊人的价格卖给了百度，并且，根据我手上的这份 hao123 广告价格列表，每条超链接，都价值不菲。

它有什么内容呢？它只有注意力。它的注意力何来？据说，很多网吧管理员厌烦了初级网民这样一个问题：我如何才算上网？，纷纷将 hao123 设置成网吧机器的首页。

于是，新浪的首页是稀缺的，hao123 的首页是稀缺的。当然，它可以卖出一个比较高的价格。

大部分的互联网站都是这么做的。

一直到了有搜索引擎的那一天。

搜索引擎的首页是没有广告的。google 和百度都没有。照理来说，这个页面很稀缺，集中了太多的注意力。为什么不投放广告呢？（早期是有的，但效果很差，于是老虎和狐狸都转型了。别忘记了，它们的搜索引擎资格比 google 和百度都要早）

道理很简单，因为搜索引擎发现了一个更好的且让搜索者更满意的方式。

先做一个实验。在 goolge 中搜索汽车，能够得到这个结果。而在 google 里搜索马尔库塞，得到的结果则是那样的。

有何区别？

汽车的结果里，右侧有大把的广告。马尔库塞呢？很干净。什么广告都没有。汽车这个关键字的商业价值很高，马尔库塞有很高的学术价值，但商业价值，按照 google 的结果，就是“0”。

搜索引擎这里玩了一个小小的花招。每一个用户输入一个关键字后得到的结果就是一个用户自定义的频道。而且，无论从理论上还是从实际上，搜索引擎的这种频道数目，大到无限。

这种注意力吸引的承载量，远远超过新浪的，hao123 的。

搜索引擎的另外一个小花招就是，由出钱的人，来判定“频道”的稀缺性。因为在新浪那里，广告商知道首页很稀缺。但由于缺乏一个比较，因此它很难判定稀缺性到底有多高。搜索引擎提供一个“竞价系统”，让投钱的人知道，这个钱非投不可（不然，还有人更愿意投）

这个小花招一针见血，因为它直接告诉广告商：我这个页面很稀缺。你不信吗？好的，我可以告诉你，同样性质的广告商是如何判定的。

搜索引擎的高明就在于，第一代网络媒体们，手上只有庞大的受者（浏览者）这个筹码。而它们，还有庞大的传者（广告商）这个筹码。

稀缺，不仅得以制造，而且得以了定量。

（三）

不得不承认的是，方兴东在 blog 历史上是有他的地位的。老方和老王一起，发明了“博客”这个单词。虽然褒贬不一，但“博客”的使用远远比“blog”来得广，无论 blog 原教旨主义者如何得不愿意。

方兴东的博客中国，在商业化后，就必须去找赚钱的方法了。虽然所谓三大盈利模式，但其根本，还是在走第一代互联网站的道路：制造一个稀缺的页面。

博客中国面对的是一个挟千万之巨受众的新浪，侧边还有那些不仅挟着受众，还绑着一堆广告商筹码的搜索引擎。老方看到了 blog 的价值，但他的确没有发现如何使得 blog 体现出商

业价值来。虽然有了 1000 万美金，但面对门户这样强大的对手，在敌人最强大的地方打了一场硬仗，实在可以说是不堪一击。

为什么？

就是因为博客中国的模式和第一代互联网站们没有任何区别。王建硕是这样说的：

把 blog 这个长尾里的信息，一定要挑出全国人民都要看的“短头”来，不见得是一个讨好的事情。

建硕同学是反对把互联网仅仅看成一个媒体的，我在功能型网站和它的四个关键字也表达了近乎相同的观点。但是，话也要说回来，互联网天然就具有“媒体”的属性。完全把它当成一个可以售卖的工具，恐怕也是不太现实的。虽然，国外存在着 sixapart 这样的网站。

blog 和 bbs 或者其它互联网的形式，最根本的区别在于：blog 是 blogger，也就是“人”。

人是个什么东西？

马克思定义过，说得很到位：人，是社会关系的总和。

广告商的目的其实也很简单：将产品信息传送到人（或者说，潜在客户）。内容，无非是一个介质而已。通过内容这个工具，将这些人聚集起来。反过来说，内容，未必是必须的。

人，可以通过共同感兴趣的内容（比如某个网页）聚集起来。但人还有其它工具可以使得他们聚集起来。

请仔细参考马克思的话。虽然，在大学里，马经邓论毛概是那么得让人昏昏欲睡。

（四）

P4P 模式，在如今的互联网广告模式中，是主流之一。所谓 P4P，就是 Pay For Performance，即按效果付费。包括按点击付费，或者，极端一点，按实际购买行为（也有注册行为）付费。

这是一个被欢呼为终结了“我知道浪费了 50% 广告费，但不知道浪费在哪里”的广告模式。作为广告商来看，每一笔广告费用都产生了或多或少的收益。也许是一个 PV，也许是多一个注册用户，最好的情况是，又多了一个买家。

但这个模式，却忘记了“媒体”的价值，忘记了展示的价值。特别对于一些中小网站而言。巨头如 adsense，一方面积累了大量无法完成 100 美金而放弃的网站的零星小钱，另一方面又通过延迟支付赚取了大笔的资本机会收益。所以，我认为，P4P 模式，对于广告平台而言，是不公的。是对前述那句广告界名言的矫枉过正。

但这个不公却不会因为无法三赢而结束。太多的网站会前赴后继地投入到为 adsense 打工的行业中去。只要有足够的广告平台，投放者是不太会在乎究竟是 A 网站还是 B 网站的。但

对于网站自身而言，成为别人的垫脚石，总不见得是件舒服的事情。

P4P 模式中，举的例子是：携程。

在如家没有出台之前，携程就是个空壳。飞机不是它造的，酒店不是它运营的。它无非就是把这些产品通过携程这个网络平台给卖出去了。从这点意义上看，它和“沃尔玛”没什么两样。

但比较有趣的是，可以琢磨一下这个问题，为什么沃尔玛至今还是个“广告商”（沃尔玛的确自己也生产东西，比如炸个鸡腿。但这是可以在沃尔玛收入体系中忽略不计的部分），而携程，则一脚踏入了实业经营：如家。

携程的流量极大，按照 alexa 排名的估计，它在 500 名以上。也就是说，它每天访问的独立 IP 在 40 万人左右。这是一个巨大的注意力，而且稀缺。但携程的模式本质上和 P4P 没什么两样。如果所有的用户在上面只是查查航班表的话，它是一分钱都没有的。它需要用户下订单，只有下了订单，才会从“广告商”（酒店或者航空公司）那里赚到钱。

如果专门看机票系统的话，可以发现的是，携程的机票并不便宜。至少，在上海，一张去深圳的机票可以通过一些机票代理商拿到比携程更低的价格。携程的目标人群是那些可以报销机票的所谓商务人士。而后者，由于积分归己，也乐得多付一点钱。

但无论如何，携程涉足实业，可以告诉我们一个信号，以日 40 万独立 IP 访问去应对 P4P 模式，前者的价值明显被低估。这也正是我对按效果付费的网络广告颇有微词的原因。在这里，展示，被忽略掉了。但商业就是商业，没有什么合理不合理的。于是，

下一个关键的问题是：拿流量还能做什么？或者说，这份稀缺，被 P4P 低估的话。

从另外一个角度看，真正玩转 P4P 模式的媒体平台，其实并不存在。ebay（或者淘宝）是个买卖双方（重要的是：它们弱势，弱势到少了这个平台就无法完成生意的地步）聚集它抽头的网站。而 amazon（或者当当）虽然是个 P4P 模式的网站，但不要忘记的一点是：它们都是做书的！特别是国内，当当，或者卓越，都是以卖书为人知晓。

书籍是另外一种媒介产品，这种产品的特征是：边际收益曲线向上。作为很多产品中，书籍，是另类的。所以，不足以说明 P4P 模式可以滋养一个平台。

我完全有理由相信，虽然从来没见过公开报道：携程在分析 40 万独立 IP 们的数据。并且，我认为，经过消费行为习惯分析后，携程得出了重要的结论：连锁酒店大有前途。

事实上，携程也是一种 SNS，一种旅游主题的 SNS。它不生产内容，但它生产“行为”。后者，比前者，更重要。携程得益于数据挖掘和分析，如家，横空出世。

这也是稀缺的价值之一：行为分析。有足够的流量，才能形成有效的分析。

（五）

携程的案子当然不足为训。比较搞笑的结论是：它花销了数百万美元来做了一个市场调查：原来连锁酒店挺能赚钱。但从这个案子里，我们可以得到这样一个结论：分析用户的行为，是很有价值且有商业价值的。

对于一个网站来说，获得用户行为的数据，可以进行数据库营销。即使是广告投放，也可以变得更为精准。据说 **myspace** 在兜售这方面很有经验。企业账户一个可以卖出极高的价格。这非常象 **51job**。找工作的人免费但要提供信息，提供工作的人收费但可以搜索前者。

不过，出卖用户行为数据，做得不好，有出卖用户隐私行为的嫌疑。即使在 **gmail** 中，对此抨击的也大有人在。如何利用这个稀缺，是个学问。不过在“制造稀缺”这个系列中，我不想过多展开。我只想注重于讨论的是：如何制造稀缺？

内容聚合是一种制造稀缺的方式。无论是报纸，还是电视，都在做这个事情。把相同主题的内容聚合在一个板块里，能够聚焦这个主题关心者的眼球，配套的，也可以把这个主题相关的广告给搭配上去。一举两得。

所以，第一代网络媒体们，也是这么干的。所谓水平，就是什么主题都有。所谓垂直，就是一个主题向下狠狠挖掘细分若干分主题。比如新浪，比如搜狐，比如...

但由于内容还是靠传统媒体在支撑，于是，门户内容同质化是必然的结果。

**Blog** 兴起后，一些网站发现，天下还有那么多人可以贡献内容。方兴东敏锐地注意到，这可以迅速搭起一个与门户完全不一样的内容聚合。但是，他迟钝地顽固地一厢情愿地以为，新浪不会搞这个。天晓得新浪其实在海量迅速的背后，也在痛苦内容的同质化。**blog**，能够迅速让新浪摆脱这个尴尬的现实，它有什么道理会忽略这样一个东西？

**blog** 的内容聚合，**BSP** 在干，非 **BSP** 也在干。比如 **Bolaa**，比如豆瓣的九点。从本质上看，这种稀缺的制造方式和第一代网络媒体们，没有任何不同之处。唯一有点区别的是：以 **web2.0** 的名义进行。

其实，稀缺的制造方式，除了聚合，更有效的是：传递。因为作为新媒体而言，所有的数字化的内容，传递成为可能。

内容在传递中，同样可以完成它的制造稀缺的使命。

互联网的江湖，是喧闹的。除了有限的几个网站，大部分都是热热闹闹的。有人说，这就是中国国情。中国人就喜欢热闹。我同意这个本性。但我不同意，网站就必需热热闹闹的。

信息的传递，是不显山不露水的。但信息的传递的价值，以及商业价值，将会变得极为巨大。

但这个，无疑，需要耐心。