



# 书籍 长尾理论

## 打破80/20法则的新经济学

克里斯·安德森  
Hyperion, 2006  
其他语言版本: 英语

### 导读荐语

当今的网络世界是否让你感觉像是瑞普·凡·温克，在昏睡了二十年后一觉醒来发现周围全变了？本书的作者克里斯·安德森将你从沉睡中唤醒。他通过事实、图表、数据，还有对未来的预见，向我们揭示了网络营销、电子商务和新时代经济实质等方面的奥秘。他的预测、援引的公众反馈以及广泛的调查，提供的远不止空洞的数字，而更多的是论证了他所持的观点：在线零售商将他们的触角延伸到了利基市场，其产品寿命之长是受制于有限货架空间的零售商店所无法比拟的，尽管零售店从昙花一现的大热门产品中已经获取了巨大的利润价值。安德森令人信服地阐述了是什么原因造成了热门产品销售的下降和利基型的网上音像销售公司（如Netflix和iTunes）业务量的上升。尽管书中有些地方略显冗长（他对全面论述情有独钟），仍能让读者爱不释手，从头读到尾，你都不会有倦意的；因为这本书以其智慧、风格和专业知识的带给人愉悦的享受。*BooksInShort*愿将此书推荐给那些抵触数字化的卢德派人士、传统派的商业人士、娱乐业和零售业的从业人员，以及新时代网络营销人士阅读（尽管你可能对尾巴到底能延伸多长早有体会）。

### 要点速记

- “长尾”是一条统计曲线，表示网络销售商以其无限的商品种类服务于小众市场，其销量远远超过传统零售商在大众市场上有限数量产品的销量。
- 在销售图表中，热卖的产品占据着曲线左边高高的、尖尖的头部，而利基商品则填充了曲线向右边延伸很长的底部区域，形成了长尾分布。
- 相对于昙花一现的热门流行产品，利基产品的寿命越来越长久且表现更为出色。
- 市场像是高中学校的“流行度晴雨表”；超级热门商品、畅销商品和明星商品是这场比赛的大赢家，但是利基产品将改变这一局面。
- 虚拟库存和数字信息商品带来的是商品最为低廉的存储费用以及最长的上市时间。
- “容量限制”已经改变了娱乐和信息业的格局（在此，任何业余者都可以成为制作人），而且也改造了大规模生产的消费品。
- 良好的长尾经营提供了包罗万象的产品并以此满足了购买者的所有愿望。
- 口口相传的用户评论及在线营销助长了长尾商品的销售。
- 要驾驭长尾，就要给你的客户提供灵活的价格、服务和配送。
- 顺应市场趋势，摒弃“热门商品一统天下”的市场模式，利基市场潜力无穷。

### 浓缩书

#### 今昔之比

让我们先把时钟拨回到20世纪70和80年代。迈克尔·杰克逊和老鹰乐队的热门金曲占据了流行音乐的舞台。娱乐公司开足马力，打造出为数不多的热门电视节目、电影和明星艺人。这告诉我们：要么你是超级热门，否则就无人知晓。在被热门主导的70和80年代，超级热门可谓是摇钱树，但风光不再。让我们再把时钟快进到互联网时代。宽带光缆、DVD、网络设备、电子游戏、iPods、个性化的唱片和个人播客等代替了过时的、窄频的广播和电视节目。欢迎来到新秩序时代，在这里，大量的利基产品淹没了昔日统治大众喜好的热门产品，而高楼大厦的仓储也被巨大的数据存储所代替。

#### 头部与尾部

“长尾”指的是那些在新闻、音乐、文学和电影等领域里的小规模的、需求量低的专业产品，由于可以在网上随时随地并轻而易举的获得，从而冲击着热门的畅销商品。这种现象侵入了众多零售市场并改变着它们的格局。由互联网主导的分销方式从根本上改变了零售市场上力量的均衡，大卖场零售商正面临着来自长长的尾部所汇集的细分市场和零散小众需求的威胁。

“长尾理论阐述的实际上是丰饶经济学，当我们文化中的供需瓶颈开始消失，人人都能各取所需，长尾故事便会自然发生。”

长尾涵盖了商品中“潜藏的大多数”，即大量各类没能成为流行热门的书籍、电影、唱片和其他产品。其中的一些确实是另类的垃圾，但也有许多高品质的商品，是那些以商品“一招鲜吃遍天”的商家在平衡仓储的费用和有限的货架空间后决定放弃的商品，这改变了80/20法则。有些商品的销量仍然会好于其他同类产品，但就算20%的产品能带来80%的销量，经营其余80%的产品依然可以获得丰厚的利润，尤其是在长尾经济中，商品储存成本几乎为零。

用棒球术语作比喻，沃尔玛和其他大型的零售商只能经营好比是“本垒打”和“全垒打”的商品。但那些网上的，长期销售利基商品的供应商，其商品应有尽有，却在经营好比是“短打”“一垒安打”“跑垒”的商品时就能够盈利。而且，当他们卖出一系列的“击打”和“短打”后，便获得了利润，就像棒球得分一样。举例来说：一位典型的Netflix的顾客，不出家门便可在网上租到既是流行的也可能是大量默默无闻的电影，价格是普通的DVD影片租赁店的三倍。当今，全美国5%的购物是在网上完成的。亚马逊首席执行官杰夫·贝索斯则预测网上零售额将达到零售总额的15%。

“只有少数商品会大卖，多数商品都滞销。”

让我们来看看另一个体现长尾影响力的事例吧。一位名叫乔·辛普森的英国作家和登山家写了一本叫《触及巅峰》的书，讲述了他在秘鲁登山时的生死历险经历。此书在1988年出版，尽管得到了不错的评价，但还是很快就被人遗忘了。十年后当另一本内容类似的，即乔恩·克拉考尔描写攀登珠穆朗玛峰传奇故事的《走进空气稀薄地带》成为畅销书时，《触及巅峰》的命运随之得到了极大的改变。几位读者在亚马逊网上书店将两书进行对比，他们对《触及巅峰》的称赞将其送上了纽约时报的畅销书之列。延伸的尾部所代表的网上读者的特定偏好，能让一本被书商早已遗忘的书重新热卖。这个事例力证了亚马逊和其他在线零售商从利基商品中获取利润的强大能力。

## 大热门的兴衰沉浮

在工业革命之前，文化和消费都是本地化的现象。人类散居和距离造就了区域性的爱好、口味和特色。但是到了20世纪初，随着几个世纪以来城市化的进程，媒体印刷技术、留声机以及其他革新技术的出现，引发了大规模文化和社会变迁的第一次浪潮。在20世纪，确切地说是在第二次世界大战之后，传播领域的革新成就了电视和广播的“黄金时代”。大多数美国人都是先看完沃尔特·克朗凯特的晚间新闻，然后去看最受欢迎的节目，比如“烟枪”和“太空仙女恋”。如此风光的黄金时代一直延续到了90年代甚至是新世纪的初期。

“商品是否受大众欢迎，不再是利润的唯一保证。”

进入21世纪，统治传统娱乐市场的力量仍然在发挥着作用。从1990年到2000年，凭借“小甜甜”布兰妮、后街男孩、超级男孩和其他流行艺人带来的流行金曲，使唱片销量翻了一番。但当互联网泡沫破灭后，流行歌曲的泡沫也随着破裂。唱片销量在2001年下降了2.5%，接着在2002年又下滑了将近7%。到了2005年末，销量又下跌了7%。唱片销量整体下降了25%，而热门唱片的销售额更是下滑了将近一半。人们的选择从表现主流的曲线顶部开始向延伸的长尾区域转移。Napster(免费文件交换网站)、家用电脑CD刻录，对等文件交换的出现制约了传统音乐流通业的发展。

由于可供选择的音乐总量在增加，传统的音像制品零售商失去了更多的市场份额。其他领域，比如报纸、电影、网络电视和杂志也同样出现了类似的趋势。市场上流行的热门产品的地位降低了。这改变了娱乐和信息业销售市场的格局；也许有一天，其他消费品市场也会面临同样的变化。这样的趋势已经开始形成。

## 西尔斯的经验

在你习惯使用eBay或亚马逊购物之前，长尾现象早就存在了。具有讽刺意味的是，长尾事实上是传统零售业的产物。在互联网兴起前，零售业领域中的那些并非基于互联网的创新，如信用卡、隔夜送货和现代化的库存标准就催生了新秩序的诞生。行业巨头西尔斯和沃尔玛的所作所为甚至为长尾的出现做了铺垫。两家公司极大地改变了人们的购物行为，他们率先尝试的经营方式后来被网络商家所借鉴。例如，西尔斯通过邮递商品分类，一本列举所有商品的目录，切断了顾客和当地普通商店的联系。紧接着，西尔斯又开创了超级市场的概念，日后沃尔玛所运用的经营方式就是在此基础上发展而来的。这种模式的特点是集琳琅满目的商品、低廉的价格以及自助式的服务于一体。商品的种类繁多，但还不算是无穷无尽。

## 长尾的三种力量

高中生能够在家中复制CD，这只是职业制作人和业余艺术家之间的区别正在消失的一个例子而已。以下三种力量的作用进一步消除了两者之间的界限。

- **生产工具的普及** —— 由于个人电脑、便宜的生产设备和数码摄影的出现，以及在线销售的实现，每个人都可能成为作家、星探或是唱片艺术家。正如我们看到众多的民间出版人和记者活跃在博客领域中，互联网降低了市场准入的门槛。
- **销售成本的降低** —— 网络使得读者、听者和观众获得商品的费用比已往要低。
- **需求与供给的连接** —— 顾客对产品的评价、谷歌的排行榜、网上推荐等让消费者接触到新的产品和服务，诸如此类的过滤功能促使人们更轻易的去尝试利基产品。

“对习惯于使用搜索引擎来了解产品的新一代消费者来说，一家公司怎样宣传它的品牌并不重要，重要的是谷歌怎样评价它。”

网络营销也促进了销售方式的普及，就像是“集合器”，即那些收集并销售各种产品、数字数据(比如音乐)、服务和广告的网上公司。社交网站MySpace就是一个集合器，基于众人参与的网络百科全书维基网站也是一个集合器。作为信息的收集者和传播者，维基百科吸引众多被称之为“业余人士”的参与，相对于传统的百科知识的编辑和制作出版，他们通常表现出更宽广的知识面、更快的反应速度以及更强的自我更正能力，当然也并不总是这样。

## 延伸的图书馆

图书出版业同样演绎着长尾的力量。我们来做一道算数题：每年大约有20万部英文书出版。大约10万部进入图书超市，但大多数都不会畅销。一本普通的书在美国的销量仅500本左右，这意味着有98%的书都不具商业价值。但是在线图书销售模式、提供自我出版服务的公司、即需即印等服务形式都为销量低的图书打开了有利可图的市场空间。正如音乐行业资深专家凯文·劳斯所说的：“最大的财富孕育自最小的销售。”不循规蹈矩的商家从默默无名的书海中发掘利润。

“大众群体现在已经控制了宣传信息。”

### 长尾成功的9项基本法则

1. **“让存货集中或分散”**——传统邮购业务以大型的位于市中心的集中仓储开拓了新的经营模式。当今，传统大卖场零售商（Target、沃尔玛和BestBuy）利用集中化的货物储存的便利开展网络销售业务，这种方式使得在网上销售的商品种类远多于传统店面所能摆放的商品种类。iTunes和亚马逊等网上商店凭借创造性的储存技术将仓储成本降低为零。举个例子，亚马逊拥有相当规模的“虚拟存货”和“分散存货”；即有40%的商品是由第三方供应商负责仓储和配送的。“亚马逊正在步步逼近，眼看就要彻底打破有形货架的专制地位。”iTunes成为虚拟的点唱机，将音乐存储成无形的字节。
2. **“让用户参与生产”**——谷歌、eBay及Craigslist很大程度上依赖用户的参与。自助服务是其中的关键。用户自己安排运输、仓储以及跟单，这个潮流叫“众包”，已经开始告别外包的形式了。
3. **“分销的单一方式并不能满足所有人需求”**——有些顾客喜欢在网上购物；有些则喜欢去商店选购商品。还有些人先在网上仔细的搜索一番后再到传统商场购物，灵活应对顾客的不同愿望，开辟各种“销售渠道”从而迎合不同细分市场的需求。
4. **“一种产品并非适合所有人”**——这是一个专门化或是“微块化”（microchunking）的时代。不同的消费者会从多个角度要求得到、使用和评价你的产品。有些人想买普通CD；有些人则希望得到与众不同的手机铃声或是音乐小样，这要求网商做好一切准备，为不同的利基客户按其要求生产并包装商品。
5. **“一种价格并不适合所有人”**——弹性定价是一项新的法则。eBay的销售模式是，大多数商品的交易价格是通过拍卖的形式定出的。iTunes的每首歌曲卖99美分，如果购买整张专辑的话，单首歌曲的价格就会相对便宜些。如此相同的是，另一家在线音乐公司Rhapsody将曲目的价格定在49到79美分的区间内，公司的这一灵活的定价政策令销量因此增长了300%。
6. **“分享信息”**——顾客开始频繁地评价通常被传统零售连锁店把持着的商品信息，以同行评论、讨论购买方式以及提供详细的产品规格信息的方式，都能赢得顾客的信任，从而对顾客购买商品有所帮助。
7. **“考虑‘和’，不要考虑‘或’**——学会利用“和”的思路经营。凭借低廉的库存成本，无限的商品供应及低廉的网络销售费用，在线零售商不用考虑“这个或那个”等限制传统零售商和经销商的选择难题，进而体会到通过提供消费者广泛的商品选择可以获得更大的长尾利润。
8. **“让市场替你做事”**——有限的货架空间加上高昂的经营成本迫使传统的商家难于预测消费者的喜好、购物习惯和趋势。在长尾经济中，这些选择都变得没有必要。市场会过滤、选择并找到合适的商品，集体观念就是你的朋友。
9. **“理解免费的力量”**——许多顶尖的在线零售商提供免费的服务和产品，包括电子邮件账号和免费注册。一旦消费者被免费所吸引进来，很多人进而升级为付费用户。此外，视频游戏和音乐的免费音频样品有助于建立忠实的客户群。

“新的时尚领军人就是我们自己。”

未来，随着成本的降低以及存货量的扩展，虚拟购物世界中一切变得皆有可能。消费者会面临一个最终的问题：我们到底想要什么？

## 关于作者

克里斯·安德森（Chris Anderson）是《连线》杂志的总编辑。在他的领导下，《连线》杂志五度获得美国国家最佳杂志奖的提名。2005年，他被《广告年代》授予年度编辑。他还曾就职于《经济学人》《自然》和《科学》等杂志。

---

---