

全世界最热门的企管理念
全球企业都在实施的新战略

余博 著

长尾效应

THE LONG TAIL

彻底颠覆80/20法则的的全新经济学



中國華僑出版社

F713.5
124-C1

长尾效应

THE LONG TAIL

彻底颠覆**80/20**法则的的全新经济学

余博 著

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

长尾效应 / 余 博编著. —北京: 中国华侨出版社,
2007. 2

ISBN 978-7-80222-275-5

I. 长... II. 余... III. 市场竞争—研究 IV. F713.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第019413号

• 长尾效应

著 者 / 余 博

责任编辑 / 文 喆

版式设计 / 肖惠之

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 × 1092 毫米 16 开 印张 / 15 字数 / 200 千

印 刷 / 北京京晟纪元印刷有限公司

版 次 / 2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / 978-7-80222-275-5/G · 228

定 价 / 32.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 305 室 邮 编: 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 传真: (010) 64439708

发行部: (010) 64443051

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com



长尾效应

THE LONG TAIL

企业界向来奉80/20法则为铁律，认为80%的业绩来自20%的产品；企业看重的是曲线左端的少数畅销商品，曲线右端的多数商品，则被认为不具销售力。但本书指出，因特网的崛起已打破这项铁律，99%的产品都有机会销售，这就是长尾效应。

不仅如此，长尾市场的规模还大得惊人；把冷门商品的市场规模加总，甚至可与畅销商品抗衡。背后的数学很简单：将一个非常庞大的数字（长尾中的利基商品量）乘以一个相当小的数字（单项长尾商品的销售量），仍能得到超级大的数字。

长尾效应已是许多企业成功的秘诀。如ebay、亚马逊、yahoo、阿里巴巴、google、百度、当当、卓越等。例如当当网络书店的主要利润不是来自那些市场上当红的畅销图书，而是很多出版社的畅销图书的涓涓细流，汇聚成河的利润；一家大型书店通常可摆放十万本书，但当当网络书店的书籍销售额中，有四分之一来自排名十万以后的书籍。这些“冷门”书籍的销售比例正以高速增长，预估未来可占整体书市的一半。

新互联网经济时代的来临，将深刻的改变企业的市场格局和经营战略。

长尾效应也将深刻的改变人们的消费观念，让人们在消费时作出新的判断，不再跟随大众的流行趋势，而追求有个性的文化。能够运用好长尾效应的人和企业，一定能在未来的商业世界中取得巨大的成功。

咨询热线: 010-65402943



责任编辑: 文 喆

封面设计:  大家设计工作室 + 尹帅
Daxiang Design Office 010-84803033

全程策划: 成功无限

总 策 划: 肖 卫

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

目 录

CONTENTS



第一部分 长尾效应的作用

第一章 打破“二八定律”的长尾效应

相同的企业，利润不相同	6
领先竞争对手一步，利润就超越对手一大截	11

第二章 畅销商品 VS 常销商品

单纯的追求畅销产品的潜在危害	21
隐藏在常销产品中的巨大商机	27
促成畅销产品与常销产品的完美组合	32

第三章 利基优势

充分发挥小众文化优势，以兴趣满足客户	41
多媒体宣传，引导个性消费潮流	46

第二部分 长尾效应的9种武器

第四章 让存货集中或分散，降低成本

建立流畅的物流通道，将存货集中	57
善用分销渠道，借用他人存储空间分散储存	62
最佳的存货方式——数字存货	67



第五章 让顾客参与生产

产品准确定位，以时尚引领个性消费 77

最好的经营方式便是企业同客户一同成长 84

第六章 一种传播途径并不适合所有的消费者

整合媒体，选择多渠道传播方式才能制胜 93

依靠网络打造无限的网络传播体系 99

第七章 一种产品并不适合所有消费者

瞄准冷僻市场空间，以精确营销获胜 107

运用母子品牌延伸策略，有效地建筑产品长尾 112

第八章 一种价格并不适合所有消费者

关键在于产品的多样化 119

从销售成本上寻找突破口 124

第九章 分享信息

建立属于自己企业的门户网站 131

让相关的信息有机组合，给消费者一个有限的选择空间 .. 136

第十章 选择的力量

赋予产品更为丰富的内容 145

赋予客户保值以及增值的服务 151

第十一章 让市场替你做事

改变观念，建立以客户为中心的销售理念 159

让客户投入到产品生产与销售的过程中 165

第十二章 免费午餐的力量

消除客户心中的疑虑就是清扫进入市场的阻碍	171
免费的体验，让产品同客户一起舞动	176

第三部分 长尾效应的3个关键

第十三章 新品类领导者

特殊兴趣的最好的代言人	185
不可忽略的名人效应	191

第十四章 货架争夺战

货架的优劣所在	199
向数字化进军	202

第十五章 长尾市场三助力

生产工具的普及，实现廉价生产	211
普及传播工具，降低销售成本	220
链接供给与需求，将供求匹配服务做得更好	227



第一部分

Part One



长尾效应的作用

The Long Tail Effect

无论是哪一家企业都想追求巨额的利润回报，在常规的经济思维模式影响下，诸多的企业都在追求畅销的产品，并以此来获取高额利润。一点不错，畅销而热门的产品确实能够给企业带来巨大的经济利润，然而这种追求畅销而热门产品的经营模式并非百益而无一弊，因为当企业不遗余力的制造畅销而热门的产品时，即使产品能畅销一时，但是并不能确保永远畅销，以至于出现了不畅销产品永远比畅销产品要多的局面，导致库存不断增加。这可以说是许多企业，特别是处在一个急速变化的多元消费时代所面临的困惑，让他们处在一种两难的境地，更可以说是让诸多的企业不得不做出一种选择：低价处理这些产品，甚至是以低于成本的价格处理。企业做出这种处理方式的目的是在于收回投入已经变得滞销的成本，再一次追求畅销而热门的产品，以企图获得所期望的巨额利润。

是不是那些滞销的产品除了采取低价的处理方式之外，就再没有其他更好的办法吗？

是不是那些积压、库存的产品真的不能给企业带来可观的经济效益呢？

还有的就是，是不是只有追求畅销产品才能令企业在现今竞争激烈环境中获得较高的利润回报，得以不断的成长、壮大呢？

并非如此，只要该企业的存储和流通的渠道够大，并且能够使用正确而有效的方法，一些并不畅销热门的产品，甚至是积压、滞销的产品同样会为企业带来可观的经济收益，只要企业能有效地将其组合便可以同那些在市场上为数不多的畅销、热卖品所占据的市场份额相抗衡，甚至还要更大。这就是所谓的“长尾效应”，一个在现今竞争激烈的市场环境中，令企业走出困境，最终能获得期望经济效益的新经济模式、新经济法则。

第一章 THE LONG TAIL

打破“二八定律”的长尾效应

长期以来企业界都奉80/20法则为铁律，认为80%的业绩来自20%的产品；企业看重的是曲线左端的少数畅销商品，曲线右端的多数商品，则被认为不具销售力。但是随着网络的崛起已打破这项铁律，“长尾效应”则告诉我们：98%的产品都有机会销售，冷门商品、小客户才是利基市场！无数的冷门商品聚集起来，企业将得到一个比畅销商品大得多的庞大市场！

“长尾” (The Long Tail) 这一概念是由“连线”杂志主编 Chris Anderson 在 2004 年 10 月的“长尾”一文中最早提出，用来描述诸如亚马逊和 Netflix 之类网站的商业和经济模式。它实际上是统计学中 Power Laws 和帕累托 (Pareto) 分布特征的一个口语化表达。

我们都知道，长期以来企业界都奉 80/20 法则为铁律，认为 80% 的业绩来自 20% 的产品；企业看重的是曲线左端的少数畅销商品，曲线右端的多数商品，则被认为不具销售力。但是随着网络的崛起已打破这项铁律，“长尾效应”则告诉我们：98% 的产品都有机会销售，冷门商品、小客户才是利基市场！无数的冷门商品聚集起来，企业将得到一个比畅销商品大得多的庞大市场！

“二八定律”也是在商业经济发展中汇总而来的，算不上是经济定律，只是公司发展业务的运用策略，彗星之所以被称为彗星也因为有长长的尾巴。长尾和核心一直以来就相随相伴，但在网络另类经济中，长尾理论也许更适合公司的发展策略。

不仅如此，长尾市场的规模还大得惊人；把冷门商品的市场规模加总，甚至可与畅销商品抗衡。背后的数学很简单：将一个非常庞大的数字（长尾中的利基商品量）乘以一个相当小的数字（单项长尾商品的销售量），仍能得到超级大的数字。

“长尾效应”已是许多企业成功的秘诀。举例来说，Google 的主要利润不是来自大型企业的广告，而是小公司（广告的长尾）的广告；eBay 的获利主要也来自长尾的利基商品，例如典藏款汽车、高价精美的高尔夫球杆等。此外，一家大型书店通常可摆放 10 万本书，但亚马逊网络书店的书籍销售额中，有四分之一来自排名 10 万以后的书籍。这些“冷门”书籍的销售比例正以高速成长，预估未来可占整体书市的一半。

“长尾效应”的来临，将改变企业营销与生产的思维，带动另一波商业势力的消长。执著于培植畅销商品的人会发现，畅销商品带来的利润越来越薄；愿意给长尾商品机会的人，则可能积少成多，累积庞大商机。

“长尾效应”不只影响企业的策略，也将左右人们的品味与价值判断。大众文化不再万夫莫敌，小众文化也将有越来越多的拥护者。唯有充分利用“长尾效应”的人，才能在未来呼风唤雨。

相同的企业，利润不相同

变化、速度与危机被称为是 21 世纪的特征。在这个变化无定的环境中，企业的竞争愈演愈烈，任何的一家企业要实现自己的目标，最终获取最大的利润，就必须遵循长尾效应这一新的经济学理论，除此无他。

现在，让我们看看身边的一些企业，为什么同是做搜索网站，唯有 Google 一枝独秀？同是做家电，唯有海尔独占鳌头？都是做超市，唯有家乐福深入人心？利润缘何又有着如此巨大的不同呢？答案还是在于长尾效应。

让我们一起来看看下面几个公司的做法。

当当网络科技书店因长尾效应而壮大

现在，不知道当当网络科技书店的人恐怕不多，它之所以能创造出今天的成绩，说到底还是长尾效应在起作用。现在我们就一同来看看当当网络书店是怎样做的吧！

当当网是在 1999 年，由美国 IDG 集团、卢森堡剑桥集团、日本软银和中国科文经贸公司共同投资，李国庆和俞渝任联合总裁。在初创业时，李国庆和当当网的全体工作人员容身于一间没有窗户的大仓库里办公，凭着创业的激情和永不言败的士气，他们坚持下来。并且令当当飞速发展，很快成为全球最大的中文网上图书音像书店，占大陆图书市场图书



品种的9%。2003年,当当在经历了几年的“烧钱”阶段后,开始“收钱进账”,销售规模一举突破8000万元人民币,全国各地,甚至美国、巴西等国家和地区都有当当的读者。当当网络科技书店为什么能在强手如云的竞争市场环境中取得如此优异的成绩呢?说到底,还是“长尾效应”在起作用,现在,我们来具体看看当当网络科技书店是怎样做的。

首先,当当网络书店在图书的品种上就有5万种图书,包罗万象,打出了一张满足不同消费者需求的王牌。对此,当当网图书部负责人表示,通过与各大科技类出版社的合作,当当网科技类图书从最初的15000个品种一举扩张到50000个品种,已经全面覆盖科技类图书的各个方面。

据悉,当当网5万种图书分别由机械、建筑、医学、电工电子、化工、交通、农业林业及数理化基础学科8个强势门类组成,可满足各阶层人士对科技类图书的阅读需求。这些图书都不是畅销图书,都是一些畅销的图书。有些书都是很多出版社的库存书,在出版社几年都没有销售出去过几本的图书,但是这些图书到了当当图书网,这些书每个月都能销售个几十本。50000个品种每个月的销售额比任何一本畅销书的销售额都高,利润更比畅销书的高,因为这些图书都是低折扣从出版社拿到的,畅销书的成本高,利润自然是很低了。

当当网图书部负责人表示,随着品种的增加,科技类图书销售也发生了巨大变化,2006年上半年销售额为2005年同期销售额的3倍。

显然,来自科技类图书的销售增长足以说明当当网顾客对科技书店的扩张相当满意。

其次,降低图书销售价格,令读者朋友能花比外面更少的钱买到自己所需要的图书。

当当网络科技书店的这一举措深得消费者心,受到许多的消费者好评。某高校在校大学生周易(化名)说:“最近在学习C++编程,但是,跑了很多地面书店,都没有找到《面向对象程序设计与C++语言》(第二版)

这本书。尝试在网上书店试了下，结果只在当当网找到了，而且打7.8折，价格比定价便宜了5.5元。”

事实上，和周易有相同感受的人很多。大家普遍反映当当网科技类图书“品种全、价格低”，而且很多绝版的经典科技图书都可以在当当网找到。

当当网图书部负责人表示，当当网科技书店已经和国内数百家出版社建立起战略合作关系，从图书种类上来看，当当网囊括各类生僻书，从图书售价上来看，当当网有实力确保网上售价最低。

由于当当网全场图书常年打折，这就意味着顾客可以低价从当当网淘到各种科技图书。

当当网络科技书店给这些科技图书新的生命力，让很多需求科技类图书的读者，在普通书店根本买不到的图书，在这里完全可以购买到，网络使很多的图书焕发了第二个春天，有很多的科技类图书逐渐的爬上了当当书店的畅销排行榜。当当网络科技书店的这种涓涓细流，汇聚成河的“长尾效应”，可以说是很多我国企业都能做到的，“长尾效应”可以使很多老产品焕发新的生命力。

运用“长尾效应”的典范海尔集团

创造了中国企业神话的家电业巨头，可以说是国内运用“长尾效应”的典范。早在2002年，海尔就建立起了网络会议室，在全国主要城市开通了9999客服电话的做法。在“非典”时真正体现出它巨大的商业价值和独有的战略魅力。海尔如鱼得水般地坐在了视频会议桌前调兵遣将。从海尔公司近几年的产品销量来看，足以令人震惊。

海尔集团仅仅是通过BBP交易平台，每月便可接到6000多销售订单，定制产品品种逾7000个，采购的物料品种达15万种。新物流体系



降低呆滞物资 73.8%，库存占压资金减少 67%。

不仅如此，日前，SAP 公司为海尔集团搭建的国际物流中心正式启用，成为国内首家达到世界领先水平的物流中心。

SAP 主要帮助海尔完善其物流体系，即利用 SAP 物流管理系统搭建一个面对供应商的 BBP 采购平台，它能降低采购成本，优化分供方，为海尔创造新的利润源泉。如今，海尔特色物流管理的“一流三网”充分体现了现代物流的特征：“一流”是以订单信息流为中心；“三网”分别是全球供应链资源网络、全球用户资源网络和计算机信息网络。“三网”同步运动，为订单信息流的增值提供支持。

海尔集团首席执行官张瑞敏先生在评价该物流中心时说：“在网络经济时代，一个现代企业如果没有现代物流，就意味着没有物可流。对海尔来讲，物流不仅可以使我们实现三个零的目标，即零库存、零距离和零营运资本，更给了我们能够在市场竞争取胜的核心竞争力。”

通过 SAP 成功实施的 ERP 和 BBP 项目，海尔物流“一流三网”的同步模式可以实现以下三个目标：

1. 为订单而采购，消灭库存

在海尔，仓库不再是储存物资的水库，而是一条流动的河，河中流动的是按单采购来生产必须的物资，也就是按订单来进行采购、制造等活动，这样，从根本上消除了呆滞物资、消灭了库存。海尔集团每个月平均接到 6000 多个销售订单，这些订单的定制产品品种达 7000 多个，需要采购的物料品种达 15 万余种。新的物流体系将呆滞物资降低了 73.8%，仓库面积减少了 50%，库存资金减少了 67%。

2. 双赢，赢得全球供应链网络

海尔通过整合内部资源，优化外部资源使供应商由原来的 2336 家优化至 978 家，国际化供应商的比例却上升了 20%，建立了强大的全球供应链网络，有力地保障了海尔产品的质量和交货期。不仅如此，更有一