

長尾理論

最新增訂版

打破80/20法則，獲利無限延伸

The Long Tail

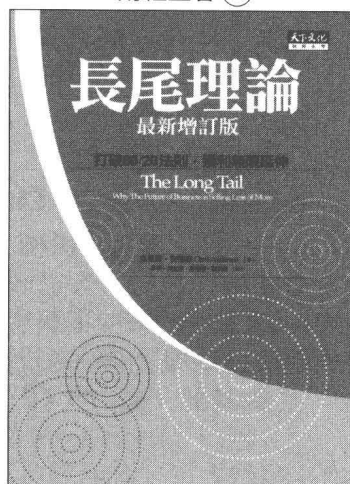
Why The Future of Business is Selling Less of More

克里斯·安德森 Chris Anderson [著]

李明、周宜芳、胡瑋珊、楊美齡 [譯]

財經企管 (345A)

封面設計／張議文



長尾理論 最新增訂版

打破80/20法則，獲利無限延伸

The Long Tail

Why the Future of Business Is Selling Less of More

克里斯·安德森 (Chris Anderson) 著
李明、周宜芳、胡瑋珊、楊美齡 譯

國家圖書館出版品預行編目資料

長尾理論最新增訂版：打破80 / 20法則，獲利無限延伸／
克里斯·安德森（Chris Anderson）著；李明等譯。

-- 第二版.-- 台北市：天下遠見，2009.04

面；公分.--（財經企管；CB345A）

譯自：The long tail：why the future of business is selling less of
more

ISBN 978-986-216-329-0（精裝）

1. 行銷學 2. 網路行銷

496

98006749

典藏天下文化叢書的5種方法

1.網路訂購

歡迎全球讀者上網訂購，最快速、方便、安全的選擇

天下文化書坊 www.bookzone.com.tw

2.請至鄰近各大書局選購

3.團體訂購，另享優惠

請洽讀者服務專線(02)2662-0012 或 (02)2517-3688 分機904

單次訂購超過新台幣一萬元，台北市享有專人送書服務。

4.加入天下遠見讀書俱樂部

■ 到專屬網站 rs.bookzone.com.tw 登錄「會員邀請書」

■ 到郵局劃撥 帳號：19581543 戶名：天下遠見出版股份有限公司
（請在劃撥單通訊處註明會員身分證字號、姓名、電話和地址）

5.親至天下遠見文化事業群專屬書店「93巷·人文空間」選購

地址：台北市松江路93巷2號1樓 電話：(02)2509-5085

作者簡介

克里斯·安德森（Chris Anderson）

在網路新經濟這個領域，安德森被譽為是論據最充分且觀察最犀利的作者。他的一系列文章與著作，觀點超越時代，不只定義了新經濟裡的數種關鍵趨勢，也描繪出這些趨勢所代表的新商業模式與商機，也使安德森在2007年獲《時代》（Time）雜誌選為「全球最具影響力100位人士」之一。

安德森在《長尾理論》這本暢銷著作中，點出了利基商品在當代經濟中逐漸崛起，成為新興的強大力量——未來的商業是銷售少量多樣的商品給特定的不同群體；各種小社群如何形成一股龐大的市場潛能；而受惠於數位及網路科技的效能，這一切都將成為真實。

安德森自2001年起擔任《連線》（Wired）雜誌總編輯，在他的帶領之下，《連線》五度獲得「美國國家雜誌獎」（National Magazine Award）提名，並曾獲卓越雜誌首獎（General Excellence）。安德森也曾獲《廣告年代》（Advertising Age）封為「年度總編輯」（editor of the year）。

安德森過去曾服務於《經濟學人》（The Economist）、《自然》（Nature）、《科學》（Science）等雜誌，也曾在洛塞勒摩斯（Los Alamos）國家實驗室擔任研究員。他目前和妻子與五個兒女住在北加州，並即將出版他對網路商機的最新觀察與研究成果：《免費！》（Free: The Future of a Radical Price）。

想進一步瞭解安德森，請參考他的網站：www.thelongtail.com。

譯者簡介（依姓名筆劃排列）

李明

台灣大學商學系畢業，政治大學財政學研究所畢業，曾任職民間及政府研究機構、證券業。現為自由譯者與特約編輯。譯有《執行力》、《成長力》、《大師觀點MBA》（以上均為天下文化出版）及《蘋果橘子經濟學》。

周宜芳

台灣大學國際企業系畢業，英國劍橋大學經濟學研究所研究。曾服務於金融業；曾任天下文化財經書系編輯。現為自由譯者。譯有《我家小孩會理財》（天下文化出版）。

胡瑋珊

國立中興大學經濟學系畢業，曾任英商路透社編譯、記者。譯作三度獲經濟部金書獎殊榮。目前專事筆譯、口譯。譯有《CEO要你知道的事》、《追求卓越》、《21個頂尖執行長的商戰智慧》、《微軟，重新啟動》等書（以上均為天下文化出版）。

楊美齡

台灣大學商學系畢業，奧克蘭大學電腦系畢業。譯作有《穩健理財十守則》、《漫步華爾街》、《策略遊戲》、《組織遊戲》、《電子精英》、《富比士二百年英雄榜人物》、《談判其實很Easy》、《別怕換老闆》、《可樂教父》、《信心》（以上均為天下文化出版）等。

| 序文 |

長尾年代來臨！

麻雀不必變鳳凰，小卒無須逞英雄

趙義隆 博士

台大國際企業學研究所教授

《長尾理論》中文版導讀人

《長尾理論台灣版》編輯顧問

自從2004年克里斯·安德森（Chris Anderson）提出「長尾」（Long Tail）現象的觀察以來，他在部落格和網站（www.thelongtail.com）上面，不斷更新資料，也提出許多新的事證、雜誌文章、和學術期刊，加入探討和分析，其中有些觀點是點點滴滴，有些則是可以匯成細流，於是這本《長尾理論最新增訂版》就再度問世了。

對於我個人來講，這幾年發生了什麼變化呢？就如同我在《長尾理論台灣版》的導讀所說的，「Outside in and inside out」，由於推廣介紹此一觀念的緣故，我有許多機會和全國各地的先進朋友交流互動，他們有的是在民間企業工作，有的在公務部門服務，有趣的是：「英雄所見略同」。

仔細對照這本書的新增內容，真的十分相似，例如推動長尾的「三股力量」與「九大法則」是讀者們比較關心的，其中第一股力量的「生產大眾化」加上第八項法則的「放心讓市場做事」，就是新書第15章的核心觀念，再上網檢索GM汽車的Chevy Tahoe車種與創業家川普（Donald Trump）主持的電視節目「誰是接班人？」（*Apprentice*），就可以進一步理解運用長尾如何在美國汽車市場創新行銷。

我也有許多機會蒐集台灣的新案例，雖然比不上安德森所討論的那麼突出，但在台灣參與長尾理論研討的朋友，也不斷地會提出新的觀察、想法與做法；例如海角七號成名「暢銷」之後，「馬拉桑」和「勇士之珠」未來會有什麼常銷的「長尾」方法？其他小米酒和琉璃珠之類的長尾產品可以怎麼做？一位知名的演講者對聽眾、傑出的企業家對員工幹部，會不會有80/20或長尾現象？我們從新書中可以看到，安德森把一般社會大眾和經理人比較能夠感應到的消費與行銷長尾活動，匯集成一章「長尾行銷學」，再添加了「讓顧客自己動手」的3D印表機（3D printer, 但不是紙與平面的印表機），另外，《長尾理論》2006年6月出版以來得到的各界回應也收錄在本書中。

我有時候，也把「長尾現象」叫做「麻雀不必變鳳凰，小卒無須逞英雄」，重點在於如何善用它本身獨特的三股力量與九大法則，研擬出創新的經營之道。有創意又用功的台灣讀者，如果有好想法或意見，不妨提出來一起切磋切磋。

The Long Tail 長尾理論 最新增訂版

打破80/20法則，獲利無限延伸

| 目錄 |

【序文】	長尾年代來臨！	趙義隆	一
	誌謝		I
	前言		7
第1章	長尾市場		23
第2章	暢銷商品的興衰		37
第3章	長尾簡史		55
第4章	長尾的三股力量		69
第5章	新生產者		77
第6章	新市場		III
第7章	新品味塑造者		127
第8章	長尾經濟學		163

第9章	短頭爭霸戰	191
第10章	選擇的樂園	217
第11章	利基文化	231
第12章	無邊無際的螢幕	253
第13章	娛樂產業之外	267
第14章	長尾原則	287
第15章	長尾行銷學	297
結語	明日的尾巴	325
	後記	327
資料來源與延伸閱讀		335

誌謝

本書得以完成，要感謝數千人的協助與合作。在我寫了一篇和長尾有關的文章、受到各界矚目之後，曾透過部落格（blog）公開寫作過程，因此，對本書做出貢獻的人數以千計。我要感謝的人實在很多，現在謹於此文和本書最後的附註，一一表達謝意。

首先，我要感謝內人安妮（Anne），除了我之外，最辛苦的就是她。這個案子要是沒有一個強有力的夥伴，根本無法完成；有了她的體諒和持續支持，本書才得付梓。我為這本書忙翻天，每周日都坐鎮星巴克（Starbucks）寫稿到深夜，她則在家照顧小孩；我無法和他們一起度假，而且晚上經常不見人影。不僅如此，她也是我的第一個讀者、顧問、諍友和紅粉知己，並且持續給我鼓勵和意見。我們的孩子丹尼爾（Daniel）、艾琳（Erin）、多比（Toby）以及依莎貝（Isabel），整整一年都不常見到父親；我要感謝他們，在這種情形下仍有優秀的表現（但願沒有對他們的心靈造成永遠的創傷）。

我在進行研究和構思本書大綱時，有幸使用了兩個絕佳的辦公室，這兩處可說是全世界最適合思考、工作的空間了。我們的友人兼鄰居，以及《連線》（*Wired*）雜誌的創辦人羅西多（Louis Rossetto）及麥卡菲（Jane Metcalfe），

於2005年夏天慷慨出借他們位於柏克萊的美麗工作室，讓我用了好幾個月（光是「駐校學者」這個頭銜，就讓我覺得自己的腦袋變得靈光許多）。另一位好友史瓦茲（Peter Schwartz），也讓我使用全球商業網組織（Global Business Network）位於艾姆里維爾（Emeryville）同樣美麗的辦公室；本書進行到後期，我和天才寫作助理雷克特（Steven Leckart）一起腦力激盪，和利用電子白板溝通時，大多是在這個優美的環境進行。

《連線》雜誌的工作團隊，也是我不可多得的合作夥伴；尤其是執行長柯恩（Bob Cohn）和副總編輯高茲（Thomas Goetz）二位，幫了我大忙。本書占去我愈來愈多時間的同時，他們都很能體諒，不但多所鼓勵，還攬下我份內的工作。當初發表在雜誌上的〈長尾〉（Long Tail）一文，初稿就是鮑伯編輯的；他協助我琢磨論述和遣詞用字，功不可沒。此外，康葳兒（Melanie Cornwell）對書稿提出諸多意見，抓出許多大眾文化的謬誤，讓書稿更加精闢。我也要感謝主編席瑞格（Blaise Zerega）的大力襄助，在我經常缺席的情況下，雜誌社的工作依然順利運作。另外，我們的研究總監派爾絲姐（Joanna Pearlstein）也為初期的圖文資訊，貢獻不少心力。我特別要感謝紐浩斯（Si Newhouse，譯註：先進出版集團〔Advance Publications〕董事長兼執行長，旗下有《連線》、《Vogue》等雜誌），他之前把《連線》這個了不起的點子平台託付給我，並允許我撥出時間，將其中一個點子擴大成書。

許多學界人士在量化長尾效應及探討其影響上，做了重要的貢獻。麻省理工學院史隆（Sloan）管理學院的布萊紐夫森（Erik Brynjolfsson），以及普渡大學克瑞奈特（Krannert）管理學院的胡（Jeffrey Hu），為亞馬遜書店（Amazon）的長尾效應做了初步的估計工作，讓我們不但建立了長尾理論的架構，也建立了案子會成功的信心。他們在這領域多年的研究結果相當精采，我對他們的支持也銘感在心。哈佛商學院的愛爾柏絲（Anita Elberse）對於Netflix和DVD長尾的研究，也對本書有極大的助益；我引頸期盼她的著作付梓，也希望未來能與她合作。

史丹福商學院的曼德森（Haim Mendelson）讓我在他班上說明長尾理論，我因此有幸和他的學生雪爾敦（Angie Shelton）、金姆（Natalie Kim）、沙萊雅（Saloni Saraiya），以及普爾（Bethany Poole）攜手合作；他們曾寫過雅虎音樂（Yahoo! Music）和eBay的案例研究。本書有關eBay的研究中，多虧專研網路銷售行為的兆峰研究公司（Terapeak），為市場上買賣雙方的長尾提供非常寶貴的數據。此外，加州大學柏克萊分校的經濟學者瓦里安（Hal Varian）源源不斷提供許多寶貴的意見和點子，啟發我從新的角度思考，並更加積極研究。

我在研究初期，引用不少RealNetworks旗下狂想曲（Rhapsody）公司的相關數據，而該公司也一直是最佳的長尾範例。該公司的葛拉瑟（Rob Glaser）和葛拉維斯（Matt Graves）不時的鼓勵和協助，讓我終生感激。Netflix執行長

海思汀斯（Reed Hastings）不但從一開始就鼎力支持、提供數據資料，更指出「長尾」一詞可能將大為風行，後來證明此言不虛。雅虎音樂的高伯格（Dave Goldberg）對音樂產業提供相當深刻的見解，DVDStation的費雪（Bill Fisher）也對DVD市場的改變提供數據和意見。原在Ecast服務的凡艾迪比（Robbie Vann-Adib）是讓我展開這項計劃的功臣，我應該對他表達特別的謝意。

另外還有許多作家和思想家，對本書的論述貢獻良多；包括海格（Umair Haque），他對本書House音樂的部分幫了很大的忙；佛萊許曼（Glenn Fleishman）對書中提到亞馬遜的部分貢獻卓著；全球商業網的布勞（Andrew Blau）幫助我從動機的角度思考長尾現象；瑞德（Robert Reid）曾針對娛樂產業的變化傳給我多封長而精采的郵件，被我多所引用；此外，勞斯（Kevin Laws）對利基市場積少成多的力量有非常精闢的見解，影響我最初那篇文章至深。

我的經紀人布魯克曼（John Brockman），不但提供極為寶貴的意見，還引薦我認識他的思想家和科學家朋友。應他邀請，我參加了許多晚宴和聚會，這些聚會都是我生平參加過最有意思的聚會。海波里昂（Hyperion）出版社的編輯史瓦比（Will Schwalbe）大力襄助，才讓全書有清楚的焦點。本書架構大多出於他高明的建議，而本書的完成，也是拜他的熱情協助和指引之賜。

我特別要感謝我的父母。父親吉姆（Jim Anderson）讓我了解到全球觀點和智識的誠實（intellectual honesty）的重

要性；母親卡洛妲（Carlotta Anderson）則啟發我對寫作的興趣和無窮的好奇心。

書市可說是最難研究的產業之一；由於得不到理想的數據（亞馬遜的銷售記錄），大部分的數據都是以還原工程（reverse-engineering）的方式從第三者處取得。基於這點，我要特別感謝羅森塔（Morris Rosenthal）和歐萊利（Tim O'Reilly）。最後，我要感謝《尋覓》（*The Search*）一書的作者貝特拉（John Battelle），他在部落格上公開寫書的過程，啟發我也在thelongtail.com公開寫作的靈感。透過這個網站，數千名聰明絕頂的讀者，為我提供許多寶貴的主意、建議、數據和智慧。最後，我要對他們獻上最誠摯的謝意。

前言

我們的文化猶如大型的人氣競賽，追蹤暢銷排行榜的名次變化已成了全民運動。我們為「暢銷商品」付出許多心神，去製作它們、選擇它們、討論它們、和追蹤它們的起落。每週末都有電影票房的排行榜；電視節目必須拚得你死我活，唯有適者才能在螢幕上繼續播出；少數幾首熱門歌曲在廣播電台上一播再播；而這些產業的高級主管則忙於尋覓下一個熱門商品。

這個世界是暢銷商品撐起來的。過去半個世紀以來，大眾媒體和娛樂產業能夠成長，是靠賣座電影、暢銷唱片，還有收視率破十的電視節目。這也難怪我們會透過「暢銷商品」這個透視鏡，觀察自己的文化。社會名流和大眾商品標示了我們的年代，這些人與物成為我們共同的經驗。好萊塢在八十年前開始了製造明星的生意，現在他們的影子可見於每個商業角落，從鞋子乃至餐廳大廚都有。簡而言之，唯有暢銷，商品才會受重視。

不過如果仔細觀察，你會發現戰後崛起的電視和廣播時代，現在已顯露疲態。暢銷商品開始有氣無力，而且不如以往那樣吃香。暢銷排行榜上的第一名固然還是第一名，但銷售量卻已無往昔氣勢。

歷年暢銷專輯排行榜的前五十名，大多是在1970年代和1980年代錄製的，像是老鷹合唱團（Eagles）與麥可傑克森（Michael Jackson），2000年之後錄製的專輯，沒有一張擠進榜內。2005年，好萊塢票房縮水6%以上，雖然人口增加，上電影院的人反而減少。

在數百個分眾利基的有線頻道影響下，無線電視台的觀眾逐年流失。十八歲到三十四歲之間的男性是廣告業者最想拉攏的族群，但他們卻開始關掉電視，轉戰網路和電玩世界。頂尖電視節目的收視率數十年來逐年下滑，現在所謂的收視率第一，要是在1970年代連前十名都擠不進去。

簡而言之，我們儘管仍執著於「暢銷商品」，但這股經濟力量已不若以往。這些善變的消費者跑去哪裡了？其實哪兒也沒去。當市場分裂成無數的利基分眾市場，消費者也散落紛飛。網路是唯一出現驚人成長的領域，但它包含了上百萬個無從分類的網站，而每個網站都以自己的方式顛覆了媒體和行銷的傳統邏輯。

iTunes殺了廣播明星

我十幾歲的時候，正好碰上大眾文化於1970和1980年代的高峰。當時一般青少年家中的電視都有六台頻道，每人收看的節目差不多就是那幾個。每個小鎮都有三、四家搖滾樂廣播電台，當時聽眾聽什麼音樂，大多由這些電台主導；只有少數幸運兒有大把鈔票可以蒐集各種唱片。

我們暑假去戲院看同樣的熱門電影，收聽同一家報紙和