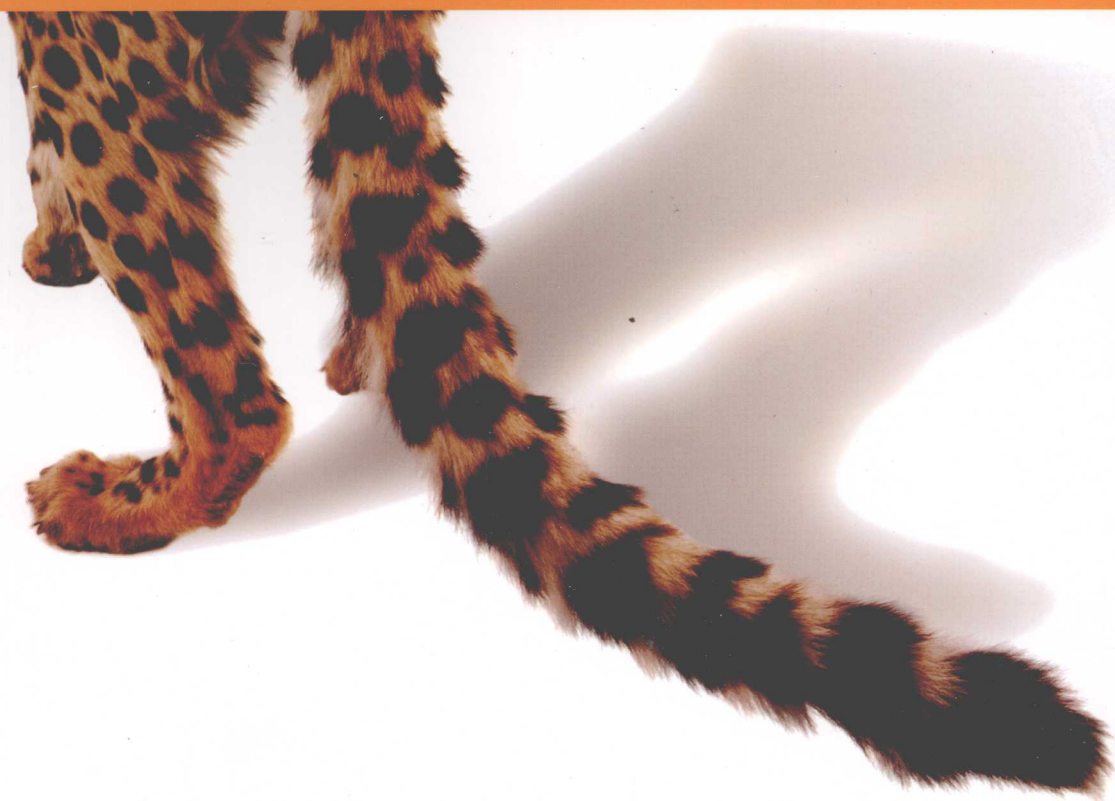




长尾盈利效应

The Long Tail Effect

叶福成 编著

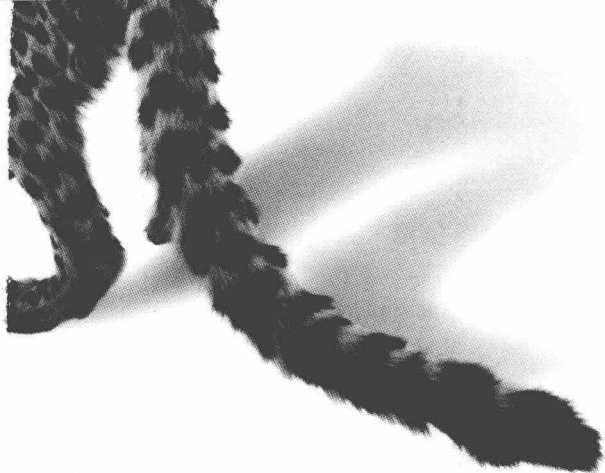
从“二八法则”到“长尾理论”，你是否嗅出变化的味道？
科技改变了商业的面貌，你也可以是新需求的创造者！

本书为你完整呈现互联网时代的经济模式。

帮你看各行业应如何延伸利基市场，创造源源不断的长尾商机。



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



长尾盈利效应

The Long Tail Effect

叶福成 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

长尾盈利效应/叶福成编著. —北京：电子工业出版社，2012.7

ISBN 978-7-121-17429-2

I. ①长… II. ①叶… III. ①企业管理—销售管理—通俗读物 IV. ①F274-49
中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第135780号

书名：长尾盈利效应

作 者：叶福成

责任编辑：李 影 特约编辑：韩奇桅

文字编辑：李 欣

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15 字数：180 千字

印 次：2012 年 7 月第 1 次印刷

定 价：30.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序 言

2004年10月，美国《连线》杂志的主编克里斯·安德森（Chris Anderson）发表了一篇名为《长尾》（The Long Tail）的文章。这篇文章以一种全新的视角描述和解释了他在娱乐产业中所发现的“新大陆”——一种不同于以往的商业模式。安德森凭借自己的发现，对当今世界未来经济的发展趋势和社会文化潮流作出了自己的预测和探讨。

第二年，这一被称为“长尾理论”的经济思想，被美国《商业周刊》评为“2005年最佳概念”（Best Idea of 2005）。

2006年，“长尾理论”如同经济深海中快速浮出水面的一股暗流，喷薄而出，仿佛一下子就席卷了全世界，把现代商业经济和文化潮流搅得风生水起，波翻浪涌。

“长尾理论”，把一切正统的经济理论撇在一旁，其主要观点是：主流产品不再在市场的广阔天地里一统天下，众多的非主流产品也不再像过去那样被视为失败者，它们扬眉吐气的时刻终于到来了。非主流产品裹挟着互联网商界越刮越劲的雄风，成为市场需求曲线中那条无穷无尽的长尾，大有横扫千军万马之势。利用好小市场，也能创造大机会，这句“长尾”箴言犹如天外之音，刹时间让许多坠入重重经济迷雾难以自拔的人恍然大悟，原来利用“长尾”赚钱是如此简单，这种使人茅塞顿开的经济新思维，从此鼓舞了很多。

随着“长尾理论”的流行，其神秘面纱也被日渐揭开，为越来越多的民众所理解和接受。在一个以产品种类为横轴、以销售数量为纵轴的坐标系中，如果把不同产品的销售量连成一条平滑的曲线，就成为一条从纵轴左上方向横轴右下方陡降的呈幂次分布的曲线。这条不断接近横轴、无限延伸而不会相交的曲线，与横轴合起来看，形状就像一条变得越来越细、永不终止的“尾巴”，统计学上称之为“长尾曲线”。

销售的“长尾曲线”短短的头，就是极少数畅销商品的销售利润。在过去的传统经济领域里，它一直都是高高在上、势不可挡的。“长尾曲线”长长的尾，则是由众多惨淡经营的非畅销商品所创造的销售利润。联系世界经济未来的发展趋势，只要存储和流通的渠道足够广阔，需求不旺或销量不佳的产品共同占据的市场份额，就可以和那些数量不多的热卖品所占据的市场份额相匹敌甚至更大。也就是说，“长尾”旗下的产品虽然单个的利润值不高，但以其连绵不断的态势，营收利润不但能与畅销商品平分秋色，在某种程度上甚至还能更胜一筹。这个由“长尾”所创造的新型经济模式势必会挑战传统的“二八法则”，有强大的互联网作为后盾，绝对势在必行，它不容忽视，这就是“长尾理论”的威力。

将“长尾”由单纯的数字商业范围延展开来，就是我们的文化和经济重心正在加速转移，从需求曲线头部的少数大热门——主流产品和市场，转向需求曲线尾部的大量利基产品和市场。在一个没有货架空间限制和其他供应瓶颈的时代，面向特定小群体的产品和服务可以和主流产品具有同样的经济吸引力。

以上情况的出现，要依赖于构成“长尾”的三驾马车。

第一驾马车是生产工具的普及。普及的生产工具使众多业余爱好者可以做很多自己想做的事情，哪怕这种事情在短短几年前还只有专业者会做。事实上已经有相当多的人这样做了，普及的生产工具使商品生产者的队伍迅速扩大，从而使得可供交易的利基产品越来越多，“长尾曲线”连绵不绝。

第二驾马车是互联网这一传播工具的普及。众多的商品，不管是无形的还是有形的，只要借助于互联网，瞬间就可传遍世界各地。对于无形的数字类产品，只需要转化成字节储存在在线数据库几乎无穷的空间里，就能够以在线下载的方式提供给无穷多的用户，即使是有形的商品，即便还是要依托交通工具、仓库和货架，互联网的引入也大大节省了消费者购买产品的成本。

第三驾马车是连接供给与需求。把新的“长尾”产品介绍给消费者，“长尾”产品数量极大，消费者要方便快捷地搜索到他想要的东西，这就需要有一种把搜索成本降到最低的平台。这个平台得是一种范围广泛、24小时全天候服务的平台，使生产者与购买者可以通过这个平台随时随地进行交易。把无限的“长尾”产品集合在一起，对购买者来说易于寻找，并且这种交易手段的方便使得产品有唾手可得的感覺，这有点类似于eBay或亚马逊的网上平台，供给与需求被最大程度地连接，交易成本被最大限度地降低，交易量被供求双方捧得像“芝麻开花——节节高”。

在传统经济学“二八法则”的背景下，长尾效应就像原来沉没于

海面之下的陆地，渐渐浮出水面，改变企业生产与营销的思维，带动新的商业势力重新洗牌。那些习惯于培养畅销商品并以此获利的公司会发现，畅销商品带来的利润越来越少，而关注长尾商品的企业，反而可能累积出庞大的商机。商业和文化的未来，不在于传统需求曲线上代表畅销商品与流行文化的“头部”，而在于代表冷门商品与细分文化的美丽的“长尾”。

长尾的时代必将到来，在无穷无尽的长尾里，一切皆有可能。

叶福成

目 录

第一章 长尾盈利效应 / 001

1. 长尾理论的由来 / 002
2. 应用长尾效应的行业 / 012
3. 长尾市场一览 / 051

第二章 传统企业的没落 / 071

1. 物理限制 / 072
2. 消费者由大众化转向个性化 / 084

第三章 利润的实现 / 097

1. 长尾效应 $\neq$ 冷门产品集合 / 099
2. 要应有尽有 / 104
3. 优惠永远是王道 / 120
4. 由热门产品到冷门产品 / 137
5. 成本的降低 / 150

第四章 互联网和长尾 / 171

1. ERP系统的应用 / 172

2. 没有互联网就没有长尾 / 177

3. 长尾的烦恼 / 218

后记：探讨商业模式的未来 / 228

第一章

长尾盈利效应

1.长尾理论的由来

98%法则

这是一个关于“长尾理论”由来的故事。

2004年1月，克里斯·安德森时任美国著名的互联网杂志《连线》的主编，有一天他拜访了范·阿迪布——Ecast公司（一家“数字点唱机”公司——编者注）的首席执行官。言谈之间，范·阿迪布向安德森提出了一个让他耳目一新的“98%法则”，从此改变了他的研究方向。没有人能够预料得到，这件事竟然会在经济学界掀起一阵巨大的波澜。

事情是这样的，范·阿迪布从自己公司的数字统计中发现了一个秘密：收录在点唱机数据库里的曲目中，有98%都能达到每一季至少被点播一次的频率。因为以字节的形式存储在数据库中的曲目，存储成本几乎为零，所以公司新添加曲目并不会带来成本的升高。相反，数据库新添加的曲目越多，点播量就越大，听众对非热门音乐看起来有着无限的需求。虽然这些曲目单个的点播量不大，但几乎全部都有人点，所有这些零零星星的点播量就聚集成了一大笔甚为可观的收益。范·阿迪布将这个现象称为“98%法则”。

将这一法则推广到其他商品领域，如果把不畅销的商品全部加起来，从不被人看好的利基商品，到超级冷门的商品，其利润规模将不亚于畅销商品。换言之，如果这种情况的出现是正常的，世界上某些巨大的市场将会因此彻底改头换面。

安德森觉得，范·阿迪布这个有悖“二八法则”常识的“98%法则”背后，也许隐含着一个真理。

无尽的需求

美国在线音乐零售商Rhapsody（狂想曲公司）每月向听众提供超过150万首的曲目，从其月度销售数据中发现，少数的大热门曲目总是有高得惊人的下载量，而随着流行度的排名下降，其下载量也呈急剧下滑趋势。

把单首曲目的下载量和其对应的曲目种类连一条曲线，会发现这就是一条典型的呈“长尾分布”的曲线。根据产品的热门程度排列，曲线最前头是少数几张下载频率很高的畅销专辑，然后就陡降到比较冷门的部分。不过有趣的是，这条曲线上的数值从不会降到零。据统计，Rhapsody排名前25 000名的曲目，平均每首都会有600次以上的月下载量，这一段曲线就是“长尾曲线”的短头。排名从25 000到10万的曲目，每首曲目的平均月下载量达到了250次左右。由于曲目流行度的下降，“长尾曲线”也开始了逐渐下滑的趋势，但由于这些非大热门曲目的数量众多，单个并不算很大的需求量集合起来，仍然可以看到相当可观的下载量——每月2 200万次左右，它占据了每月总下载量中十分可观的份额——几乎达到25%。但听众实际需求的曲目种类仍然没有止于此，排名从10万到80万的曲目依然每个月都有人下载，虽然每月只有四五次的下载次数，但曲线上的数值一直没有降到零。一些在实体唱片店不可能找到的曲目，往往可以通过网络找到自己的听众。最冷门的这70万首曲目加在一起的下载量也达到了每月1 600万次左右，这占Rhapsody总下载量的15%以上。

Netflix是美国最大的在线DVD影碟租赁公司，所拥有的电影数量超过5万部。影片的目录等所有的相关信息几乎都存在网络的资料库里，观众则可以随时随地任意选择，因为Netflix的供应并不会受到电影院档期及是否卖座的限制。在这样的情况下，Netflix提供的电影选择，远远超过美国全国的电影院在一年中所能安排上映的数量。而租这些DVD的大多数客户，是为小众播放影片的私人电影院经营者。根据Netflix的统计数据显示，约有95%的DVD每季至少都能够出租一次，那些没有机会在电影院上映的电影，都能够通过Netflix找到属

于自己的观众群。

再拿书籍来说，著名连锁书店博德书行（Borders），通常只能陈列10万本书，而在网上书店亚马逊书籍销售额之中，有57%是出自排名10万以后的非畅销书籍。这就意味着，在一般的实体书店找不到的书籍，其市场规模是现有书籍市场的三分之一大小，而且仍在高速增长。这再次印证了在音乐行业担任过顾问的风险资本家凯文·劳斯（Kevin Laws）的一句话，这句话一针见血：“最大的财富来自最小的销售。”

其实多数成功的网络公司，都运用了长尾理论。比方说，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主要也靠长尾的利基商品获利，例如典藏款汽车、精美昂贵的高尔夫球杆等。这些企业克服了地区和规模的限制，不但扩大了既有市场，更开发了新市场。更重要的是，这些实体零售业者无法触及的新市场，规模之大远远超乎想象，并且规模只会有增无减。事实上，当这些公司提供越多的商品，就会发现需求随供给的增长而增长。大规模增加了选择的可能性，就好像是解放了对这些选择的需求，一来可能是因为市场对这些利基商品本来就有潜在需求，二来也可能是市场创造了新需求。到底为何，不得而知。

长尾真正让人惊讶的是它的规模。在无穷无尽的网络世界里，人们对于音乐和电影的需求似乎总是无穷无尽的。只要一首音乐被制作出来，一部电影被拍摄出来，无论它再怎么不出名，也总能找到受众群。不过我们知道，就Netflix、亚马逊及狂想曲这些公司来说，实体竞争对手所没有的的商品的销售量，占总销售量的四分之一

甚至接近总营收的一半，而且这个比例在逐年增加。换句话说，业绩成长最快的部分，是传统实体零售商店找不到的商品。这些货架空间无限的网络公司深谙这个数学原理：一个非常庞大的数字（长尾中的商品种类数量）乘以一个相当小的数字（单个长尾商品的销售量）之后，还是会得到一个超级大的数字。

关于“长尾”的理论

在传统的企业销售统计数据中，当我们以销售数量为纵轴，以产品种类为横轴，并按每种产品销售量的高低依次排列，所画出来的会是一条呈幂次分布的曲线。如图1所示，所谓幂次分布的曲线，实际上就是一条由纵轴向横轴方向渐渐靠近下弯的曲线。越靠近纵轴，商品的销量数量就越高，而越往横轴的右边延伸，商品的销售数量就越低，并逐渐形成一条长长的尾巴。

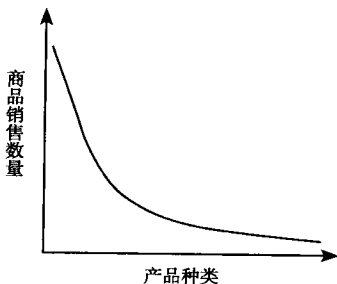


图1 长尾理论示意图

这样的“长尾分布”图像，和19世纪意大利学者帕累托通过观察所归纳出的“二八法则”相符合。在二八法则的传统商业智慧看来，80%的利润往往是来自20%的畅销产品，而剩下80%的其他产品则只

有20%的利润贡献。对需要面对库存、物流和其他成本的企业来说，是为了满足少数顾客的需要，而在寸土寸金的货架上摆置很久才成交一次的产品呢？还是直接取消非畅销产品的进货，并将货架让给有利可图的产品呢？似乎后者才是最明智的选择。

例如一家实体的音乐唱片店，就拿沃尔玛的唱片专架来说，因为库存和货架空间是有限的，并且都是需要租金和管理成本的，经营者一定会考虑，每种唱片每月要卖出多少张，才能收回这一英寸货架的成本。在这个每月销量的临界点附近，经营者一般会将其后的“长尾”拦腰截断，只摆放那些销量名列前茅的唱片，而放弃可能只会有少量需求的唱片。即使会有一些有特殊兴趣的人想在货架上寻找它们的身影，但对不起，昂贵的货架空间可支付不了这些“失败者”的上架费用。

安德森意识到，对一些数字娱乐产业来说，由于少了传统零售业的许多成本限制，原本冷门的产品在突破了库存的限制之后，可以通过广大的利基市场创造出人意料的销售量。在这里，传统经济学的二八法则不再起作用。他系统地研究了苹果公司的iTunes、Netflix、Rhapsody和亚马逊等互联网零售商的销售数据，并与沃尔玛等传统零售商的销售数据进行了对比，观察到一种符合统计规律的长尾现象。即在销量、品种的二维坐标上，有一条拖着长长尾巴的需求曲线，向代表“品种”的横轴尽头无限延伸，在商业和文化的未来，这条“长尾”将大有可为。长尾理论有三个重点：一、各类商品之多、尾巴之长，远远超乎想象；二、各式各样的商品现在都能以合乎经济效益的方式接触到消费者；三、这些利基商品一旦整合在一起，可创

造出非常庞大的市场。

其实无限货架空间的观念可以追溯到19世纪末期，出现于芝加哥的全球第一批中央仓库。这些中央仓库建在美国中西部铁路线交会处的工业区内，无边无际的铁皮屋顶下是堆积如山的商品。大规模制造的风气此时方兴未艾，这些商品标志着大量选择与供应的时代已经来临。从业者靠着四通八达的铁路网，将时兴的各色商品运往各地，也逐渐使这个国家的经济和文化面貌焕然一新。这样的发展有何意义呢？明尼苏达州北红木市（North Redwood）的铁路代理商理查·西尔斯（Richard Sears）是让美国消费者见识到其意义的第一人。

1886年，有一个芝加哥的珠宝商误将一箱手表运到北红木市的经销商西尔斯的手里，但西尔斯并没有订购这些商品。思考之后，西尔斯决定自己买下这批货，转手卖给铁路沿线的一些小代理商，小赚了一笔。觉察到这么做有利可图之后，西尔斯订购了更多的货品，并开了一家钟表经销公司。

1887年西尔斯将钟表业务转移到芝加哥，并在《芝加哥日报》刊登广告招聘钟表匠。艾尔发·罗伯克（Alvah Roebuck）看到广告后去应征。六年之后，他们俩合作创立了西尔斯公司（Sears and Roebuck Co.），公司以邮寄目录的方式销售手表，对象是经常被本地杂货店和大批中介商高价盘剥的乡下农民。西尔斯公司给顾客的承诺很简单，根据该公司发展历史的记载：“借助大宗进货，以及铁路、邮局，还有免费送至乡下的包裹邮寄服务，西尔斯公司提供给顾客除当地高价杂货店之外的其他选择。”西尔斯公司起先只卖手表，