

张海良◎编著

长尾理论

新经济时代的长尾法则

图解**实用**
案例**版**

信息时代最重要的商业理论
得长尾者得天下

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

长尾理论

新经济时代的长尾法则

张海良◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

长尾理论:新经济时代的长尾法则:图解案例实用
版/张海良编著. —北京:中国铁道出版社,2013.6
ISBN 978-7-113-16429-4

I. ①长… II. ①张… III. ①企业管理—销售管理—
研究 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 083784 号

书 名: 长尾理论——新经济时代的长尾法则 (图解案例实用版)
作 者: 张海良 编著

责任编辑: 靳 岭
封面设计: 王 岩
责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)
网 址: <http://www.tdpress.com>
印 刷: 三河市华业印装厂
版 次: 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷
开 本: 880 mm×1 230 mm 1/32 印张: 4.375 字数: 80 千
书 号: ISBN 978-7-113-16429-4
定 价: 24.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。

序

狄更斯在《双城记》的开篇说：“这是最好的时代，也是最坏的时代；这是智慧的时代，也是愚蠢的时代；这是信仰的时代，也是怀疑的时代。”而我们认为，当今的时代是一个正经历着前所未有的变革的梦想时代，也是经典商业思想层出不穷、有为之士锐意创新的时代。

市场上每年都有数以万计的商业图书出版问世。可是，当我们掩卷之后，只有那些真正称得上经典的商业著作才能够对我们的经营管理产生深刻的影响，并以它们所承载的商业理念，继续改变我们的事业和生活。那么，在时间如此宝贵的今天，我们如何才能从浩瀚的文字海洋里汲取最经典的商业思想呢？如何才能使那些卷帙浩繁的“大部头”在最短的时间内被最有效地利用呢？这是一个让数以百万计的商业人士苦恼的问题。

鉴于此，我们倾力为大家献上这套“图解世界商业经典”的系列图书。我们认为，本套图书最大的特点，就是能让大家在不花费太多时间的情况下，以简洁精练的文字和一目了然的图示，一览对人类产生了重大影响的经典商业思想，并为想深入研读这些伟大著作的读者提供一些借鉴和直接的参考。

我们真诚地希望，我们的愿望能够实现！

三眼国际图书策划出版中心主编 刘超

三眼国际创意文化传播机构联席总裁兼首席创意官 张勇

前 言

长尾理论是一种在新经济时代里诞生的崭新理论，其基本观点是：在传统的思维习惯中，我们总是关注热门产品，关注那些最重要的事情（这就是著名的二八定律），关注需求曲线的“头部”，而处于“尾部”的那些不重要的人或者事情却被忽略了，可恰恰就是这些被忽略的“长尾”，蕴含了极大的价值。在新经济的时代中，我们应该挖掘出“长尾”的价值来。

一般人认为，长尾理论是对传统的二八定律的伟大颠覆。100 多年来，我们已经习惯了用二八定律来界定我们的整个生活和商业社会。1897 年，意大利著名经济学家帕累托归纳出来一个结论，即 20% 的人口掌握着 80% 的财富。这里所说的 20% 和 80% 并不是严格意义上的统计数据，它只是表达了一种不平衡的关系——少数的人或者事情可以造成重大的、主要的影响。当我们把二八定律应用到商业实践中时，厂家自然会把主要的精力放在那些 20% 的主流商品和 20% 的主流客户上。现在，当世界经济从供不应求的短缺时代走到了供过于求的丰饶时代时，长尾理论认为，我们应该把视线从那 20% 的主流商品和主流客户的身上拿开，更多地去关注那 80% 的非主流商品和非主流客户。

现在，长尾理论已经成为很多企业获得成功的指导法则，比如 Google、阿里巴巴、eBay 等知名企业。长尾理论作为一种

商业思想，虽然还有不成熟的地方，但是毫无疑问，它已经在改变着全世界企业的运营思维，带动了一波又一波的商业势力的此消彼长。越来越多的人发现，畅销产品带来的利润越来越少，而专注于“长尾”市场的企业，则能够积少成多，“捕虾捕成了富翁”。

鉴于此，我们希望让更多的人了解它，认识到这一理论对于中国企业的价值。它不仅仅会影响到企业的战略和营销，还会影响到对每个消费者的价值判断。我们希望能够通过清晰的图表和通俗的文字说明，为读者深刻剖析长尾理论的基本思想和原则，在最短时间内能够对长尾理论了如指掌。

序 前言

第 1 章 长尾理论席卷全球

长尾理论的诞生	2
到底什么是“长尾”	4
长尾已经无处不在	6
每一件产品都有人买	8
大规模生产经济时代	10
流行音乐业的兴衰	12
广播业的新挑战	14
物理的世界对商业活动的影响	16
热门产品和利基产品并驾齐驱	18
在利基产品中淘金	20

第 2 章 改变世界的力量

没有需求的产品没有任何意义	24
长尾时代的 6 个主题(上)	26
长尾时代的 6 个主题(下)	28

利基产品成本降低的三种力量	30
专业和业余的区隔越来越小	32
从维基模式的成功看长尾	34
长尾中那些不以商业为目的的事情	36
任何人都可以参与进来	38
将长尾中的产品集合起来	40
有形产品和数字产品的长尾模式	42
看亚马逊如何开拓长尾(上)	44
看亚马逊如何开拓长尾(下)	46
从信息时代到推荐时代	48
过滤器的基本法则	50
长尾中不全是垃圾	52
这个世界从不缺少过滤器	54

第3章 得长尾者得天下

eBay——全世界最大的零售商	58
eBay——混合零售商超越有形零售商	60
Kitchen Aid——美国厨房搅拌机市场中的龙头	62
乐高——一家优秀的玩具公司	64
Google——一个新广告媒体的巨人	66
Google——广告模式的长尾特征	68
阿里巴巴——B2B 电子商务的领导者	70
阿里妈妈——新型的广告网络交易平台	72

目 录

CONTENTS

第4章 九大长尾法则

创建一个消费天堂	76
让存货集中或者分散	78
让顾客参与生产	80
多种渠道传播	82
没有一种产品可以适合所有人	84
更加灵活的定价策略	86
分享信息	88
考虑“和”，不要考虑“或”	90
让市场替你做事	92
理解免费的力量	94

第5章 当长尾成为一种经济形态

长尾经济学和传统经济学	98
被质疑的“二八法则”	100
尾巴越长，头就越短	102
时间——长尾的第四维	104
消费者想要什么，就提供什么	106
文化行业中的长尾	108
未来的长尾世界	110

第6章 论战长尾

长尾理论真的可信吗	114
热门产品的重要性被削弱了吗	116
“头部”是静止的吗	118
热门产品会死吗	120
长尾理论适合传统行业吗	122
如何看待连带效应	124
附录 安德森对“长尾理论五大误区”的回应	127



长尾理论席卷全球

第 1 章



长尾理论的诞生

长尾理论作为一种杰出的商业思想，其影响是深远的。要想系统地了解这一思想，我们应该从其诞生开始。

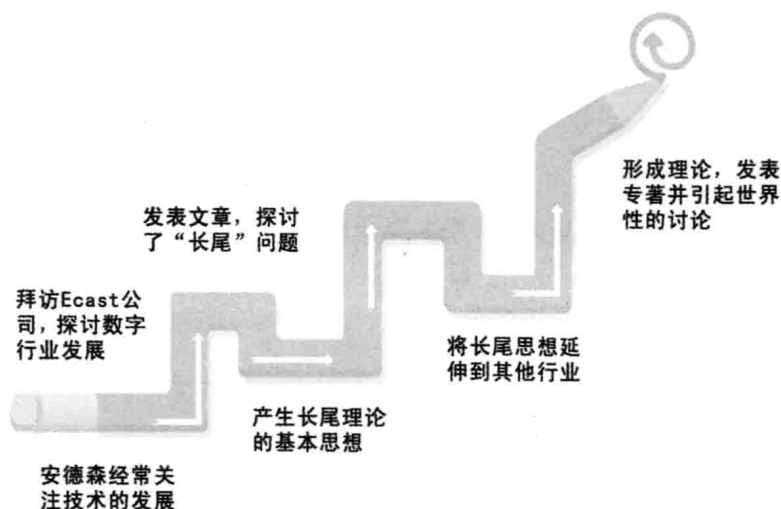
● 一个答错了的问题

谁也不会想到，长尾理论的诞生，来源于一个答错了的问题。长尾理论的提出者安德森是美国《连线》杂志的总编辑，经常接触到一些新的技术，也经常 would 做一些有关技术发展趋势的研究。2004年1月，他拜访了美国一家叫做 Ecast 的数字点唱机公司，和其首席执行官范·阿迪布谈到一个问题，那就是“收录在数字点唱机中的1万张专辑中有多少能达到每季度至少被点播一次的频率？”安德森知道，如果按照经典的“二八理论”来看，那么答案应该是20%。但考虑到数字产业和普通产业应该有所不同，于是安德森大胆给出了答案：50%。不过，让安德森意想不到的，正确的答案竟然是98%。后来，安德森把这种现象称为是“98%法则”，这就是长尾理论的来源，也是长尾理论的基本思想。

● 为什么是安德森

2005年，安德森在《连线》杂志发表了一篇文章，第一次探讨了“长尾”的问题。这篇文章成为了当代最具影响力的

商业文章之一，长尾理论也破土而出。那么，长尾理论作为一种颠覆传统“二八定律”的伟大创见，为什么会被安德森提出来呢？确实，任何事情的发生都是有原因的。安德森作为《连线》杂志的总编辑，其职责就是关注新技术，探讨未来发展的新趋势。另外，安德森本来就有在科技界工作的经历，其本人对经济学又有着很浓厚的兴趣，天生就对数据敏感。因此，当范·阿迪布告诉他上面那个问题的正确答案是98%时，他突然有了一种“敏锐的直觉”，感觉这里面有蹊跷。经过深入的调查和研究，安德森终于豁然开朗。他发现了一个惊天的大秘密。



长尾理论的诞生



到底什么是“长尾”

前面我们已经多次提到长尾理论，那么“长尾”到底是一个什么东西？其实，长尾只是一种形象的比喻，指的是一些商品的需求曲线在形状上很像一条长长的尾巴。

● 不断下降的需求曲线

安德森曾经分析过美国一家在线音乐公司所提供的消费数据，他把这些数据制成了一张按照流行度来排列的图表。从这张图表中我们可以看到，在最前端的“头部”，几首热门的曲目被下载了很多次，但随着流行度的降低，需求曲线一直在降低，可是到了排名 10 万首的时候，还没有到零点。安德森接着分析了第 20 万首、第 30 万首和第 40 万首，仍然没有看到零点。也就是说，一直到了第 40 万首的时候，消费者的需求仍然存在。安德森从统计学的角度出发，把这种曲线的分布特征称作“长尾分布”。因为，相对于它的头部来说，它的尾巴非常长。

● 长尾的价值

一般来说，我们总是会关注需求曲线的头部。可是现在，安德森却提醒我们，应该花费更多的时间去关注那些“长长的尾巴”。安德森认为，消费者需求曲线的长尾比我们

想象中要长得多，因为随着社会的发展，大众文化已经分裂成一个个细小的碎片，消费者需求更加趋向于个性化。通俗来说就是，我们要去开发这条蕴含着无穷财富的长尾，因为当所有的长尾集合在一起，其市场规模是非常宏大的，利润也是非常丰厚的。



长尾的含义



长尾已经无处不在

安德森在《连线》杂志发表的那篇文章在全世界引起了强烈的反响。连安德森自己也没有想到，“竟然有那么多的行业与之发出了共鸣之声”。这说明，原来只是针对新媒体和娱乐行业发表的观点，现在却被证实在很多的行业都有效。

● 到处都有长尾存在

安德森在长尾理论中指出，现在世界上每个地方都有长尾存在，从政治到公共关系，从乐谱到大学教育。几乎所有的商业领域，都需要改变原有的商业模式。也就是说，原来那些无利可图的产品、顾客或者服务，正在逐渐变得有利可图。于是，我们就看到，一方面各种各样的新公司破土而出，像亚马逊、eBay、Google、阿里巴巴等；另一方面，在传统行业，消费者的个性化需求和产品的多元化供应结合在一起，也逐渐形成了一条长尾，这已经改变了全世界做生意的方式。

● 长尾出现的背景

现在我们都认识到，不管是新经济还是传统经济，长尾理论都在发生作用。那么，到底是什么原因导致了长尾的出现呢？要知道，这种事情在传统经济时代是绝对无法想象的。安德森

为我们揭示出了问题的根源：“长尾理论阐释的实际上是丰饶经济学”。这里的丰饶经济是和热门经济相对的，指的是当产品极度丰富，供过于求时，消费者的个性化需求都能够得到满足，所有的产品都能找到对应的消费者。所以当我们的社会变得更加富足，从热门经济跨越到丰饶经济的时候，长尾就自然出现了。

