



总裁书香轩
2007年4月阅读报告

《长尾理论》

作者：克里斯·安德森
报告整理：徐惠新

司仪开场：高志强

古人云：“三日不读书，便觉面目可憎，言语无味”。只要大家来到这里觉得有意义，就没有白来。

司仪介绍来宾：刘作龙先生、刘作虎先生、黎国辉先生、蔡秋发先生、陈培深先生

导读主席：利薰蕾

现在，“长尾”一词已经成为商界一个不可不知的术语，是打破80/20理论的新经济学。今天的四位导读将分别为大家介绍“长尾理论”（郝逵）、“长尾实例——王品集团”（张国静）、“长尾理论给与中小型企业的启示”（戴文雪）、“长尾实例——博客来”（黄卓绵）。

导读分享一：郝逵

■ 长尾的三股力量及九大原则

✦ 长尾的三股力量降低接触成本

- 力量一：生产工具大众化 结果：更多商品将尾巴拉长
- 力量二：配销工具大众化 结果：容易接触到利基商品，使尾巴变粗
- 力量三：连结供给与需求 结果：把生意从热门商品转到利基商品

✦ 新品味塑造者：

前筛选器	后筛选器
编辑	部落格
唱片公司星探	播歌清单
工作室制作人	评论
百货公司采购	顾客
行销人员	推荐
广告主	消费者

✦ 长尾的三股力量：

	力量	商机	案例
1	生产工具大众化	长尾 工具制作者 生产者	数位摄影机，桌面音乐和音响编辑程式， 部落格工具
2	配销大众化	长尾 整合者	Amazon, eBay, iTunes, Netflix
3	连结供给与需求	长尾 筛选器	Google, 部落格, 狂想曲推荐, 畅销排行榜

✦ 建立成功长尾的秘诀：

- 让所有的东西都容易取得
- 法律的限制将继续构成主要障碍

✦ 帮我找到它

- 用户评荐
- 多样选择终结排行榜

导读分享二： 张国静

■ 长尾 ~ 无处不在 （长尾实例：王品集团）

- ✦ 王品 台塑牛排：只款待心中最重要的人
- ✦ 将最广泛的需求与最专精的需求通通一网打尽，才能将人引入长尾
- ✦ 如何抓住长尾？
- ✦ 低成本的提供所有产品 + 高质量的帮我找到它



两大关键点

✦ 九项法则

- 法则1: 让存货集中或分散
- 法则2: 让顾客参与生产
- 法则3: 一种传播途径并不适合所有人
- 法则4: 一种产品并不适合所有人
- 法则5: 一种价格并不适合所有人
- 法则6: 信息分享
- 法则7: 考虑“和”，不要考虑“或”
- 法则8: 让市场替你做事
- 法则9: 理解免费的力量

✦ 三个方面

- 降低成本
- 考虑小市场法
- 摆脱控制

■ 长尾实例：台湾王品集团

- ✦ 一头牛仅供6客
- ✦ 成立于1993年，目前有9大品牌，59家分店
- ✦ 2006年营业额约35亿1600万元
- ✦ 比2005年成长超过31%
- ✦ 品牌长尾：王品台塑牛排、西堤牛排、夏慕尼、原烧原味烧肉、陶板屋、聚北海道昆布锅、PORTERHOUSE BISTRO U.S.A、怀石制作料理、新香榭铁板烧、丰滑火锅

王品台塑牛排	主力产品是中国口味的精致牛排餐	“高贵”
西堤	牛排标榜时尚西式精致套餐	“活泼”
陶板屋	诉求和风创作料理	“有礼”
夏慕尼	新香榭铁板烧套餐	“新铁客”
原烧	现代日式风格烧肉店	“新烧客”
聚	北海道昆布锅套餐	

- ✦ 服务长尾：王品有200万个会员，每个都是VIP，没有比较，每个都照顾到。问孕妇要不要喝牛奶。火锅最后一道菜，服务员会讲故事给顾客听。
- ✦ 厚植品牌长尾：活动行销、网络行销、花小预算达到行销目标
- ✦ 网路行销是极富“互动性”与“个人化”的平台。

- ✦ 网络一个人：三个新客户； 实体一个人：两个新客户
- ✦ 成功关键：
 - 网路会员是必须终身经营
 - 给与实质优惠
 - 彻底管理，掌握会员正确资料，利用活动让会员更新基本资料
 - 彻底执行
- ✦ 管理长尾：人才长尾培养、海豚管理哲学
- ✦ 完全长尾手册： 扩大品牌、深化服务、内部管理、寻找通路
- ✦ 尾声： 长尾无处不在长尾就在你我身边

导读分享三： 戴文雪

■ 这本书说些什么？

- ✦ 作者：克里斯安德森Chris Anderson，是一本叫“连线” Wired杂志的总编辑。他在20岁时曾在唱片行打工。对美国音乐、歌曲市场认识甚深。
- ✦ 作者写这本书的目的之一是：通过长尾理论的分析，告诉我们一项产品卖遍天下的时代已经结束了，继之而起的是一个多种选择的“崭新市场”。这个崭新市场的主要构成部份是：大众市场（个人消费者），它是由众多的利基市场（Niche market 专营市场）所组成的。
- ✦ 电脑科技和网际网络的出现，促使某些产品如音乐、电影、书本等的利基市场的参与者能和国际大公司一起在同一个平台（网络）一争长短。更妙的是他们的行销成本也大大的降低了不少。
- ✦ 在这前题下，作者通过自创的长尾理论，整理出一套架构并用它来描述现实世界的各种现象。
- ✦ 但重要的是：我们怎么通过对长尾理论的了解，去把握和捉住这个新市场的契机？

■ 二十一世纪的经济趋势：

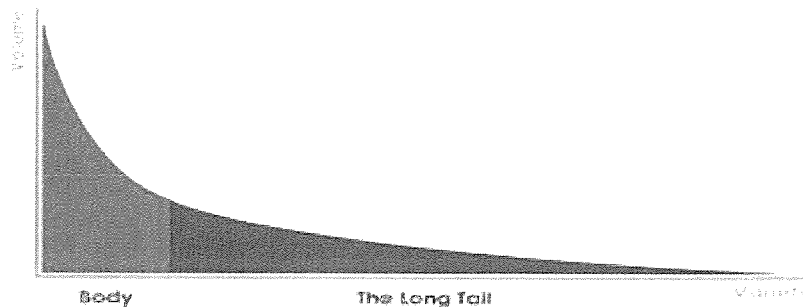
- ✦ 瞬息万变的经商环境
- ✦ 三本名书：
 - 世界是平的（佛里曼著）
 - 蓝海策略（金伟灿+莫伯尼著）
 - 长尾理论（安德森著）

■ 什么是长尾理论？

- ✦ 长尾理论演发自80/20（柏拉图）的原理。
- ✦ 80/20的定义是指：80%的营收或成绩是来自20%的畅销品或员工。

■ 长尾理论讲的是：

- ✦ 80/20中的那80%的非畅销产品里头，有98%最终会找到它的买家。



- ✦ 这些冷门商品拥有它各自的利基市场而他们若整合在一起，它创造出一个庞大的市场。
- ✦ 各式各样的商品都能以低成本方式接触到消费者。

■ 长尾市场的特点：

- ✦ 长尾分布曲线 Long-Tailed distribution 会有最低点但是不会碰触到零。
- ✦ 那些能数据化的产品如音乐、电影、书籍等若是利用网络销售，最能发挥长尾效果。
- ✦ 长尾市场是假设：当产品的讯能传达到千亿个消费人群时，任何产品都可能有买主。若把数以万计的小众市场加起来，其数量是惊人的！

■ 这本书最有价值的部分：

- ✦ 突出冷门产品
 - 尤其是能数据化的商品的潜在行销市场，这尤其是通过网络科技把产品的信息传播到世界各角落。

■ 同一个平台：

- ✦ 网络使个人或小企业也能和大公司在同一平台一争长短，这尤其对那些有创意的新生产者。

■ 一站式服务：

- ✦ 利用科技把种类繁多的产品组织起来并提供一站式的服务。

■ 重新看待经济学的定义：

- ✦ 经济是一门在稀少性下做选择的社会科学
- ✦ 科技使数据化储存的成本变得出奇的低廉。丰富才是经济成长或变迁的驱动力。

■ 长尾理论的局限：

- ✦ 它忽略了时间因素。
- ✦ 对不能数据化的产品/服务功效不大。
- ✦ 成本不会等于零。
- ✦ 客户必须会用电脑。
- ✦ 知识产权的界限不明朗。
- ✦ 传统中小企业的管理层在科技方面的运用能力。
- ✦ 过度强调消费者的选择权力而忽略了人们对某些产品的偏好性。

■ 长尾理论给与中小企业的启示：

✦ 网际网络科技的威力：

- 它使中小企业更容易落实企业全球化的美梦，而且也能以更低的价格接触到更多的市场和庞大的个人消费者。问题是：我们的中小企业业者如何看待和使用这个工具。很多不会使用电脑的中小企业老板在这方面较为吃亏，我建议他们无论如何都要去学会使用电脑。

■ 积少成多：

- ✦ 长尾理论告诉我们重新看待那些销量不大、又只适合个别消费者的非畅销品的潜在市场。个别企业的非畅销品或许数量不足以形成一个长尾，但若拖整个产业的非畅品整合起来，很可能可以形成一个长尾市场。

■ 能够数据化的产品如：

- ✦ 书籍、乐曲、电影、教育课程、广告设计、量身定做的金融产品、专门报告书等产品最能发挥长尾理论威力如：把货架和库存成本降到微不足道。

■ 产品不一定要销售给一大群人

- ✦ 个别的小众市场或专营市场的消费者积少成多，也可或为你事业的长尾。

■ 定价式的销售货品并非唯一的销售方式。

- ✦ e-bay提供拍卖式的策略似乎值得参考。最近本地高档房产发展商就以这种方式来促销。

■ 传统销售之外的另一种选择

- ✦ 一家专门经营名贵腕表的商家利用他现有供应商的连系网而十寻网路已愈来愈多。只要你的产品有创意又实用、价格合理，网路的消费者会很快找到你的。这尤其是对一些以个人消费者为对象的产品/服务。如旅店或机票等的行销。

■ 要赚钱，先学会提供免费的服务：

- ✦ 数据化产品市场的魅力之一是：由于十分低廉的成本，使免费的服务成为可能。如：联合早报出版的我报是免费，但其最终目标是：庞大的年青读者群会吸引到可观的商业广告客户的支持。

■ 小众市场

- ✦ 产品不一定要销售给一大群人，个别的小众市场或专营市场的消费者积少成多，也可或为你事业的长尾。

■ 拍卖式的销售

- ✦ 定价式的销售货品并非唯一的销售方式。e-bay提供拍卖式的策略似乎值得参考。最近本地高档房产发展商就以这种方式来促销。

■ 我们周围类似长尾的例子

- ✦ Adidas量身定做的运动鞋。
- ✦ 有特别设计图案的Niki布鞋
- ✦ 组屋商店里的廉价店

■ 多种选择：

- ✦ 未来，我们将面对的是一批拥有多种选择的客户群。因此，提供不全组合的产品和服务给客户选择将成为一种风气。例如：健身教练兼个人理财……等。

■ 新的生产工具

- ✦ 3-D印表机不但价钱愈来愈便宜，威力也更强大。一台3-D印表机有如一间小工厂，可以用来设计、制造复制品。家庭工厂将会日渐普遍。

■ 总结

- ✦ 长尾理论这本书告诉了我们，通过网络科技的有效应用，企业如何让销路不大的产品转成可以造成企业的长尾和财富的商机。
- ✦ 本地中小企业在过去十年来所面对的变革和压力是前所未有的。这尤其是在电脑和网络科技无孔不入的进入了我们日常的生活之后，你能了解多一点科技，你就能协助你的企业在和面对竞争时渡过难关。
- ✦ 身在这个瞬息万变的时代，有人看到的是一片血海，但也有人却认为眼前就是个千载难逢的良机，若能把握的好，它让你通过新科技的认识和学习，把你事业的帆船，驾向你事业广阔无边的蓝海。
- ✦ 在此，我祝大家早日成功，谢谢！

导读分享四：黄卓绵

■ 中小企业的新蓝海商机-用长尾理论横扫千军（实例：博客来）

✦ 博客来有什么了不起？

★博客來營收成長	營收（新台幣億元）	營收成長率（%）
2002年	3	68
2003年	5.1	73
2004年	7.6	47
2005年	12	50

【2005-12-21/经济日报/A10版/商业流通】

三大書店與網路書店營業額與展望			
書店	店數	2005年營業額	2006年營運重點
誠品書店	50	30億元	誠品旗艦店獲利
金石堂書店	97	23億元	加快展店腳步
新學友書店	35	6億元	快速展店，以進駐商場為主
博客來網路書店	1	10億元	增加網路百貨業業種

資料來源：各業者
李至和／製表

✦ 博客来的长尾长得什么样？

✦ 长尾的三股力量——生产商品、让商品曝光，并帮我找到需要的商品

- 生产工具大众化——更多作者用电脑著书，更多的排版在微型电脑上完成，更多的书本出版，将把尾巴拉长
- 配销工具大众化——网际网络让采购书本成为 365 天 x 24 小时的跨时空活动。精细、复杂、高效率的供应链让采购发送各类书本都能顺利完成容易接触利基商品，使尾巴变粗
- 连结供给和需求——博客来最重要的工作是让读者在茫茫书海中，很快就能找到想要的书，编辑手札引导读者重新触及「旧」的却未读过的「新书」，书籍的销售因此无限延伸把生意从热门商品延伸到利基商品

■ 新市场——如何创造一个从头延伸到尾的整合者

✦ 整合者——整合者是一家公司或一种服务，它把种类繁多的产品汇集起来提供给市场

✦ 长尾市场最基本的原则是：销售成本愈低，销售量愈高。整合者代表长尾市场的第二股力量，能促成配销的大众化

■ 长尾原则——如何创造消费者乐园 ——三个面向：

降低成本

法则1：让存货集中或分散

法则2：让顾客参与生产

考虑小市场

法则3：一种传播途径并不适合所有人

法则4：一种产品并不适合所有人

法则5：一种价格并不适合所有人

摆脱控制

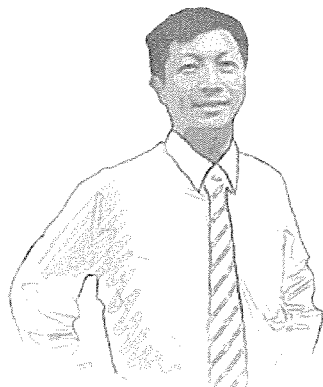
法则6：信息分享

法则7：“兼得”而非“择一”

法则8：让市场替你做事

法则9：理解免费的力量

■ 谁在摆动博客来的长尾？



张天立 经历

台大数学系学士

美国宾州州立大学计算机硕士

罗格斯大学企管硕士

贝尔实验室工程师

华夏科技业务项目经理

康大资讯分析师

■ 博客来走过什么样的路？

- ★ 1995年12月27日——博客来网络书店正式成立，成为华文世界最早成立的网络书店。
- ★ 1996年07月30日——博客来（<http://www.books.com.tw>）正式上网营运。
- ★ 2000年05月25日——开辟新销售产品「音乐CD」。
- ★ 2000年06月01日——与7-11合作，展开「博客来订书，7-11付款取货」通路。
- ★ 2001年01月18日——公平会通过统一超商投资博客来。
- ★ 2001年02月21日——开辟电子书产品线
- ★ 2001年03月13日——杂志正式上线销售。
- ★ 2002年07月15日——博客来书店网站 MOOK 馆开馆
- ★ 2002年08月05日——商品页呈现实际库存量。
- ★ 2003年02月10日——英杂上线销售。
- ★ 2003年07月29日——电子杂志上线销售
- ★ 2004年11月09日——简体字馆上线销售。
- ★ 2005年07月26日——博客来成立十周年。
- ★ 2006年07月18日——博客来外文馆正式开张
- ★ 2007年01月31日——Google 与博客来合推中文图书搜寻

■ 博客来是在怎样的大环境中成长？

台湾第一家网上书店、前几天刚有20位员工辞职的博客来网上书店的总经理张天立表示，虽然他不清楚博学堂的经营状况，但香港博学堂网上书店以美国亚马逊网上书店为蓝本构建，亚马逊模式不见得适用于所有地方，特别是不适用于香港这样的人口较少，网络书店只能以海外市场为主的地方，加上香港是繁体字市场，依靠的多是台湾的书，其立足点原本就有问题。

张天立还表示，经营网上书店看似容易，其实生意并不容易做，虚拟化的过程挑战很大：不但费用高，加上消费者对信用卡的信任度不够，产品必须提供增值服务，才能与实体书店竞争，所以网络书店的经营有其困难度，博客来一直不断调整经营模式，以满足实体书店无法提供的服务，他透露，年底博客来还将推出3、4种新服务，并否认其员工辞职是因为经营出现问题，他强调博客来“稳健成长，状况良好”。

几乎与美国亚马逊网站同期起步的台湾网络书店“博客来”，便是随着这波网络热浪冲上顶峰的例子。这家网络书店创立于1995年，至今走过整整十个年头。在还是实体书店天下、网络普及率有限的上世纪90年代，虚拟书店和实体书店竞争其艰难可想而知。“我当时走访了许多书店寻求合作，”博客来网络书店的总经理张天立对《互联网周刊》说：“得到的大都是‘台湾面积很小根本不需要网络书店’这样的回应。”然而在过去十年里，博客来每年的销售额几乎以60%左右的幅度增长。反观台湾出版业的总产值却逐年在缩小，传统书店特别是小型书店，在网络书店和大型连锁书店的围攻下气喘吁吁。

■ 从“博客来”成功驾驭长尾的实例，我们看到什么典范与机遇？

- ✦ 博客来利用网络「书架可无限扩张」的优势，提供80万种品书目，外文书发挥利基型效益，新旧书同时并陈，因而带出一道长尾。
- ✦ 掌握四大核心优势：
 - 进入市场早且有丰富的数据库
 - 没有实体传统书店的包袱
 - 自建物流仓储及便利连锁店完善的物流系统
 - 良好的顾客关系管理
- ✦ 企业领导积极乐观、务实、具执行力 + 信念坚定，不轻言放弃博客来的发展史，是一页页「历经创业热情、面对网络泡沫破裂、寻求获利、迈向致富之路」的网络新财富日记。

■ 《长尾理论》小结：

- ✦ 远见杂志总编辑杨玛利专访作者克里斯·安德森
- ✦ “别再想征服大众市场，小众就有利基”

- ✦ 过去是“只有”畅销品，而未来是“不会只有”畅销品。未来市场会被分成：有一些畅销品，以及很多利基产品。
- ✦ 长尾其实是全球化的进一步展现。全球化的效益就是让产品可以用更低的传递成本，接触到更大的市场与更多的消费者。
- ✦ 长尾理论应用在实体世界中，有两大障碍。一是存货。二是如何快捷有效的让消费者找到想要的东西。
- ✦ 最剧烈的长尾效应，是发生在完全数位化的产品、或是有很强数位化成份的产业。
- ✦ 对于小国来说，一定要走向国际，很简单的道理是：全世界的庞大消费族群，绝对比你单一个国家的人口还多。在以往，产品的传送可能很困难，现在利用科技与数位化，使得通路传送变得容易得多了。

■ 尾声：

- ✦ 路漫漫、其修远兮
- ✦ 让我们驾驭长尾而求索

指定分享：简文龙——长尾理论应用篇

文龙主要介绍自己的公司——“全能影视”如何利用长尾理论增加效益。

对于影视制作公司来说，有的是专业的，有的是业余的。虽然业余者不够专业，不会变成竞争者，但若善用业余者的作品，把它们变成自己的通路，就会成为一条可观的长尾。

利用长尾理论——用最小的成本，获取最大的宣传效益：在Yellow Page登广告，3行就要几百元，效果不好；文龙利用公司英文名字开头字母是a的优势，在yellowpage.com.sg网站上刊登广告，不但容易被搜索到，而且名字排在前面。此外，除了影视制作之外，在其它分页也可找到。

文龙把自己给知名公司制作过的宣传片剪辑成1分钟的短片，借此宣传其公司的专业水准。

结果：一年广告费只需1300元，就为公司增加了70%的收入。

■ 自由分享

- ✦ 冯树帆：公司从事精密加工；生产者并非受益者；属于80%的存货要弃置，因为供应给单一客户，不可以卖给别人。这每年80%货品价值大约10万新币。如何解决？
- ✦ 国静：把眼光放宽、放远、把镜头拉长，把产品分解，或许是新契机。

- ✦ 津梅：长尾是工具，“服务长尾 + 附加价值”给与我本人很大启示。
- ✦ 郝逵：不要只看硬件产品，要把它分解成部件，再加上服务，才会有新机会。
- ✦ 凯欣：或许可以增设一个部门，重新组装，卖出国外。
- ✦ 世信：有一个类似的实例：一家石油气公司曾经在最近把积存了15年的存货全部卖了出去。问题是，时间就是成本，公司是否有能力承担这样的时间成本。
- ✦ 长尾 = 利基市场营销学；写博客的人以前可能找不到工作，现在却可以靠博客赚取几百万人民币。
- ✦ 孙策：两个挑战
 - 是否可以把每年10万的库存减为3万或者更低；
 - 服务提升，成本压低，让客户先付钱才开始生产（或预付80%货款）
- ✦ 作龙：在签合约时，就讲明“若将来取消订单，需要赔偿多少“钱”。要先收取一定押金。
- ✦ 培生：小企业有小企业的优势：零存货或低存货；大企业有大企业的优势：有效率的递送服务要用自己的优势来弥补亏本。

导读总结：利薰菡

■ 《长尾理论》导读结语

- ✦ 长尾其实是全球化的进一步展现。全球化的效益就是让产品可以用更低的传递成本，接触到更大的市场与更多的消费者。
- ✦ 对于小国来说，一定要走向国际，很简单的道理是：全世界的庞大消费族群，绝对比你单一个国家的人口还多。在以往，产品的传送可能很困难，现在利用科技与数位化，使得通路传送变得容易得多了。
- ✦ 最剧烈的长尾效应，是发生在完全数位化的产品、或是有很强数位化成份的产业。长尾理论应用在实体世界中，有两大障碍：一是存货。二是如何快捷有效的让消费者找到想要的东西。
- ✦ 本地中小企业在过去十年来所面对的变革、和压力是前所未有的。这尤其是在电脑和网络科技无孔不入的进入了我们日常的生活之后，你能了解多一点科技，你就能协助你的企业在和面对竞争时渡过难间。
- ✦ “长尾”为商家们提供了更为广泛的思路。
- ✦ 在资源有限，欲望无穷的时代，你的“长尾”可能被虎视眈眈，你做好准备了吗？令人担心的是，当它来袭时，你那20%的龙头也可能被侵蚀，开始萎缩，你又能做什么？
- ✦ 让我们驾驭长尾而求索。

导读讲评：程宇超

今天的导读阵容强大，将来代表我们书香轩到场外去导读，相信可以做得非常好。每位导读都准备得非常充分，不会偏离书本的精髓。导读时的表达、申请、肢体语言与内容一样重要。蕙菁用活的影片来吸引观众注意；国静的声音就足够引起注意；郝逵的分享非常经典；文雪的分享则结合本地的例子，有实际效应；卓绵的分享内容实在。