

《SEM的尾巴》	6
——长尾理论	6
前言	6
我跟长尾的私人感情	6
1	肯定长尾 7
1.1	账户里需要长尾词 7
1.2	账户中所有关键词都可能也可以被点击！ 7
1.3	长尾让核心变得不那么重要 8
1.4	潜藏的大多数 9
1.5	区域限制导致了长尾 9
2	长尾理论产生的特征 11
2.1	长尾理论被发现了 11
2.2	互联网里的长尾 11
2.3	长尾的周期性 12
2.4	长尾的主动性与被动性 12
2.5	上帝创造了长尾，而不是互联网 13
2.6	大一统文化只是例外，不是规则 13
2.7	大热门经济就是大热门文化 15
2.8	长尾虽好，也切勿贪杯。核心还是不可或缺的！ 17
2.9	蓝海与长尾 17
2.10	在长尾世界里游个泳 17
2.11	向传统行业致敬！ 18
2.12	宝洁里的长尾与创新 21
2.13	ZARA线下的长尾 22
2.14	3M的奇思妙想 24
3	长尾的研究 25
3.1	长尾的时间维度 25
3.2	长尾在美国次贷危机里的作用 26
3.3	长尾理论的诞生与产生的现象 27
3.4	长尾经济与市场影响力 29
3.5	主流消费与非主流消费的关系 30

3.6	主流消费与非主流消费的历史	32
3.7	长尾的稀缺性	33
3.8	社会化的长尾过滤器	34
3.9	长尾理论的五个背景	36
3.10	长尾经济三大互联网基础	38
3.11	长尾革命的条件	40
3.12	长尾理论中人性的矛盾	41
3.13	长尾理论与坏的生产力	42
3.14	长尾其实也是利基营销的一种	44
3.15	长尾是增加了行业里的转化量还是转移了转化量？	48
3.16	长尾理论的新危机	49
4	长尾经济	50
4.1	长尾经济中的消费与时尚	50
4.2	长尾经济中的消费提前化	52
4.3	长尾经济中的精神消费	53
4.4	长尾经济中的流通渠道	55
4.5	长尾经济中的渠道传播与成本控制	57
4.6	长尾经济中的互联网角色	58
4.7	长尾经济与电子商务的真相	59
4.8	招商银行的长尾赢了不少	61
4.9	Kitchen Aid，美国厨房搅拌机	61
4.10	长尾理论水土不服？当当网不服！	62
4.11	eBay的尾巴	63
4.12	非互联网的中国企业，海尔与长尾	64
4.13	你可以选择任何颜色的汽车，只要它是黑色的！	65
5	长尾中的巨鳄	66
5.1	长尾经济中的第三方垄断	66
5.2	互联网金融里的长尾	69
5.3	长尾渠道的垄断性信用	70
5.4	长尾经济中的道德竞争	71
5.5	传统得不能再传统的全聚德的长尾	73

6	长尾的复杂性	75
6.1	长尾经济中的多样性、差异性和渠道力量	75
6.2	长尾经济的数字化	76
6.3	长尾经济的间接性	77
6.4	长尾经济的联系性	79
6.5	长尾经济的即时性	81
6.6	长尾时代经济社会一体化	82
6.7	搜索词到底是什么	83
6.8	事前过滤器和事后过滤器	85
6.9	YouTube热爱分享	86
6.10	米其林轮胎的米其林餐饮指南	87
7	长尾的社会感	89
7.1	长尾时代的社会化	89
7.2	长尾经济的社会化属性	90
7.3	长尾理论社会化的真相	91
7.4	长尾现象中人类社会意识迁徙	93
7.5	长尾经济的社会数据库	94
7.6	长尾理论与企业的真相	96
7.7	长尾理论与企业的社会责任	97
7.8	长尾理论与企业的社会角色	98
8	长尾经济中的全球效应	100
8.1	长尾经济的全球化与多元化	100
8.2	长尾理论与全球化的社会	101
9	长尾里的钱	103
9.1	长尾理论与利润	103
9.2	长尾理论获取利润的真相	104
9.3	超级女声	106

9.4	奥巴马的Web2.0与长尾	107
9.5	Twitter里的短长尾	
109		
9.6	kindle里的长尾	111
10	长尾与创新	113
10.1	长尾理论的创新与未来	113
10.2	长尾理论的创新真相	114
10.3	长尾理论的创新与例外	116
10.4	长尾理论的创新力	118
10.5	长尾理论的全息融合	120
10.6	乐高的玩具帝国	122
10.7	马云的虚拟世界	122
10.8	让我们羡慕一下Google!	124
11	长尾里的大新闻	126
11.1	长尾理论中互联网的大事件	126
11.2	免费网游《征途》	128
11.3	网游《传奇》的传奇长尾	130
11.4	长尾与“河南河北”	131
11.5	医疗行业里的“河北河南”	132
11.6	维基百科	133

12	总结	135
12.1	长尾请别含蓄	135
12.2	关键词与关键句	135
12.3	关键词与长尾1.0	135
12.4	关键词与长尾2.0	137
参考数目：		137
个人简介		138

《SEM的尾巴》

——长尾理论

前言

截止到目前为止，长尾是我接触所有数字营销中最有效的数据落方式（甚至是唯一的）。

了解长尾的原理和发展历程可以有效的帮助我们完成工作任务，而长尾不单单只是加词减词这么简单。它背后带来了更深层的意义需要我们认真理解与思考，理解和掌握长尾势必会在未来的网络世界中占得先机。如果非要把营销理论的重要性排个顺序，长尾对我的影响是要大于“定位”、“大众心理学”等。

下面我会从理论出发结合一些已经发生的长尾案例并通过对SEM的理解，深入的思考长尾最终能给我们这个行业、这个网络、这个世界带来什么改变。

我跟长尾的私人感情

我之前在一家甲方公司进行SEM工作，这家公司名气很大但却早已力不从心。在我控制的账户预算只有竞品公司的十分之一的前提下我渴望赢得市场和胜利。这应该算是一种初出茅庐不怕虎的倔强傻子异想天开的想法，我拼命的阅读能帮助我做营销的书籍几乎到了疯魔的程度。当我看到两件东西后才让我彻底自信并决定与行业其它列强拼死一战，第一件东西就是安德鲁写的《长尾理论》。

这本书我甚至都没有看完就已经迫不及待的投入到账户操作中。当时间过去2个多月后发现效果不仅没有好转而且还出现了略有下滑，我的心情几乎跌到了谷底。我不断的查看数据，研究理论。无论如何从哪个角度看我做的事情都没错，怎么就没有好结果？在最心灰意冷的时候我看到了另一件东西：《点球成金》。

《点球成金》是一部由小说改编的电影，大帅哥布拉德皮特主演。故事的内容就是一个没钱买大牌的棒球队怎么通过颠覆规则，最终赢得比赛的。我把这部电影下到电脑里，回到家就循环播放。以至于我这种英文不怎么好的人看这部电影不用看字幕.....

最终在6个月之后我开始感受到长尾的力量，并最终用了市场6%的预算，拿走21%的份额。虽然跟第一名的30%比我还是输了，但是至此也让我坚信，在网络数字营销的时代，有钱砸市场只是一个条件，最终能赢的公司还是要靠人去想办法。

倔强的人也有一种生活方式，那就是倔强的活着。

因为这个案子我被360数字营销部发现并最终来到这里工作。为了保持定位，我尝试着让长尾在更多的维度和账户中发生效应。在这几年的实践中，长尾在多个账户中都呈现出漂亮的数据表现。即使媒体为了流量变现挤压长尾的生存空间，长尾依然是可以拿出台面来讲的好方法。现在我把这几年对长尾的思考与认识整理成册呈现给大家，希望可以帮助在华尔街给中国互联网公司高压之下的我们，仍然能看到更长远的尾巴，并思考未来。

1 肯定长尾

1.1 账户里需要长尾词

所有幸福的家庭都十分相似；而每个不幸的家庭各有各的不幸。

——托尔斯泰《安娜·卡瑟琳娜》

电视又粗俗、又下流、又愚蠢，并不是因为电视观众们又粗俗、又下流、又愚蠢，电视之所以是这幅样子，只是因为人们在那些粗俗、下流、愚蠢的兴趣爱好上极端地相似，但在那些优雅、美好、高尚的兴趣爱好上却又大相径庭。

——戴维·福斯特·华莱士

长尾并不是互联网的产物，其实它很早就产生了。只是随着互联网的普及和高速发展，我们越来越意识到这个理论的重要性以及必要性。“所有幸福的家庭”说的是核心，“不幸的家庭各有各的不幸”说的是长尾。“粗俗、下流、愚蠢”说的是核心，“优雅、美好、高尚”说的就是长尾。我们常常说世界上没有完全一模一样的人，其实我们每个人不同的地方就是长尾的一种体现，长尾是一种个性、另类、奇葩、艺术性的体现，正是这种体现，在搜索引擎中就变成了各种个性、另类、奇葩、艺术性的搜索词。

1.2 账户中所有关键词都可能也可以被点击！

长尾关键词和核心关键词实际都是在寻找需求，本身没有任何区别。简单来说就是从搜索引擎中寻找潜在客户的一个过程。目前，全世界的图书发行量超过600万册，假设每一册为一个关键词，那么这600万本书就相当于600万个关键词。但是这些书是否都卖出去过至少一本呢？我想答案是肯定的，这些书肯定且至少卖出去过一本，那么关键词也是如此。假设全世界总共发行过6000万本、或者60000万本书呢？这些书起码都应该卖出去过一本，即使这本书从出版到卖出第一本用了10年的时间……就好像设计出来的衣服不管多难看，也会有人买来穿在身上，饭馆里的菜不管多难吃，也会被客户点过一次。

好在增加一个关键词不会像卖书那样包含着高额成本，打个比方：我们先找棵树，砍掉它，把它做成纸，在纸上印上文字装订成册做成书摆在书店，最后客户买了这本书。而我们给账户添加

一个关键词，不需要像做书这么麻烦，只需要看到或者想到一个关键词并把它加入账户即可，整个加词的过程是完全免费的。

长尾其实是一种个性化的表现形式，每个人的语言表达方式不同造就了完全不同的搜索词，从而我们也必须用完全不同的关键词去应对客户随时在变化的语言表达方式以及搜索习惯。长尾可以采取无限制的免费增长方式达到足够长的尾巴，切记这一点，只有被点击的关键词才会产生消费。如果有人告诉你没有被点击的关键词在账户里过多会影响整体账户质量度那么请你对准他的脸蛋儿狠狠的给他一记耳光，然后告诉他：“少在这里卖拐。”

长尾也是一种想尽一切办法用最低的价格获取转化的一种方式，这种方式往往都用在投放预算有限的非第一公司，比如某行业里的第三、第四名。占据王位的公司根本不屑于这么吃力又不怎么见效果的方法；同时，占据王位且又懂得灵活运用长尾的公司基本上也是无法被撼动的。例如，亚马逊一半的图书销量都来自长尾，有人能撼动亚马逊网络图书的地位吗？或许亚马逊网站的用户体验做的好，服务号称世界第一，可真正把亚马逊推到顶峰的其实是它的长尾。大家都知道进攻要靠侧翼战，防守需要自残式的颠覆性，就目前关键词竞价这套系统来说，非王者地位的公司用长尾制造侧翼战是最廉价且最有效的进攻手段了。

1.3 长尾让核心变得不那么重要

在工业革命开始之前，基本上所有地区都处在农耕时代。农耕时代的文化是比较闭塞的。因为交通的不便，不同地区人们之间的交流变得极其困难。在这个时候，中国的古代印刷术发了巨大的作用，各种文化大都通过印刷品进行传播，而这个时候的商业交流也比较初级，交易形式单一，交易量也很少。

但在工业革命之后，各种新型的技术开始传播开来。于是，新闻、报纸、广播、电视等大众媒体蓬勃发展。这些大众媒体的目的只有一个，那就是大规模制造市场的头部。在工业革命之后的这个时代里，热门产品统治了一切。对于任何一家企业来说，如果你不能使你的产品成为热门，不能使产品畅销，那么你就是个失败者。于是，是否畅销成了检验一种商品好坏的标准。所有的企业都向往自己的产品成为热门产品。这是一个简单得不能再简单的逻辑：制造热门产品，然后轻松赚钱。

随着时间的推移，这种一两件产品统治就能一切的方法逐渐失灵了。从2001年到2005年，音乐工业的总销量下降了四分之一，热门唱片的数量下滑了近乎一半。为什么众多的顾客转而成为非主流音乐的粉丝了呢？原因很简单，是消费者的个性化需求。在互联网经济的新时代中，这些顾客转向欣赏那些更能体现自己品味的非主流音乐，而对由唱片公司专门打造的热门音乐不再像以前一样感兴趣了。在互联网时代，消费者有了自主选择的权力，不再是被动地接受热门产品了。

1.4 潜藏的大多数

要理解过去的有限选择和今天的丰饶世界有什么不同，我们可以把我们的文化想象成一片海洋，露出水面的陆地就是一个个大热门之岛；有热门唱片组成的音乐岛，有热映大片组成的电影岛，有流行电视节目组成的电视群岛等。

海平线就是踏上这些岛的经济门槛：能让商家们满意的销量。各岛就代表着能够跨过这个门槛或者说突破海平线的产品，它们的流行度足够大，因此通过容量有限的营销渠道供应它们，能换来足够多的利润，所谓容量，就是指大多数零售商都不能没有的货架空间。放眼眺望一下远方的文化海平线，我们能看到的都是那些高耸于海浪之上的流星之峰。

但是，岛屿当然只是广阔的海底山脉的尖端区域。当营销成本开始下降时，这与海平面的下降并无两样，曾经隐藏在水下的东西会在霎那之间显现出来。而水下世界的丰富多彩远非水上可比。当在线零售商们开始利用它们那些非凡的经济效率时，我们会看到满载新选择的巨大山脉浮现于过去仅存在一座山峰的海面上。

今天，从书籍到厨房装置，其他任何商品也都一样。绝大多数的产品都不在你身边的那些商店中。必然的，传统的热门中心主义零售经济学限制了我们的选择。

如果你可以大大降低供给与需求的连接成本，那么你能改变的不仅仅是数字，还有市场的整个内涵。这不仅是一个量的变化，也是一个质的变化。当利基产品被纳入我们的能力范围之内，非商业内容的市场需求开始显现无遗。接下来，随着需求转向这些利基产品，供应这些产品的经济学也会进一步改进。如此循环往复，一个积极的反馈环将会应运而生，彻底地改变未来几十年内的工业世界，还有文化世界。

1.5 区域限制导致了长尾

传统零售业有一个致命的软肋，一家普通的电影院只有在两周的档期内吸引至少1500个观众，票房才能支撑放映厅的租金。其他如书店和书包摊等，经营原理基本都一样。

无论是哪一种情况，零售商都必须保证他们的产品能带来足够多的需求，否则他们无法生存下去。但是，他们都只能从有限的本地居民中拉拢顾客，一个典型电影院的市场范围可能只有方圆10公里，书店可能更小。一部出色的纪录片也许在全国范围内拥有五六十万的潜在观众，但这没用，重要的是它在特定区域内的吸引力以及可以覆盖到的人群。

《十二公民》改编自1957年的美国影片《十二怒汉》，是由北京聚本传媒出品，由徐昂执导，何冰、韩童生、钱波、赵春羊联袂主演的犯罪悬疑片。该片讲述了当代中国一个由富二代“杀人案”引发了最为激烈的法庭智斗的故事，影片于2015年5月15日在中国内地上映。有关“十二”这个题

材的电影多个国家都有翻拍，但我仍认为中国版本的最能打动人心，最让人产生共鸣。可因为电影上映时长和影院数量，票房只有1000万。在如火如荼的中国电影市场，如此佳作不觉让人叹息。有许许多多绝妙的娱乐产品在全国拥有庞大甚至狂热的潜在市场，但是却无法获得支持。2004年奥斯卡最佳动画片提名的《疯狂约会美丽都》就是一个典型的例子，它在评论界赢得满堂彩，但全美各地只有6家影院放映它。一个更惊人的例子是印度宝莱坞在美国的尴尬遭遇。印度电影业每年都能产出超过800部电影，而生活在美国的印度人据估计有170万人左右。但最好的印度语电影《印度往事》在美国却只有两家影院上映。而且，在这一年进入美国市场的印度电影总共只有寥寥几部而已。在区域的限制下，观众太分散就等于完全没有观众。

物理世界的另一个限制就是物理学本身。无线电也只能容纳有限的电台，一根同轴电缆也只能传输有限的电视频道。而且，每天至多也只能播24个小时的节目。广播技术的限制是由于资源太少而使用者太多。出于这个原因，他们不得不在同一个地理区域吸引足够多的观众，这又是一个足以将许多节目拒之门外的高门槛。

在过去的一个世纪里，娱乐业用一种简单的方法化解了这些限制：聚焦于大热门。毕竟，大热门能让电影院座无虚席，能让商品财源滚滚，能防止听众和观众们调换频道。这种做法本身并没有问题。社会学家会告诉你，大热门现象与人类心理直接相关，他们是社会潮流和口头传播效应共同造成的结果。况且，有相当多的大热门确实名不虚传：那些动人心弦的歌曲、鼓舞人心的电影和发人深省的书籍，能够赢得大众消费者的喜爱。

但是，我们大多数人需要的都不仅仅是大热门。每一个人的品位都与主流文化有些许不同之处。我们发现更多的其他选择，我们就会更多地被它们吸引。遗憾的是，在最近十几年中，这些选择已经被那些急需鼓吹自己的行业，用花里胡哨的营销手段排挤到了边缘地带。

热门经济学诞生于一个供给不足的时代，在这个时代，我们没有足够的空间为每一个人提供每一样东西；没有足够的货架可以摆放所有的商品；没有足够的银幕可以放映所有的电影；没有足够的频道去播放所有的电视节目；没有足够的波段去播送所有的音乐；也远没有足够多的时间将所有内容都浓缩到某一个载体上。

这样的世界是一个匮乏的世界。现在，随着网络传播和零售的兴起，我们正进入一个丰饶的世界。两者的不同有深远的意义。

2 长尾理论产生的特征

2.1 长尾理论被发现了

范·阿迪布从自己公司的数据统计软件里发现，收录在点唱机数据库里的曲目中，有98%的歌曲每三个月都至少被点播了一次。想想做一首歌的成本，再想想我们添加一个关键词的成本，就可得知通过搜索引擎做长尾是件多么幸福的事。

如果你不做长尾，你就是在抛弃你的客户，你越是重视20/80法则你就越发的觉得你的蛋糕越来越小。有人说长尾是在颠覆20/80法则，在我们谈论这些抽象的理论之前，我们应该首先抛除我们天生的、从小被灌输的硬币理论，非黑即白。这些抽象的理论其实并非只有两面，往往都是有非常密切的联系且相互依存并相互制约。当20/80被过分依赖之后会发现原来非常核心的词也不在那么好用了，因为给与这些核心词的养份，非核心词，被删除或者被轻视了，随之带来的后果是核心词逐渐的因缺少养份而随之枯萎。但如果你只考虑长尾而忽视了20/80法则带来聚焦能力，那么整个账户将没有明确的投放方向以及投放策略。目前的行业状况是随着各种ROI、KPI、CPA的考核权重越来越高，导致了我们不得不用在各个方面拼命使用20/80法则来完成我们的ROI、KPI、CPA等各种指标。这种指标的制定,是因为绝大多数的中高层领导，不懂账户及各种词的相关性和必然联系所造成的。一味的追求利益，导致大家都在拼命挤压这些所谓的行业核心词，导致核心词的价格越来越高，直到某一家或某几家公司无法承担严重增长的CPC而放弃投放。这对整个行业来说，是一种非良性的竞争关系，并且这这也是一个成熟且有远见的搜索引擎平台不想看到的结果。

2.2 互联网里的长尾

我们可以把搜索引擎当成一款网络游戏，规则非常简单。如果你想变的强大且稳坐宝座见谁欺负谁，你就需要具备以下两点：要么你很有钱，要么你有时间。一天24个小时当中，大家的工作时间是8小时，这里的时间其实就是人员的数量。就目前SEM的薪金来说，对员工薪水的投资远远要比花钱买高额的CPC更划算。而现在公司高层宁可花20、30元买一个CPC，也不愿每天多给员工10块钱的午餐补助。

随着互联网的发展，知识越来越扁平化。以前我们需要蹲在图书管里了解世界，现在只需要一个有WIFI的IPAD就能让你知道你几乎想知道的一切东西。（我们经常为了查找某些知识从一个百科跳转到另外一个百科，乐不思蜀的浪费整个下午吧？）世界越来越没有所谓的技术壁垒，只有“人才壁垒”。而长尾则是一次完全依靠人才来完成的项目，跟你的框架金额无关。

余额宝最近在电视媒体上打出的广告是5000万人都在使用的货币基金。而单在马年春节的半个月內，其用户量就增长了过千万。截止2014年2月6日，余额宝公布的数据是6100万，这种像疾风般的增长速度，实在令人感慨理财的尾巴到底有多长。2014年1月初，天弘基金发布了余额宝用户的

各项趣味特征数据，截至2013年年末，余额宝规模为1853亿元，用户共计4303万户，用户平均年龄仅28岁，人均持有金额为4307元。这其实就是金融行业的长尾模式，让有10万块钱和10块钱的客户都可以简单的进行一些金融理财。而让那些设置高门槛、开设各种黄金VIP、白金VIP的银行大佬们知道了长尾的厉害之处。

2.3 长尾的周期性

长尾化最终都会迎来一个长尾周期，如果这个行业从来没有出现过长尾现象或长尾周期，只能说明这个行业的竞争不够激烈，竞争程度还在上升阶段，直到一个长尾周期的来临。

长尾既然有一个周期那么他就应该有开始和结束。首先，到底什么才是长尾化？如果你的账户里有100万个关键词你就是长尾化了吗？不是，长尾化说的是你比竞争对手多的那一部分才是长尾。即：如果你的账户里有100万关键词，你的直接竞争对手里也有100万且重合度很高。这就不能叫做长尾化，长尾实际指的是你比别人多的那一部分没有参与到竞争或很少产生竞争的部分。我们假设全世界范围内一年产生的中文新书为10万本，在长尾周期开始阶段亚马逊用了三年时间先拔头筹把这些书全部收录囊中。此时，亚马逊站在了长尾的顶端，享受着长尾带来了好处。随之的一年后，当当、京东也陆续把这10万本新书加入至网站。此时，亚马逊的长尾优势结束，一个长尾周期也随之结尾。长尾虽然没有尽头，但长尾周期还是会有尽头。不过一个长尾周期的结束也意味着下一个长尾周期的开始，10万本中文新书加完了我们还有10万本日文新书、10万本英文新书、10万本法文新书、10万本德文新书……总之，只要有激烈的竞争，就会有无数的长尾周期如雨后春笋般层出不穷。一个长尾周期倒下了，千千万万个长尾周期会站起来！

2.4 长尾的主动性与被动性

长尾的两面性其实就是主动长尾化和被动长尾化。

主动长尾化的例如亚马逊，他首先尝到了甜头，其次占据王位主动求变。率先拉起一个长尾周期，结果现在的电商都是被长尾化的。首先这跟电商的特殊性有关，其次也是因为互联网的长尾化相对于其他行业来说更简单。不过，简单并不都是好事，我们辛苦积累的长尾量（关键词量）可能被别人一夜之间即可完成复制或者超越，优势变得极为脆弱，竞争非常的残忍。这时我们就能理解为什么比尔盖茨敢说出“如果通用汽车的技术能够赶PC的发展速度，那么我们现在花25美元能买到一辆汽车。并且，每加仑汽油可以行使1000英里。”也知道了为什么只有IT行业才有所谓的每18个月电脑性能必须提高一倍，否则将无法盈利的这种令人作呕的“摩尔定律”。

相对于亚马逊的主动长尾化带来的优势，ZARA的长尾优势显得更加坚固。相对于线上行业、线下行业的长尾过程更加痛苦，劳民伤财。但结果还是很欣慰，ZARA铸造了足够且很难被赶上的长尾优势。他们的竞争对手多次想尝试ZARA的长尾化，但难度要比网络公司麻烦很多倍。

被动长尾化的例如上述的次贷危机，它被利益驱使被迫性的长尾化了，导致了世界经济的波动。例如SONY，举世无双的SONY为了利益拼命的拉长自己的产品线，只要是能通电的，没有不涉足的，结果举步维艰，这就是被利益驱使导致被动长尾典型案例。

2.5 上帝创造了长尾，而不是互联网

现在我们都认识到，不管是线上还是线下，长尾都在发生作用。那么，到底是什么原因导致了长尾的出现？要知道，这种事情在传统经济时代是绝对无法想象的。克里斯·安德森为我们解释了问题的根源：“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。

在我们的固有观念里，好像只有热门的产品才能够赚钱，只有制造出热门的产品才能够赢取丰厚的利润。这种想法其实没错，但是他却是一个和时代有着密切联系的观点。热门产品是供给匮乏的产物。当整个市场供大于求的时候，非热门产品也就有了很大的市场空间。在任何一家商店，摆放商品的货架是有限的；在任何一个媒体，产品广告的播放也是有限的。但是，当上面所说的那些限制都不存在的时候，市场会产生什么样的变化？在这个时候，我们不能只盯着热门产品，那些非热门的产品同样拥有极大的市场空间。非热门的产品由于数量巨大，加在一起将是一个非常庞大的市场。我们且不说这个市场比热门市场还要大，就算是他们两个同样大，也必将颠覆传统的商业理念。

如果你的竞争环境非常宽松，我们完全可以只选择那几十个甚至几个关键词就能满足自己的胃口。可现如今连卖煎饼果子的大婶不仅需要跟同行竞争，同时还需要抵抗鸡蛋灌饼和小笼包的蚕食，更何况我们在“摩尔定律”的互联网行业里寻求生存。

2.6 大一统文化只是例外，不是规则

在工业革命之前，大多数文化都是本地化的。经济以农耕为主，土地有多广，人口就有多么分散，而距离就是人与人之间的障碍。文化被分割了，方言和民歌等由此而生。由于缺乏快速的交通和通信手段，文化的融合以及新理念和新趋势的传播受到了限制。这是小范围文化的早期阶段，决定它的主要是地理位置而不是共同的兴趣。

从一个城镇到另一个城镇，各地状况千差万别，五花八门，因为承载大众文化的工具实在少之又少，除了巡回戏剧表演和知识分子才有福消受的寥寥几本书，大多数文化信息的流动速度还不如人口流动速度。教堂成为西欧的主要大众文化纽带是有原因的，它又最好的传播设施，而且，古登堡的印刷术也为它贡献了产量最大的传播载体：《圣经》。

但是在19世纪早期，现代工业时期的来临和铁路系统的发展造就了风起云涌的城市化浪潮和欧洲大城市的崛起。这些新的商业中心和交通枢纽史无前例的将形形色色的人聚集一处，制造了一个强大的新文化引擎。万事俱备，只欠一种大众媒体给这种引擎装上翅膀。

19世纪中后期，几种新兴技术完成了这个任务。首先，商用印刷技术日益进步，趋于主流；接下来，新“湿版”工艺使摄影术开始流行；最后，爱迪生于1877年发明了留声机。这些新技术激发了第一次流行文化大潮，由图文报章杂志、小说、印刷乐谱、政治宣传册、明信片、贺卡、儿童书籍和商品目录推动的大潮。

新闻和报纸将纽约、伦敦和巴黎这类都市文化中心的最新时尚传播到了四面八方。然后，在人类刚刚迈入20世纪的时候，爱迪生用电影技术创造了又一个大规模市场，过去的舞台明星们得到了一个崭新的记录式媒体。它不仅可以接触到更多的观众，还提供了在许多城市同时“登台亮相”的机会。

这些威力无穷的文化载体可以跨时空地联结不同的人，创造一个同步性的社会。史无前例的是，你不仅可以放心地说你的邻居读到的晨报新闻与你的一模一样，欣赏的音乐和电影与你的一模一样，甚至也可以确信全国各地的同胞们都是如此。

这些强大的大众文化技术的兴起也不是没有遭遇反对之声。1936年，沃尔特·本杰明直言，他担心所谓的神圣性艺术超凡属性会在一个机械复制时代逐渐沦丧。本杰明强调的是摄影术和电影的例子，关注的是录制的音乐而非演奏的音乐，所以他担心艺术的机械复制会改变大众对艺术的反应。过去人们对一幅毕加索油画的被动接受转变成了现在对一部卓别林电影的积极反应……人们不加批判地享受着沿袭下来的东西，却带着厌恶之情批评那些真正的新事物。

但实际上，他还没有看到真正的革命。蓄势待发的广电媒体大爆炸将最终彻底改变游戏的规则。电磁波有一种无与伦比的威力：它可以毫无成本地向各个方向传播。正是因为这个优点，它一经问世就震惊了世界，就像50余年之后的互联网一样。通过一次广播就能接触到方圆几十公里之内的每一个人，这种经济上的价值实在诱人，以至于美国无线电公司在20世纪20年代早期就进入了无线电设备制造业，只为支持和加速广播接收器的普及。

但地方和地区性广播毕竟只能覆盖地方和地区的听众，对面向全美的广告商来说还是有点美中不足。走向全美需要另一种技术的支持。1922年，美国电话电报公司的长途和地方贝尔电话运营部门开发出了新技术，实现了长途电话网上的语音级和音乐级音频传输。一直乐于尝试新技术的纽约WEAF电台推出了一套定期性的节目，还开创性地制作了一批结合了商业许可和赞助内容的节目。通过长途电话线，这些节目还被输送给了纽约之外的其他电台。这一做法大获成功，创造了电台与电台之间的双向通信渠道，将过去的地方性体育和政治活动报道变成了全美性的新闻。

从1935年一直到20世纪50年代，广播的黄金时代孕育了不少举国闻名的大明星，此后，电视取代了广播，大一统文化的终极传媒就此诞生。在1954年，有电视的家庭中，有74%的家庭会在每周日的晚上收看《我爱露西》，这是一个令人咋舌的比例。另外说一下《奔跑吧兄弟》的收视率应该不会超过5%。

电视黄金时代标志着所谓“饮水机效应”的最高峰。“饮水机效应”指的就是办公室里围绕某个大众文化事件的热烈讨论。在20世纪50和60年代，你大可放心地假设办公室里每一个人都在前一天晚上看了同样地节目。比如现在还会有一大早来了大家都在问爸爸去哪了之类问题。

在整个80和90年代，电视一直是美国人之间的一条伟大纽带，甚至在进入21世纪之后也是如此。随着企业掏出越来越多的钞票购买黄金时段，电视广告收入每年都会创下新高。而且，这都是自然而然的事情。为什么不呢？电视定义了主流文化，黄金时段也许不是唯一的时段，但它是唯一重要的时段。

但就在90年代行将结束的时候，网络开始崭露头角。网络企业连连大捷，文化地壳开始在它们脚下慢慢迁移。

2.7 大热门经济就是大热门文化

尽管大热门时代也许已经是强弩之末，但它对大众观念的影响却仍然挥之不去。当今的媒体和娱乐业仍然是围绕着寻找、投资和创造大热门的模式运转的。

娱乐产品的制作、宣传和销售向来成本不菲，无论是电影、电视节目还是音乐专辑。比如，现在的一部好莱坞电影的平均制作成本大约是6000万美元，营销成本也不会低于这个数字。但是，预测什么样的电影能拨动观众的心弦仍然像往常一样难，正因为这样，那些靠得住的大牌演员和导演才会索要那么高的报酬，他们给一件不可预见的事带来了一点点可预见性。但即使是明星也会遭遇“滑铁卢”，所以电影公司、唱片公司和网络公司都会采取分散化投资方法来降低风险。

就像风险资本家一样，他们把赌注押在许多项目上，每一个项目的投资都足够多，这样才能给他们一个力争成名的机会。根据他们的想法，在最好的情况下，大多数项目都能实现收支平衡，一败涂地的项目应该没几个。这就意味着，有幸变成大热门的那几个项目必须能弥补其他项目带来的损失。

从这个意义上说，这些公司确实急需大热门而不仅仅是有利润的产品，我们所说的大热门是指那些惊天动地的超大热门。高昂的制作成本和结果的不确定性给商家们施加了巨大的压力，他们不光要赢，还要赢得漂亮。其他产品呢？很简单，它们都是失败者。就算它们已经大获好评，甚至已经被几百个人听过看过，也算不了什么。只要这些产品没能把花出去的钱成倍成倍地捞回来，它们就没有完成任务，因为它们本应该是投资组合中的其他所有项目的顶梁柱。

制造一个大热门和制作一部电影并不完全是一回事。要想吸引上千万人掏钱观看你的电影，有些事情你必须做，有些事情你又不做。你只能聘请你能请到得最大牌的明星为你助阵，万万不可让你的大明星在戏中死掉。如果这是一部动作电影，那么特技效果越多越好。而且，如果条件具备，拍一部动作电影也许更好。当然，就算你不遵守这些法则，你也有可能制造出一个大热门，但何必要铤而走险呢？毕竟，你正在投入大把的钞票。

这种热门中心主义的倾向已经由好莱坞的董事会议室渗透进了美国的国民文化中。由热门制造机器产生的经济需求注定会让我们习惯欣赏大热门，而瞧不上其他东西。娱乐风险投资的账本已经被我们内化到了脑海中，所以我们才会像关注职业体育那样追逐每周末的票房结果，记录比分，把那些无可争议的胜利者和显而易见的失败者区分开。

我们完全被明星的魅力左右，高高兴兴地看着他们的报酬水涨船高，成日盯着他们荒唐离奇的私人生活，对他们的工作反倒没有太大的兴趣。从体坛大腕到著名的首席执行官，我们把大多数注意力都放在了少数几个大人物的身上。换句话说，文化环境要求我们用“涂着热门色”的透镜去观察我们的世界。

如果一个产品不是大热门，它就是个失败品。它没有通过经济检验，所以永远不能再付诸生产。在这种热门中心主义思想的作用下，历史是由大热门记录的，而衡量质量好坏的最佳标准就是是否卖座。而且这并不仅仅适用于好莱坞。这就是我们分配货架空间的方式，这就是我们安排电视时段的方式，这就是我们设计广告广播节目表的方式。其中的逻辑很简单：把稀缺的资源分配给最“值得”的东西，也就是最流行的东西。

最后要说的是，我们对热门文化的反应，对热门文化也有促进作用。货架空间的分配就是一个零和游戏：一种产品取代另一种产品。迫于这个问题，娱乐业中的每一个渠道都自然会选择最流行的产品赋予它们优先地位。当我们把商业重心放在这些大赢家身上时，我们实际上就扩大了它们与其他所有产品之间的裂痕。从经济上看，这就等于这么一句话：“既然富翁只能有几个，那它们至少也得是超级富翁。”这样一来，陡峭的需求曲线变得更陡了。

但现在，这一切已经开始改变。办公室里的饮水机曾经可以穿越文化的边界，办公室里有多少种人，就会有多少种人聚集在它的周围。但现在，我们越来越喜欢组成我们自己的“部落”，联结这个团体的是精神的共鸣和相同的兴趣而不是既定的广播节目表。我们的饮水机变得越来越有实质性，有许多不同的饮水机，而聚集在每一台饮水机旁的人都是自己选择加入的。我们正在从一个大规模市场退回到利基市场，只不过，定义不同市场的不再是地理位置，而是我们的兴趣爱好。

2.8 长尾虽好，也切勿贪杯。核心还是不可或缺的！

任何一个企业都希望能够打造出热门产品（比如某通用词代表了你们），这就像每个企业都希望盈利一样，是天经地义的。毕竟这些企业急需大热门的产品来为企业赚到足够多的利润。但是，作为企业的投资者和领导人必须清楚，制造大热门产品的投入是非常高的，市场风险也会比较大。那么，这就需要企业的领导者做好权衡，到底选择高投入、高风险，以获得高利润；还是低投入、低风险，以获得低利润。不过，还有没有第三种可能，即低投入、低风险，而又高利润呢？当然有，如果你能够挖掘出普通利基产品的价值来的话。

什么是利基产品？所谓利基产品指的是和大热门产品相对应的小众产品（长尾词）。消费者追求个性化需求的趋势愈演愈烈，一旦通过某个渠道能够找到自己想要的产品时，大热门的产品在他们眼中就不再有多么高的价值。在这个利基产品的长尾中，你挖得越深，走得越远，得到的利润就会越多，选择的价值取向也会更加非主流。这既是现在已经证明了的事实，也是未来市场发展的必然趋势。所以，从这个意义上讲，我们可以确信，21世纪是热门产品（核心词）和利基产品（长尾词）并驾齐驱的舞台。

执意选择一种方法来制作和搭建账户都是一种愚昧的行为，选择核心放眼长尾才是立足之根本。

2.9 蓝海与长尾

所谓蓝海，就是回避同质化、低利润的红海，进入差异化、低成本的蓝海。那么长尾其实就是蓝海的续集，即更大程度的满足个性化的需求。正因为如此，长尾才被美国《商业周刊》评选为2005年最好的观念之一，应该说这是对长尾的一个客观且非常有水准的评价。为了证明长尾战略已经进入商业模式竞争阶段，为此，克里斯·安德森在阐释长尾理论的过程中所举的例子都是围绕着亚马逊的经营模式。事实证明，这是通向未来企业利润的发源地，因为更多、更细小的市场，将完全由个性化需求的用户所组成，只需要认真的发现和识别并满足他们就可以了。

蓝海词只是长尾理论的一种功效，而寻找蓝海的方法中长尾是最有效的一种。通过长尾产生的搜索词报告探索新的关键词，蓝海区域是现阶段最简单最实效的方法之一。

2.10 在长尾世界里游个泳

长尾的意义无非就是无限的选择。充足、廉价的传播渠道意味着丰富、廉价和无穷无尽的品种，也就意味着消费者们的兴趣可能会像产品种类一样分散。从主流媒体和娱乐业的角度看，这就像是传统媒体和互联网之间的一场战争。但问题是，一旦人们把注意力转移到了网上，他们就不会再简简单单地从某一个媒体跳到另一个媒体，而是会如鸟兽般散去。这样一来，无限的选择就等于市场的终极细分。

每一个听众、观众或读者都是共同兴趣和特殊兴趣的一个独特的混合体，现在是，过去也一直是。或许有许多人有某种共同的兴趣，比如对天气的偏好，但大多数人都有着截然不同的特殊兴趣。直到大约30年前，普通的美国人还没发接触到任何能满足他们特殊兴趣的媒体。他们只有大众传媒，一种能够成功满足许多共同兴趣的媒体。随着媒体技术的进步，特殊兴趣开始得到满足。在20世纪70年代，胶印技术的发展掀起了满足特殊兴趣的杂志和热潮：报摊上的杂志不再是聊聊一二十种，而是数百种之多，大多是针对某种特殊主题的。随后，模拟有线电视和数字有线电视先后在80年代和90年代后期兴起，美国人能够收看的电视台从4家上升到了数百家，大多都是满足特殊兴趣的频道，比如：家居、园艺、高尔夫、军事等等。最后，互联网在90年代开始普及开来，普通人很快就有数以百计的网站可以选择了。同样，这些网站大多都有一个非常特殊的主题。

过去的人们只用大众媒体，因为这是唯一的媒体。现在，越来越多的人开始转向这些特殊的出版物、频道和网站。而不是继续依附于大众传媒的出版物、频道和网站。越来越多的人对大众传媒越来越不感兴趣。而且这个群体很快就会成为多数派。单个来看，消费者们并没有变，他们的兴趣一直是不尽相同的。变化的是他们使用媒体的习惯，他们只是在满足自己的特殊兴趣罢了。世界上有多少人，就有多少个兴趣领域。过去是这样，以后肯定也是这样。

从共同兴趣转向特殊兴趣的趋势并不意味着传统力量结构的终结，并不意味着我们正在全面转向纯业余性的电脑文化。事实上，这只是等式的重新平衡，只是“或”时代向“和”的时代演变：过去我们只能选择畅销的或非畅销的产品，也就是主流文化和亚文化的对比。现在我们可以同时选择畅销和非畅销的产品。今天，我们的文化越来越像是头部和尾部的混合，机构和个人的混合，职业者和业余者的混合。大众文化并没有陨落，只是不再那么大众化了。另一边，小领域文化也不再那么默默无闻了。

2.11 向传统行业致敬！

在我们说传统行业守旧之前，我们首先应该肯定它的功绩。今天的零售陈列架就是人类与产品供应链的互动界面，这个高度发达的供应链以最大的效率利用时间和空间为原则。一般的超市货架可能有2.1米高，1.2米宽，最多可至0.6米深，这样的立方容积已经可与一辆小型货车媲美。

一排排货架上摆满了根据行业标准货架的尺寸量身设计的包装商品，这已经成为现代社会丰饶性的象征。今天的一家普通超市有不下3万种不同商品，每一种都被巧妙地归置和展示在货架上，以便以最低的成本实现最大的销量。它既是一个高效仓储的奇迹，也是一台马力强劲的销售机器。

货架反应了零售科学的最高发展水平。超市货架上的产品都是根据仓储算法和市场需求弹性饱和排列的。最优存货方法每天都要在连锁零售店的总部中重新计算一次，而且随时会根据实际销售数据迅速调整。

这种货架仓储模式旨在启动零售机器的每一台引擎：满足消费者现有需求，激发他们新的需求，从最小的空间里榨取最高的销售业绩。超市货架的每一个维度都被详细地研究和抽样调查过，还有一帮零售人类学家用隐藏的摄像头和无线射频识别标签观察着它们的效果。对占据经济近60%江山的零售业来说，货架就是前沿阵地，而致力于货架科学的研究行业也是一个当之无愧的重要行业。

我们知道一个货架从上至下的精确价值梯度，无论对哪一种零售业态和哪一类商品来说，我们都知道稍低于顾客视平线的黄金位置值多少钱，比如在超市中，中部神奇货架的销售力是底部货架的5倍还多。所以，商店可以精确地算出它们应该向生产商们索取多高的“位置费”才能把他们的产品放在这些风水宝地，既提高厂商的销量，也提高自己的零售利润。

水平方向的设计则是一门品牌展示的学问。现在我们知道一个公司的产品占据多宽的空间才算恰到好处，既能吸引顾客的眼球，又不至于铺得太宽，白白浪费稀缺的前沿展区。凭借条形码，凭借销售现场与存货补给软件的珠联璧合，我们也知道如何让所有货架在任何时间都摆满正确的商品。

简而言之，得益于超市专家们数十年来的苦心研究，我们已经知道如何最大效率的利用每一平米的零售空间。只要你想我们惊人的进步，想想丰饶性和多样性的大发展和全球供应链的降价效应，你就很难否认货架的贡献。可以说，它就是资本主义进步的化身。

但是，货架在很多方面过于浪费了，让我们从最明显的一点开始。对一块长1.2米，宽0.6米的板子来说，那样的月租水平高得很离谱。没错，你可以在一平米的建筑面积上堆积出6平方米的货架面积，但零售业的经验法则告诉我们，用于安置货架的建筑面积每多1平方米，用于过道、收银台和公共区域的建筑面积就要多上2-3平方米。视商店类型而定，后屋的仓储和管理用地可能让必要建筑面积再大上25%。2005年早期的时候，美国主要地区的零售场地平均租金接近430美元每平方米，这意味着每平方米货架面积的净成本在每月280-355美元之间。

而且，零售商们还要承担其他日常成本：职员工资、存货贬值、供电和其他公共设施、偷盗和其他“外漏”问题、退货、保险、宣传费用等等。加在一起，这些成本几乎与场地成本相当，足以把每平方米货架面积的租金抬高到每月至少540美元的水平。按40%的平均零售溢价率来算，这意味着每平方米的货架面积每月必须要创造1080-1620美元的收益，而且这仅仅能维持收支平衡而已。

正因为货架上的每一个位置都是如此宝贵，只有那些最有希望的产品或受欢迎程度且利润水平有一定保障的产品才能得到这些位置。这是一种残酷的检验，但根据消费者联盟的统计，侥幸过关的少数产品中有70%-80%支撑不了太长的时间。

如果你认为这还不算糟糕，那么请不要忘记，在货架上销售产品的隐性成本有可能比直接成本还要高。这些成本大多是机会成本，也就是产品短缺和潜在需求得不到满足的成本，这是由货架的物理限制决定的。Google时代已经让我们见识到了搜索便利性的经济价值。我们只需输入我们想找的东西，写错别字都没关系，它就会突然出现在我们的眼前。我们已经被有价值的推荐信息或者其他人的经验教训给宠坏了，没有这些信息，我们永远也不会考虑或自己寻找某些东西。

但这些工具没有一个能用在线下的商店里，在这些地方，所有产品都被塞进了某个模棱两可的类别中，比如“罐装食品”。顾客的购物模式只有管理人员才知道，唯一可用的搜索引擎就是某个拿着最低薪水的存货管理员。其实这不是线下商店的错，因为这些零售商注定要生活在一个由货架和过道组成的非流动世界中，在这样的世界里，统治商品的是无从妥协的原子物理学，不是字节。

对这类有形事物来说，最不幸的规则之一就是固定性：它无法超越时间和空间。显然，一个有形物体在任意一个给定时刻只能待在某一个地方。一个金枪鱼罐头不可能同时出现在多个商品区中，尽管每一个购物者都有自己的兴趣点和搜索条件：“鱼”、“罐装食品”、“三明治原料”、“低脂肪”、“折价”、“畅销”、“返校期促销”、“两块钱以下”等。

一个有形商店不可能随时随地的根据每一个顾客的独特兴趣重新布置商品。一瓶葡萄酒不可能根据某次搜索结果魔术般的重新排列，就算下一个货架旁的某个顾客买了昂贵的牛排，所以他肯有可能会想买瓶葡萄酒。葡萄酒肯定不会直接在他身边出现。

你把什么东西放到购物篮中，商店在你结账之前不会知道。而等你来收银台的时候，商店已经来不及做出什么反应，除了免费送你一张折扣券之外再无其他高招。在某些地方，零售科学家们寄希望于使用智能购物车来解决这个问题，据说这样的购物车能通过无线射频识别标签来侦测车中的商品，然后据此发出推荐信息。但即使是这些科学家也没有隔空取物的本事，也无法轻松的根据推荐信息采取行动。在物理世界中，移动的是购物者，不是产品。

有形货架还有一个劣势：它们会受制于地理位置。只有能接近货架的人才能拿到货架上的东西。当然，这也是货架的一个优点：你附近的商店对你来说很方便，你可以马上把你购买的东西带回家。不管我们在网上花了多长的时间，我们毕竟还是生活在物理世界中的。

传统零售业主要限制之一就是地理因素：它们必须吸引当地的消费者。无论我们谈论的是电影、音乐还是其他任何产品，传统零售商们都只会经营能够保本的产品，也就是能从有限的当地人口中引来最多注意的产品。在物理空间的专制统治下，消费者太过分散就等于没有消费者。因此，本地需求必须足够集中，足以弥补有形分销的高昂成本。换种更明白的说法，没有足够的本地需求就没有商店。这对各种产品来说都是成立的，气候炎热的地区很少有滑雪商店，内陆地区很少有潜

水用品店，尽管这两个地方的人经常飞到其他地区去滑雪和潜水。任何产品都需要本地需求，但我们知道，任何一个商店都必须有足够多的本地需求。

2.12 宝洁里的长尾与创新

“您理想中的黑发是什么？”

“具有生命力的黑发。”一位消费者如是说。

“您进一步的心理感受是什么？”

“我就像一颗钻石，只是蒙上了尘埃，只要将她擦亮，就可以让钻石发出光芒。”有消费者这样说。

这是1997年宝洁公司在中国酝酿一个新的润发产品“润妍”时，对300名消费者进行产品概念测试的一场现场调查。按照宝洁公司的惯例，新产品在研制开发之前，首先要找准目标消费者的真正需求，研究全球的流行趋势。因为只有切合潮流趋势，又具有自己特色的产品，才是最具生命力的产品。

对消费者的产品概念测试，只是宝洁这家世界最大的日用消费品公司一直奉行“开放式创新”的庞大计划中的一个典型场景。迄今为止，宝洁公司每年用多种工具和技术（包括最新的互联网“口碑营销”），与全世界超过700万的消费者进行交流。为了最大限度发挥消费者的长尾力量，宝洁的一个口号是“把全球65亿人给出的好点子都纳入到自己的产品生命周期中”。作为一家在日用消费享有盛誉的公司，宝洁深知，产品最后要卖到消费者那里去，了解消费者的需求和喜好，这是复杂链条中的开端，而如何利用新技术来实现“开放式创新”，让每一个使用宝洁产品的消费者从开始就参与到新产品的研发、设计和市场定位中来，每个普通消费者的个性化建议无疑就是最好的产品决策。

创始于1837年的宝洁公司推出的消费品品牌有20多个，无论是飘柔、潘婷、海飞丝、沙宣洗发水，还是舒肤佳、玉兰油，亦或是护舒宝、佳洁士、碧浪、汰渍等。无一例外的在中国市场上畅销。对宝洁公司来说，其新产品深受消费者喜爱的成功秘诀就是“消费者至上”的创新策略。早在1934年，宝洁公司就在美国成立了消费者研究机构，成为在美国工业界率先运用科学分析方法了解消费者需求的公司。起初，公司雇佣“现场调查员”，逐门逐户进行采访，征询家庭主妇对产品性能的喜好和建议。到了20世纪70年代，宝洁公司成为一家最早使用免费电话与用户沟通的公司。消费者打来的电话大致分为三类：产品咨询、产品投诉、产品赞誉。宝洁公司建立了庞大的数据库，把用户意见及时反馈给产品开发部，以求产品的改进。

2000年，宝洁公司前任CEO雷富礼临危受命，为了进一步提升宝洁产品在全球市场上的竞争力，他在宝洁公司内部提出了“开放式创新”的计划，并且力排众议。首先在研发部旗下建立“联系与发展”部门，并将其注册成服务商标，为的是广泛探寻和结合外部的智慧与能力，从那之后，无论是

年销售额超过80亿美元、从美国海军研究潜水艇技术的部门那里转让而来的世界上第一个一次性纸尿裤品牌“帮宝适”纸尿裤，还是源自竞争对手发明的世界上第一个合成洗衣粉“汰渍”洗衣粉，宝洁170多年历史上创造的众多“第一个”，以及在最近10年里发生的数不清的“拿来”与“送给”，都和宝洁骨子里的长尾情结分不开，从在消费者那里获得现场灵感，到有效利用外部创新，成功实现与外部的大规模协作，再到利用互联网进行“口碑营销”，宝洁几乎在每一次与外界的联系中，都是获得并给与外部伙伴有用资源，使得合作得到“双赢”。

事实上，帮助长尾理论得以实施的网络，正是宝洁实现大规模协作的重要基石。2000年革新之际，宝洁全面评估了自己的创新效率，即过去10年不尽人意的新产品推出速度和产品数量，同时也意识到了互联网在科技研发中扮演的越来越重要的角色。在学习了IBM的知识产权外溢交易等模式后，宝洁提出了自己的研发模式。最初，宝洁全球的研发部门人员加起来只有十几人，而整个研发部门有9300人。可千万别小看这十几人的研发部门，它是宝洁“开放式创新”计划的中心枢纽，可以帮助不同区域的资源实现合理配置，内部相应的实践社区等也得以建立，更联系上了企业外部150万的相关业务研究人员。

以“润妍”润发产品为例，宝洁希望能在中国市场推出一种全新的展示现代东方女性黑发美地润发产品，取名为“润妍”，意指“滋润”与“美丽”。在对其进行产品概念的测试后，宝洁根据消费者的反馈，研发出了冲洗型和免冲洗型两款“润妍”润发产品，其中免洗型润发露是专门为忙碌的职业女性创新研制的；产品研制出来后，宝洁公司并没有马上投放市场，而是继续请消费者做使用测试，最终推向市场的“润妍”倍黑中药草润发露加入了独创的水润中药精华，含首乌；宝洁公司还专门设立了模拟货架，将自己的产品与不同品牌特别是竞争品牌的洗发水和润发露放在一起，然后调查消费者究竟记住什么，忘记什么，并据此进行下一步调查与改进。最后宝洁还让消费者选择他们最喜欢的广告，先请专业的广告公司拍摄一组长达6分钟的系列广告，再组织消费者观看，然后消费者选择她们认为最好的三组画面，最后，根据绝大多数消费者的意见，将神秘的女性、头发、芭蕾等画面进行再组合。

自从实践开放式创新之后，宝洁在自己公司的网站上就收到了3700多个方案。基于消费者长尾力量的开放式创新，已经成为宝洁高速成长的生命线和核心动力，数量广大的普通消费者这一长尾，成为宝洁公司最重要的创新源泉。宝洁在2000年曾经提出了一个目标，到2010年，宝洁50%的产品创新内容来源于外部的长尾力量，而到目前为止，这一数字已经达到了54%。

2.13 ZARA线下的长尾

接下来我们看看服装行业，ZARA，它近几年异军突起，冲破时装巨头的垄断，成为了时尚品牌领导者。2005年全球100个最有价值的品牌中ZARA位列77名。ZARA能够在短时间内成长为极

富竞争力的世界一流品牌的原因是什么？那些MBA的高材生对成功的原因无非就是：顾客导向（现在有几家公司不说自己是顾客至上？）、高效的组织管理（呵呵）、强调生产的速度和灵活性、不做广告不打折的独特营销价格策略等。接下来我们就从长尾的角度来解读ZARA的成功。

ZARA一年中大约推出12000种时装，从设计到售卖最快只需要7天时间，而每一款时装的销售量很小。“多款式、小批量”形成了一种新型的经济模式（长尾的本质）。ZARA有近400名设计师，这些设计师是典型的空中飞人，他们经常坐飞机穿梭于各种时装发布会之间。通常，一些顶级品牌的最新设计刚摆上柜台，ZARA就会迅速发布和这些设计非常相似的时装（追踪竞品词）。这样的设计方式能保证ZARA紧跟时尚潮流（核心词长尾化）。在欧洲，ZARA每年都要向那些顶级品牌支付几千万欧元的侵权罚款（通配符里飘红的竞品关键词导致创意经常被拒）。ZARA并没有因此放弃这种设计模式，显然从中赚取的利润要比被罚款的数额高得多。（你是愿意提升CPC还是愿意给员工的午餐里增加一个鸡腿）

“品种少，批量大”是传统制造业的基本规则，也是现阶段关键词竞价里的基本玩法。而在长尾市场中，款多量小却变成了成功的商业模式，ZARA之所以在服装行业可以率先进入长尾模式，也是因为服装行业是全世界行业中竞争最为激烈的行业之一。能实现并把长尾实践成功的公司肯定要满足两个条件：

第一：公司不在王位。（ZARA在长尾化之时跟GAP还是有非常大的差距的）

第二：行业竞争白热化。

一旦坐在王位上的公司明白了长尾的重要性，并付之行动，那么在非王位的公司希望找到下一次夺得王位的机会可能需要数年之久，毕竟机会不是天天都有。大家都在想如何避开竞争寻找诺曼底、寻找侧翼攻坚的机会。现在，长尾对于大多数的行业，尤其是依靠或寄托于搜索引擎的行业来讲，这是一次难得的好机会。尤其是那些看着挺吓人的大品牌往往不屑于这点蝇头小利，可殊不知柯达为了保持自身利益看不起数码相机的日子也刚刚过去没多久，“科技以人为本”的诺基亚看不起苹果的言论好像还没走太远。

长尾也有自己的两面性，不是所有事情全部长尾化都是好事情。不过，一旦这件事情被长尾化了，就会变得无法控制，根本停不下来.....现在靠长尾盈利的公司会放弃长尾吗？他们只会变本加厉的让自己的尾巴更长，唯一需要提防的就是别忘了聚焦和定位。而公司的某些业务并不应该长尾化但因利益的驱使也被迫长尾了。

2.14 3M的奇思妙想

1902年，3M公司的发明家奥克为扩大公司主要产品砂纸的销售额费尽了心机。很快地，一个大胆的想法在他心里油然而生，为什么不把砂纸当做刮胡刀片的替代品卖给男人们？如果人们能用它把下颏轻轻擦干净，又不必冒着被锋利刀刃划伤的风险。

这个显然怪癖的想法只能出现在3M公司，并且只有3M公司能宽容这样的想法。无论过去，现在还是将来，3M公司的做法与其他大多数公司都有所不同，3M的公司文化一直信奉这样一条原则：相信无拘无束而富有创意的设想终究会有所回报（长尾是最佳黑天鹅寻找方式）。这就是3M公司的企业精神、企业文化。事实证明，奥克虽然没有搞出擦胡子用的砂纸，但他却从自己的设想中另有收获，他研制出耐水砂纸，这项产品被汽车制造业广泛使用，成为3M公司的第一个拳头产品。

几十年来，3M公司始终保持着它锐意创新的精神，它比其他公司更快更多地开发出新产品，它曾气度非凡地推出一份引人注目的产品目录，从不干胶贴纸到心脏治疗仪器，竟达到了66000多种！尽管品种繁多，却都有一个无所不在的共同话题：这家公司是由精于覆盖与粘合技术的化学工程师们主宰的，坚持主要专业而不是随波逐流地任意扩大产品门类。据统计，公司年度销售额的30%左右来自近5年内开发出的新产品。

从最底层的员工开始，长尾式的创新就已经覆盖了公司全员。愿意承担创新风险的历史就是3M公司的历史，3M公司本身就是在失策的基础上建立起来的。3M公司的创建者不是科学家，也不是发明家，而是一位医生、一位律师、两位铁路执行官员和一位肉制品销售经理。20世纪初，这5个明尼苏达人买下一块森林茂密的土地，准备设矿采掘金刚砂，当他们招兵买马开始了采掘时才发现，采掘出来的根本不是金刚砂，而是一种没有什么价值的矿土。后来，3M公司从当地进口金刚砂，生产砂纸并自行销售，却又遇到激烈的竞争，真可谓走投无路。3M公司不得不以创新求生。

3M高层深知，创新不会自动产生，而必须以沃土培育，以3M创新历史上最著名的记事贴为例，在3M，由于创新被视为发端于一线员工的一种企业文化，因而创新的概念已经远远超越了产品创新的层面，当年富莱就是利用“15%”的闲暇时间锲而不舍地进行粘合剂研究，而后小小的记事贴风靡全球。而记事贴后来的广泛使用，已经和当初的胶水几乎没有什么关系，这样无心插柳的创新，在3M历史上数不胜数。3M公司创新的战略就是努力创造一个有助于创新的内部环境，不仅包括硬性的研发投入，如公司通常要投资约7%的年销售额用于产品研究和开发，更重要的是建立有利于创新的企业文化，这其中，观念和办法的创新是最难的，非产品领域内的创新非常重要，甚至可以说是产品领域创新的基础。

以3M公司有名“15%规则”为例，公司允许每个技术人员在工作时间内可以用15%的时间来“干私活”，即搞个人感兴趣的工作方案，不管这些方案是否直接有利于公司。3M不会对每个人的工作时

间进行严格限制并确定哪些是属于“15%”的时间，而是在倡导一种创新与日常工作的互动关系。当一名员工产生一个很有希望的构思时，他可以直接与相关部门联系、看是否可以付诸实践。时机成熟时，3M公司会组织一个由该构思的开发者以及来自生产、销售、营销和法律部门的志愿者组成风险小组。小组成员始终和产品呆在一起直到它成功或者失败，然后回到各自原先的岗位上。与15%原则相对应的还有3M组织结构调整，3M公司组织结构非常的扁平化，但不是一般的矩阵型组织结构。3M在美国的做法是：组织新事业开拓组或项目工作组，人员来自各个专业且全是自愿。3M的人力资源配置和薪酬设计体系都与鼓励员工创新相关联，并根据员工的创新发明情况随时调整。一般的故事是这样的：一个员工开始创新时是一位基础工程师，当他创造的产品进入市场，他就变成了一位产品工程师，当产品销售额达到100万美元，他的职称、薪金都变了，当销售额达到2000万美元时，就会成立一个独立产品部门，他也成了部门开发经理了。

3M对创新的基本解释很简单：新思想加上能够带来改进或利润的行动。这就需要将创新的基因植入每一个员工心里，而不再视创新只是研发部门的专利。就像记事贴的发明一样，很多创新都是在一连串意外中诞生的，并不是按照精密的计划诞生的，但每次意外的发生都是因为某个人可以完全独立从事非公司指定的工作，但同时也履行了对公司的正式义务。

与传统大公司依赖精英团队的创新机制不同，3M从组织底部的长尾处就开始创新的传统，已经成为独特的公司文化。3M的精神之父威廉·麦克纳曾经对公司的这段历史表示：“我认为在发生错误时，如果管理者独断专行，过于苛责，只会扼杀人们的积极性。只有容忍错误，才能够进行革新。”3M对那些革新能手予以保护，保护着被称作“革新闻将的后台”。支持这些革新闻将的后台人物若干年前也曾一度是革新者，也经历了许多的错误和失败。如今，他们则挺身而出，保护年轻的后起之秀让他们不惧怕失败，不受公司的工作人员过早干涉，而且选择适当时机，对他们提携奖励，使他们脱颖而出，崭露头角，从而保证了3M源源不断的创新活力。

3 长尾的研究

3.1 长尾的时间维度

如果从经济学的角度探讨长尾，我们就不能忽视这样一种现象，今天的大热门就是明天的小冷门。于是，克里斯·安德森先生又把时间纳入了长尾市场的考量因素当中，使长尾的市场看上去更加复杂了。

如果我们把时间的维度考虑进来，那么可以肯定的是，大多数的热门产品都会随着时间的流逝而变得消声觅迹。这是时间的力量，也是历史发展的趋势。其实，不管是热门产品，还是普通产品，都无法逃脱时间的魔咒，都会随着时间的脚步全部进入长尾之中。当然我们也无法否认，由于

某些偶然因素的影响，一些本来就属于长尾中的产品却有机会成为大热门。由于控制流行的因素是如此的繁杂，以至于让我们无从琢磨。

时间所起到的作用是非常巨大的，但是，我们仍然看到，有些人试图打破常规，比如说搜索引擎。从某种程度上讲，搜索引擎就是充当了时间机器的角色，它在搜索网页的时候，衡量相关性的主要标准不是新旧程度（时间），而是导入链接里网页的质量。就这样，搜索引擎打破了时间对于产品流行度的控制，能够使一些老的产品信息显现在搜索页的前面，这不得不说是搜索引擎创造的魔力，它也在逐渐地改变着长尾市场。

3.2 长尾在美国次贷危机里的作用

2008年9月7日，美国政府宣布接管两大住房抵押贷款融资机构“房利美”和“房地美”；2008年9月15日，有着158年历史的美国第四大证券公司雷曼申请破产保护，同日，有着94年历史的美国第三大证券公司美林证券被美洲银行以440亿美元的低价收购；9月18日，美国政府同意向全美最大的保险公司AIG提供850亿美元贷款并接管公司80%股权；9月25日，美国最大的储蓄银行华盛顿互惠银行破产；10月7日，英国四大银行，汇丰银行、巴克莱银行、苏格兰皇家银行、劳埃德银行遭遇挤兑，劳埃德银行、皇家苏格兰银行、巴克莱银行向政府申请紧急救助450亿英镑；9月，荷比合资银行富通集团股价暴跌，并遭遇降级威胁，9月28日，荷兰、比利时、卢森堡三国政府联手出资向富通集团注资112亿欧元，以换取其49%股权，但挤兑风潮仍在继续，公司现金告急，无奈之下富通惨遭分拆出售；10月13日，英国政府宣布向苏格兰皇家银行注资200亿英镑，以换取其60%股权，将劳埃德TSB和哈利法克斯苏格兰银行合并，并向合并后银行注资170亿英镑，以换取其40%股权，英国三大商业银行被历史性的国有化；同日，巴克莱银行宣布股权融资65亿英镑以自救；10月16日，瑞士银行宣布继6月融资153亿美元后将通过瑞士联邦再发行60亿瑞士法郎的强制可转债，以便将600亿美元的证券和其他资产从瑞银资产负债表中剥离出来（瑞银提供60亿美元资本金，瑞士央行提供540亿美元贷款）；此外，瑞士信贷也紧急融资100亿瑞士法郎（约合87.7亿美元），以增强资本安全性；法国巴黎百富勤也急需107亿欧元的资本金，才能达到8%的资本充足率标准……次贷危机已经从美国蔓延到欧洲，从华尔街蔓延到全世界，在人们还没弄清楚到底发生了什么之前已经有大批的金融机构倒闭或者被政府接管了。华尔街怎么了？欧美世界的金融体系怎么了？

对于这个问题，多数专家学者的答案是：一切应归咎于华尔街的贪婪，而AIG高管在公司被接管后一天44万美元的度假消费更让人们相信是华尔街的“肥猫”们制造了次贷危机，他们贪婪的使用了高杠杆，然后又愚蠢的相信了把次级信用贷款打包以后就能变成AAA证券的神话。

但事实是，贪婪不仅仅是华尔街的本性，也是全人类的本性。华尔街的这些投资银行家们已经贪婪了一百多年了，靠着贪婪和狡黠他们度过了两次世界大战和多次经济危机，但为什么这次危

机中被集体击溃？只是因为对次贷的错误估价吗？只是因为高杠杆吗？从资产负债表和利润表上看，雷曼、美林等证券公司的杠杆率并没有发生本质变化，今天30倍的杠杆率在20世纪90年代也曾出现过，为什么这次危机会导致有着158年历史的公司破产？为什么像AIG这样每年有400多亿美元保费收入的保险公司会被接管？

危机不能简单归咎于贪婪，我们需要探索更根本的原因。

OK，这些金融鬼话已经扯完。大部分人应该和我当时一样完全不知道这些缩写和这些名词到底是什么意思。所谓的次贷危机简单解释就是给一些信用记录很差的，而且无法提供收入证明、还款能力证明和其他负债较重的个人提供住房按揭贷款。借给信用好的人叫做按揭贷款，借给信用不好的人就叫做次级按揭贷款。相比于按揭贷款，次级按揭贷款的风险更大所以收取利率更高。因为美国房价的上涨，这些次贷公司的收益就会提升。他们不担心或者更希望你交不出贷款，如果你因缴纳不出贷款而被收回房产，他们则产生更多利润。如果你能还上房贷，那么他们也因为利息高而收入丰厚。但随着美国房地产行业转冷，原本还在缴纳房贷的人更不愿意缴纳房贷了。比如当时我100万买的房子，结果因为房价下跌，当初100万的房子现在就值30万。可如今我首付加贷款一共还了快80万。如此这般，就有更多的人不愿意上交房贷从而导致次贷公司收回无数的房产，但每收回一套房产再出售的价格远不如之前。导致公司倒闭，最终蝴蝶效应般的影响了整个欧美。

在次贷危机这个全球金融的事件里，能够正常承受按揭贷款的人群其实就是核心人群（核心词）。这部分人群不仅稀少而且必然也是多家银行拼命争取的主力目标（竞争导致CPC飙升），当这部分人群的竞争已经白热化到大家都无法承受之际（CPC再高肯定也有一个顶值），为了继续追求增长和利益，开发新的人群加入到按揭贷款中，就变得如此顺理成章。这时，次级按揭贷款闪亮登场（长尾来了）！

次级按揭贷款市场的开始导致了门槛下降，接受次级按揭贷款的受众基数开始成几何倍数增长。直到这些受众的业务量占到了公司举足轻重的地位，在这个时间里我估计肯定有各种专家呼吁他们次级按揭贷款的不安全性。不过我们知道，一旦长尾开始了，根本停不下来。

我相信这也是历史为何都如此的相似，即使再来一次，结果肯定也如此。

从上面的例子不难看出，长尾并不是因为互联网而产生的理论更不会依赖互联网。互联网只是让长尾变得更加显而易见。

3.3 长尾理论的诞生与产生的现象

二八法则描述了少数人在特定消费领域贡献出大多数消费价值的事实，只是经济的变革正在颠覆二八法则，我们需要从二八法则的成因中探索这一法则的变化方向。

二八法则中的“二”和“八”代表了一种信息不完全约束下的经济理性的缺乏或丧失，“二”的产生主要因为消费不理性，“八”的产生则主要是因为产生不理性，而“二”与“八”的结合是因为渠道不理性，三者正是造成二八法则的三大主要原因。

经济理性是一种生产、消费和流通、交易等经济行为更为有效、智能和更为精确匹配的理想状态，人的理性并不一定必然产生经济理性，因为人只有与特性的经济事实、经济环境和经济规模结合才可以影响整体的经济理性，而这并不是个体人的单方面行动，必须通过个人理性与外部经济环境的互动和交换才可以发挥作用。即使我们假设人人都具备基本的个体理性，也只不过提供了个人层面上采取理性的经济选择的动机前提，这一假设作为必要性假设，并不能掩饰一个事实，那就是即使理性的人对经济理性的贡献也不是必然和充分的，当个人面对“经济事实、经济环境和经济规模”时，如果缺乏必要或完全信息，他的行为仍然为经济整体增加了不理性的因素。

按照传统的经济学假设，由人组成的企业等经济组织同样影响经济整体的理性，而企业等经济组织同样需要在必要或完全信息的前提下，结合假设中的企业理性才可以正确发挥作用推动经济理性。因此，经济活动的理性化和资源配置效能既受个人信息条件制约，也受到企业信息条件的制约，从个人角度看，主要影响经济中的消费行为，从企业角度看，主要影响经济中的生产和流通行为，于是分别产生二八法则中的“二”和“八”。

二八法则中的“二”和“八”分别代表了消费趋同和生产趋同，但显然消费领域的集中化显得更为突出，我们甚至可以认为生产领域的“八”在二八法则中只不过出于从属和被动的状态。正是因为消费行为的盲目性、非理性才导致了生产行为向这个领域的过度集中。那么为什么二八法则是由消费主导产生的现象呢？有两个方面的原因，一是消费者的分散性、个人化和相互之间相对的割裂使他们更容易陷入信息不完全的陷阱以及因此而派生出的大众传播的误导，企业总是跟随消费趋势的粗略方向而不是精细化方向来配置自身的资源，这直接强化了对于某些消费集中区域的过度投入，然后因为其特别是在大众传播方面的投入，反过来强化原有那部分的消费认同。

在传统经济中，因为成本、技术、观念等方面的原因，知识和信息的作用不充分，经济互动仍然处于不完全信息决策下的混沌状态，企业只能够选择权衡后的更优解，而且更优解与最优解的差距之远对于企业而言并不重要，因为在他们看来追求理想还不如超越竞争者来的更为实在，因此在特定的前知识经济的博弈环境下，企业只有尊重特定历史时期的交易方式、交易成本和交易技术的制约，选择最可能胜出的领域加大投入。

反映上述思维最典型的一个案例是：一个经理人宁愿接受一个已经有把握确认的交易订单，也不会冒险放弃前者去投资于一个数额远远超过前者但是还刚刚开始的大单的竞争中，这里的逻辑是选择前者意味着肯定有收益（投一个核心词肯定有转化），而选择后者则可能没有任何收益（投

一个长尾词未必有转化)。还有另外一个典型案例就是：垄断企业对技术落后的商业王国留恋不已，并在加强自身商业地位的同时，不顾一切地扼杀所有新技术竞争者，哪怕他们也承认那些新技术竞争者肯定迟早会颠覆他们的王国。柯达你好！

不完全信息下的传统经济，其竞争是不完全竞争，制定商业策略和战略都只需要寻找更优解而不需要面向最优解，企业大多与其他企业竞争，而不是与自己、与时代、与消费者的需求竞争。当消费者向某些领域集中的趋势初露端倪时，他们就迅速扑上去强化了这个趋势，这实质上正是生产领域不理性的典型表现。

知识和信息革命无疑是会化解种种经济不理性的传统现象的成因，二八法则就是其中最容易受到知识经济冲击的部分之一。我们应该相信，随着知识和信息的充分流动共享，经济中的二八分层将成为历史。在经历“三七”、“四六”等阶段之后，作为反映生产和消费之间的信息和知识倒挂的重要现象法则之一，二八法则最终会被产生、消费、渠道等都更均匀、平衡、扁平、连续的经济所遗忘，即使那也许可能会发生在很遥远的未来。

3.4 长尾经济与市场影响力

相对而言，二八法则与长尾理论并不具备纯粹的可比性或者互补性，二八法则概括了在信息不完全决策下生产和消费的混沌，导致自然匹配的结果。主要涉及了生产与消费的某种整体性相关结构；长尾理论概括了在得到更多和更真实有效的信息前提下，生产与消费逐步地摆脱混沌走向分散和均衡的趋势，也涉及非主流部分的生产与消费关系在某种局部性的关系结构，所以说二八法则对长尾具有一定的包容性。长尾理论描述了一种作用于二八法则中的“二”之外，“八”的尾部的规律性，或者说长尾理论主要对发生在“20%之外的那部分消费人群”以及“80%之外的那部分生产供应”等等结构部分进行研究分析，并且得出这部分在传统经济中相对竞争滞后的部分所蕴含的商业机遇。

《经济理性与二八法则的成因》一文分析了知识和信息革命将导致二八法则发生变革。随着知识和信息的充分流动、共享，经济中的二八分层将成为历史，在经历“三七”、“四六”等阶段之后，作为反映生产和消费之间的信息和知识倒挂的重要现象之一，二八法则会被生产、消费、渠道等都更均匀、平衡、扁平、连续的新经济所遗忘。这一过程的实现，是通过二八法则中的“二”和“八”两个不同部分别分推进而实现，其中长尾现象就属于“八”这一部分的变革方式。

在二八法则下，有80%的消费人群贡献了20%的消费价值，这些人群能否构成主流呢？明显不能，最主要的原因在于没有出现一种均衡，也就是说个性化消费并没有上升为经济主流，共性化消费占据了市场的绝对优势。那更深刻的原因在哪？其原因就是，因为只是和信息流动、作用的不充分，才导致了一种特定的消费鸿沟的出现。一方面主流消费对应的少数人群受到大众传播机制的影响强化了其消费效应，一方面非主流消费人群对应的大多数人群，虽然人数占优但在消费选择方

面因其涣散、分散的个性化消费状态而弱化了他们的消费贡献。上述两方面事实所发生的前提都在于市场不具备对某些微小但相似的消费行为进行聚类 and 凝聚进而形成规模的能力。

长尾理论下长尾的价值得到挖掘，正是一种针对上述市场信息缺陷的变革导致的成果。分散的需求与分散的生产供应得以相互发现和匹配并完全交易的前提，是信息可以低成本地流动和分享。这样谁抓住了让信息能够低成本地流动和分享的牛鼻子，或者说谁能掌握大量零星生产和零星消费者之间的关系，谁就可以成为长尾理论的缔造者。

二八法则与长尾理论具有巨大区别，我们只可能从信息作用机制和信息成本的角度，以及从模糊的生产和消费主题的角度对两者进行对比。事实上，二八法则主要描述了一种为诸多品牌分割和竞争者的市场内部关系，并且主要是基于某种以非信息的传统竞争优势取得的生产供应商的立场来寻求赢的方案。而长尾理论则描述市场的背面，而且这些部分始终不可能与主流市场相抗衡，但对于一些基于信息优势取胜的生产供应商而言，意味着他们进入了一个被阶段性忽视的蓝海，更意味着他们转而通过信息和渠道垄断来替代性地创造出了不亚于传统行业或产品服务市场垄断的超额独占利润。

二八法则的赢家执着于某个特定的行业、产品或者服务去寻找赢之道，他们的成功在于集中精神于最符合市场和信息局限性束缚的更优解，在他们看来，利润比影响力更为重要，而且某种产品的优势在其生命周期中作出的盈利贡献只是一次一锤子买卖。长尾理论中的赢家更执着于被融合的综合大市场，行业、产品或者服务之间的市场界限被打破之后，被抽象的供需匹配所代替。即使专注于某个行业的企业也必须尽可能满足该行业中多样的、分散的小额需求，因为只有这样才最符合信息经济的逻辑，面相多样性可以充分发挥自身的信息渠道优势，结果是这些企业会成功的变成依靠信息优势的大杂货铺。

所以，长尾理论中的赢家注重影响力，因为影响力来自他们的特长信息，并且决定了他们持续获利的能力，影响力同时也必然通过利润的方式给与他们来自“市场、社会和未来”的激励。

3.5 主流消费与非主流消费的关系

二八法则与长尾理论之间存在一定的包容、传承和互补的关系。具体就是：二八法则在主观上并不排除长尾理论所遵循的个性化要求，因此二八法则包容了长尾理论。同时长尾理论向二八法则所排斥和忽略的“八”的部分引入了更完全信息渠道背景下的理性判断，因此长尾理论反映了二八法则的修正和变革趋势。现在我们专门探讨一下二八法则和长尾理论如何在融合中形成互补关系。

二八经济现象代表了一种不完善的经济理性，具体体现于两个完全不同的领域，一个领域是20%的消费人群所对应的80%的消费贡献，这一领域实质上属于一种特定的生产和供应与消费的匹配关系。我们可以将之命名为主流消费关系，另外一个领域是80%的消费人群所对应的20%的消费

贡献，这一领域实质上同样属于一种特定的生产供应和消费的匹配关系，我们可以将之命名为非主流消费关系。

主流消费关系与非主流消费关系囊括了任何一个具体的行业、产品或服务，两者共同构成的全部消费关系一般总是指向某个特定而具体的市场目标领域，并且直接联系与特定企业的竞争行为，既包括生产服务企业也包括流通渠道企业。

与二八法则所涉及的消费关系范畴相区别，长尾理论虽然也描述消费关系的规律，但并不存在“主流”与“非主流”的观念区分，而是主要解释一个正在凸显和成长中的市场。长尾理论所重视的市场也存在边界，不过主要从机会成本和成长性两个角度来强调其价值，具体而言，长尾理论的基本市场属于一个在传统信息不完全经济背景下被忽视的空白市场，同时也是一个因为全球性知识和信息机制的完善和发育而迅速成长着的市场。

由上可知，长尾理论的市场之大，必然影响二八法则所熟悉的那些市场结构和市场观念，而这主要通过两种途径实现：

一是长尾理论对非主流消费关系的改变，让被忽视和边缘化的分散消费以全新的基于知识和信息的枢纽组织成为更为致密、统一的经济部门，让个性化需求呈现出多样性规模效应，这样的市场不是以行业、产品或服务的门类来区分主流或非主流，同时以个性化的小额交易来纵向凝聚出跨越性的市场规模。

二是长尾理论对主流消费关系的作用，逐步对后者的机械化大生产和统一定制规模经济的属性进行个性化改造，将其中相当一部分交易转化为长尾市场，这是一个艰巨的任务，既涉及大众传播方式的革命，也涉及现代生产组织方式、信息和知识机制的进步，但任何企业都必须对此有所预见。

目前长尾现象正处于起步阶段，主要发生于非主流消费关系领域，但在可以预见的未来，长尾理论在主流消费关系中必然将产生越来越强烈的作用，这是由知识和信息革命的历史趋势所决定的未来。

但是，长尾理论是否将彻底颠覆二八法则呢？答案同样是否定的。正如个性不可能掩饰和抹杀共性，多样性不可能代替趋同性和一致性，长尾理论所推动的个性化浪潮也不可能完全颠覆全部经济，二八法则在一些特定的市场和消费环境中仍然将发挥作用，比如众多以质量、成本、价格为基础的基础消费市场，包括个人与企业在内的大量消费主体就不可能以上述基础性消费为前提代价来换取某个个性满足，这种个性并不代表消费诉求的全部，这决定了二八法则将和长尾理论长期共存，与之相联系的另外一个事实是，以单一个人为中心的去中心化的大众化传播同样不可能完全埋葬集中控制的大众传播。

二八法则侧重于向我们提供某种抓住重点市场和消费者的行动指南，长尾理论则侧重于为我们指出一种基于知识和信息的渠道化制胜的商业模式，两者如何融合是一个新颖而前沿的课题，这是策略和战略的结合，是“横向市场思维”与“纵向市场思维”的结合，是目标对象与战略方向的结合，也是阶段性的企业理论目标与可持续的企业影响力目标的结合。

3.6 主流消费与非主流消费的历史

在近半个世纪以来，二八经济中的传统行业，无论是重工业还是生活用品制造业、高科技产业，其产品和服务都趋于快速的变化中。一方面产品服务种类、型号、外观等比过去大大的多样化，另一方面产品更新换代和开发新型号、种类、外观的频率明显增加。此外，产品、服务在特定文化内涵基础上的流行周期在悄悄的缩短，可口可乐这样的老字号也不得不通过赋予全新的时代精神和文化识别来延长流行寿命，所有经济部门都重视对应变化越来越快的市场和顾客及其品味与需求。

上述现象揭示的事实是，主流经济的时间和周期属性正在因为快速变化着的经济环境而得到加强，不仅不在有永久的或长期的主流，连跻身短期主流都成为一件奢侈的经济事件。对很多企业而言，瞬间主导消费时尚和流行趋势也是成功，因为在这个过程中，他们能够阶段性的成为市场、行业和消费的主导者。

越来越普及的长尾经济现象告诉人们，尾部和头部在各自内部及其相互之间，对于流行和时尚的定义、概念、潮流具有相似的传染力，或者说在互联网的支持之下具有了某种对主流特质的传递渠道，使得主流、流行、时尚可以突破时间和空间以及逻辑、身份的限制，迅速向别的方向和领域转换。

在传统经济中发生的上述主流变革，反映了“主流”与“非主流”界限的淡化趋势，一方面“主流”和“非主流”的对立，分别将被两者的融合、统一所替代。比如在网上书店中热门图书和冷门图书的销量份额差异就在缩小；另一方面“主流”和“非主流”之间在时间上加速了相互的转换，比如曾经被认为绝对不可能流行的某种色彩、主题、形式等可能因为互联网传播中的蝴蝶效应而迅速在时装、书籍、雕塑等领域变得流行起来。此外，“主流”和“非主流”属性对于所在的类似领域和方向的影响力和传递性得到了加强，比如某歌手的一首歌走红，直接带动了他所有的歌走红，或者某一话题的书籍产生轰动效应，可能会带动同类主题的书籍的走红，甚至连原书作者的家乡、朋友、同事们都可能成为流行的元素而为人们津津乐道。

上述三个方面的机制对于长尾而言具有关键性的意义，因为其中隐藏着长尾繁荣的奥秘和枢纽，那就是基于互联网的知识和信息交换。长尾的崛起或者被激活，既依赖于互联网所特有的知识和信息机制产生的杠杆效应，也离不开尾部所固有的那些经济特征，诸如个性化、小规模、冷门、反流水文化、手工艺倾向、独立消费意识、社会化小生产、自然经济形成等等。因为尾部经济构成

中的单位规模相对较小，使得尾部经济具有更大规模的经济单位和经纪人，换言之在冷门的尾部经济中，所涉及到的真正意义上有机的人，数量要超过以流水线和大生产为标准的头部经济，这决定了尾部经济在进行“主流”与“非主流”转换时的先天优势。

尾部经济的活力来自知识和信息的交换，这是最关键的原因，直接导致了“主流”与“非主流”的转化。必须强调，正因为有机的、人性的人（组织也由人所组成）是知识和信息交换的唯一主体，才使得尾部经济更好的发挥了其在有机的、人性的人方面的固有优势。

在传统的二八经济中，人和经济之间贯穿着横亘着像流水线、科学管理制度、营销体系、市场传播系统等诸多障碍，生产和消费的距离被一个又一个中间环节拉得越来越远，最终双方都丧失了自身的本来目标，而沦为企业盈利的绝对工具，可这种反自然经济形式又在相当长一段时间之内因为特定的知识和信息机制环境限制而具有其经济上的不合理性，不过现在因为互联网的出现使得情况发生了变化，基于新知识和信息机制的新经济正在增长，而长尾现象则是其最典型的反应。

长尾经济在上述方面改善了很多，比如生产供应方与消费需求方产生更多、更频繁的接触互动，竞争和创新更加公开透明，经济的制度弹性更大，无论是社会人还是经纪人、企业人、消费人都更加自由和得到尊重。比如亚马逊书店中热心的“自由职业者”就为书籍的评价、推荐和组织讨论作出了巨大的贡献，这样的活动很难讲是为了某个具体的企业公司，他们只是在为亚马逊这样一个特定的虚拟生态服务，他们就是社会人。此外我们还经常可以从淘宝听到因为在线交易而喜结良缘的故事。这些事表面上看似和经济无关，似乎属于生产供应、消费者和交易之外的范畴，但恰恰因为这些事才让传统的经济活动增加了人性的粘性，才加速了尾部经济中“非主流”与“主流”转化的力度。

长尾经济是人的经济，人们在生产和消费的协作中产生直接的社会关系，增进社会性的联系和接触，促进社会性的协同和自由组织，经济活动的社会属性得到了空前的加强，这开辟了基于互联网的“新社会主义”愿景。

3.7 长尾的稀缺性

无论对二八法则还是对长尾理论而言，价值与稀缺性的联系都是深刻探求其规则的重要线索。在传统经济中，稀缺性用于描述生产供应与消费的相对关系，包括资源供应与生产消费需求的关系，是一种默认的、直接的、物质化的需求比例。但传统经济上规定的一个重要假设正在越来越丧失现实基础，那就是随着知识和信息革命的深入，经济越来越呈现出其所谓稀缺性的真相。比如对于供求关系而言，因为只是信息的流动和个性化经济的崛起，而暴露出越来越虚假的一面，或者说，对于某些消费行为而言，决定其交易价格的并不是理想意义上的供求关系，而是在信息不完全决策下做出的局部性的更优解。所以，稀缺性极可能反映真实的情况，也可能是一种建立在信息机制局限性基础上的不真实情况。

长尾经济针对因为信息不真实而引发的稀缺性展开了一场革命，而且在这一情况下，稀缺性既意味着消费者的信息匮乏，也意味着生产供应者的信息匮乏。长尾理论必须通过在生产供应和消费两端同时强化知识和信息机制来完成自己的使命。

当前被大众所熟识的是对非主流消费关系的知识和信息强化所带来的长尾效应，这是通过增强个性化供应、满足个性化需求来实现的，实际上也是以知识和信息机制的强化来提高了分散、独立、个性化的小额交易的可能性和经济性，其观念上的认识前提是更加重视零星消费中的稀缺性价值，并以实现信息渠道为枢纽的聚类化和规模化。

长尾的多样性交易更类似于具体的个人或者某些交易点、交易模块、市场的细分程度，其远远超过传统经济。在传统经济中这是在成本上“不经济的交易”和在信息上“不充分的交易”，其稀缺性很难得到满足、承认和重视，因为这种稀缺性并不是物质意义上的、可复制的、基于需求方的必要性稀缺。这不是社会价值的宏观视角下的总稀缺，而是围观性的价值个人化的稀缺。

以消费主导的定制生产方式为例，对长尾理论中的长尾而言，是定制造成了稀缺性。是定制本身的信息稀缺，而不是稀缺性造成了定制，而且定制提升了个人化价值，让人与物之间的交换和输送更加频繁、深入、有效。

在二八法则中的主流消费关系中，稀缺性更多地反映真实的生产供应和需求关系，更具有某种难以实现或者确实存在的特征，而二八法则中的非主流消费关系则具有可以实现但无法匹配或者因为小额交易而不受重视的特征。二八法则中的非主流消费关系领域的长尾转型需要从生产供应端入手进行知识和信息机制的强化，然后去影响和改造消费端。

在长尾理论中的头部，或者在二八法则中的“二”的部分，特定的生产供应和消费关系格局是过去上百年现代商业发展和积累的历史产物，其中沉淀了一些内在的适应历史要求的商业逻辑和经济智慧，而目前正在发生的长尾革命则开启了一个新的历史进程，以塑造出新的商业逻辑和经济智慧，比如，实现长尾理论的一个诀窍在于，从传统经济中的“短头”部分去寻找和挖掘长尾价值。

3.8 社会化的长尾过滤器

克里斯·安德森在《长尾理论》一书中将所有帮助用户在长尾中找到合适产品的工具概括为过滤器，其功能在于“细查数之不尽的各种选择，然后把最适合你的那一个摆在你的面前”。实际上，长尾效应作为新知识和信息机制的重要产物，其力量源泉就是过滤器，过滤器代表了一种全息化手段，其最重要、最核心和最强有力的形态就是搜索引擎，其他形态还包括编辑人工处理、机器自动分类、专家推介、用户评价和推荐，以及在传统经济中无处不在的大众化商业传播、商品采购、市场货架、大众排行榜、商业出版物等等。

形态各异的过滤器在本质上都是用户选择的一种辅助工具，在二八经济和长尾经济中其功能效果、作用机制都存在着根本性的差异。二八经济中的大众化商业传播是一类典型的传统过滤器，商业力量和大众传播的结合加剧了二八经济的分野，其中很重要的一个因素就在于两者共同设计的传统过滤器对市场和消费者所施加的影响。

传统过滤器具有很强的经验性、商业性、封闭性和间接性。生产供应商、大众传播渠道选择或放弃某种产品、服务、品味、技术、品牌的判断依据主要来自这些流程中的控制者们：比如商人、企业家或广告制作人的经验积累和主管预测，他们所做的市场调研、客户服务、流行趋势分析、竞争对手分析、财务贡献分析等各类准备工作的根基，既不是建立于对足够广义的、宏观方面的、确定的数据化市场讯息之上，更不可能对这些具有社会性质的广义数据化讯息进行及时性的动态跟踪。

所以说，传统过滤器在过滤对象上缺乏一种广度和速度，并且因此而丧失了过滤器的深度和精准度；在设计、操作和作用上缺乏一种与社会化的新经济相适应和匹配的社会参与机制。如果说传统过滤器仅仅意味着一种商业决策机制而不像长尾过滤器那样，同时还是一种社会决策机制，那么这也仅仅是建立于不完全决策基础之上的高度不够、动机不纯、效果不良的商业决策。比如传统过滤器对经济中长尾部分不仅忽视而且无能为力。

在《长尾理论》一书中，过滤器和经济领域的“噪音”被视为一个相互关联的矛盾系统。过滤器应该帮助用户去除经济中的“噪音”，但传统过滤器的立场不在于用户，而在于企业本身的赢利和绩效，人为地在市场的历史事实和未来的消费需要之间设置了一道流行市场误导和消费话语设置的藩篱。

对于传统经济逻辑中生存的那些企业而言，所有采集到的市场情报既不完全又不公开，且还不能向消费者展示。这些来自社会，本应服务于社会化消费的情报始终被视为某种系统内商业利益的附庸，被视为商业秘密的竞争手段。

当企业家、战略决策者、董事会、企业咨询机构、生产计划的制定者们面对庞大而并非全貌的市场数据之时，他们不是老老实实在地将这些结果向用户展示，而是将分析的立场从社会需要退缩到企业自身和眼前的利益至上，再从基础上煞费苦心地揣摩、探索、预测出发展和调整产品服务的市场走向以及最优策略。问题是这些研究成果既对大众消费者缺乏真正的价值，又根本不对他们开放，而是摊在企业决策研发者们的会议桌上或者所在公司办公室的保险箱里。消费者只在接受这些研究结果相对应的新产品服务及其配套的商业传播活动中，间接地感受到过滤器的大致结论。

对宏观经济管理者而言，最头疼的问题是如何在获得真实而完整的宏观经济数据的同时，又得到与之对应的细分市场门类和经济活动性质的中观和微观数据。在二八经济中，前者的职能主要

由政府承担，比如统计部门，一些在特定市场领域实现垄断的商业巨头的内部信息情报和市场监管部门也对此起到一定的辅助性作用。但是并不一定将这些数据与政府和社会分享；而后的职能主要由无数企业和商业资讯机构承担，比如企业的内部信息情报和市场监管部门，同时这些企业却因为不具备某种垄断性和社会性而无法获得有关经济全貌的围观竞争数据。但在长尾经济中，对经济的宏观全貌的监控职能，无论从宏观的全局还是从微观细分的全局角度正逐步被分解落实到一些新崛起的长尾巨头身上，因为他们不仅掌握足够巨大的微观市场行为数据，而且本身也具备强大的社会性渠道力量并因此掌握了足够巨大的细分行业的数据。也可以说这些企业本身就是某种社会化的过滤器。

区别于传统过滤器的经验性、商业性、封闭性和间接性，长尾过滤器具有鲜明的客观性、社会性、开放性和直接性。比如搜索引擎作为长尾经济的典型代表，其过滤器的社会性、开放性体现为对那些向覆盖全网的搜索引擎寻求过滤功能的企业和消费者的平台支持，不仅大量的终端消费者以搜索引擎充当直接过滤器，而且越来越多的企业以搜索引擎打造自身内部的间接过滤器。

还有其他一些风格形态各异的长尾过滤器，其对消费选择的影响力通过公开透明的顾客数据库处理排序结果的展示来实现。这并不直接联系于那些长尾过滤器企业的自身商业利益，因此不存在商业利益驱动下被加工调整甚至篡改的风险。区别于传统过滤器的这些长尾过滤器转而间接地服从商业利益而同时直接服从于大众过滤需求的社会利益。比如Netflix以用户评价和细分排名为基础的推介引擎也鲜明的体现出客观性和开放性。一切推介或者排名由顾客数据库中自然生产且不加修改、忠实反映。正是大众参与的民主力量以及客观性造就了其过滤器的用户信用，并因此而产生了一些惊人的效果，例如目前通过网络媒体看电影当中只有大约30%的新片，其余70%左右是老片。

长尾过滤器是社会化的过滤器，其本质是一种直接面向不同人的个性化的过滤器，流程透明、结果公开、客观公正、用户选择、服务社会、控制开放是其六大基本特征，并决定了长尾过滤器在长尾经济中的核心作用。或者说，正式以长尾过滤器为基础构成了长尾经济的关键部门，渠道部门的核心功能。

3.9 长尾理论五个背景

长尾理论，通俗讲就是对于来自大众的不起眼的服务具有核心的规模经济优势。在规模技术手段允许的时代，长尾经济就应运而生。搜索引擎以其独特的中小企业广告模式成为大家熟悉的长尾实践者，上百万的企业通过在线分工在搜索引擎进行广告传播方面的规模协作，给搜索引擎厂商带来巨大收益。

1、长尾理论的技术背景：

在互联网充分发育的时代，社会组织和联系的成本因为技术进步而大大降低，客观上提升了细小服务的规模价值。单一的细小服务通过新的技术时期所创造出的更强大的技术杠杆作用，被放大为比传统规模经济提升更高的规模。这样的规模经济效应，区别于传统经济的规模效应，属于社会和技术全面进步所带来的新经济规模效应。

2、长尾理论的文化背景：

社会和技术、制度进步的结果，使得分散、弱小、独立、细微的个体存在的意义被历史性放大。个人化、个性解放、个人价值实现正在成为时代潮流，在此基础上衍生出更加绚烂的参与、创造、自由、开放、民主、分享、利他等新社会文化的全面爆发。区别于传统社会化，这样就诞生了Web2.0文化。长尾文化属于Web2.0文化，对于细微服务、细小存在、分散个体的重视和价值挖掘构成了长尾经济的文化基础。在尊重个性的价值、促进旧秩序、旧规则的全面结构方面，在深入挖掘的基础上重新找回个体的经济意义方面，在新的社会和技术组织更加趋于细小方面，长尾经济模式还有很大的发展空间。

3、长尾理论的社会分工协作背景：

传统社会化大生产具有组织集中、生产集约、资源积累、信息传递有限等特征。新技术革命使得社会分工协作从上述特征中自我解放，基于更小的组织单位、集约程度、资源投入、信息充分利用的全新社会分工规律开始逐步主导社会生产、消费和交换的众多领域。在组织规模结构和走向缩小的大趋势面前，无论是国与国之间的产品分工还是个人与个人之间社会角色分工，都呈现出一些变化。长尾理论顺应这些新的变化的要求，符合更加分权的个性化、弱控制、自由协同、全息分享和系统控制的新社会分工规则。

4、长尾理论的经济背景：

技术进步导致社会组织和沟通的一般成本大大降低，从而为释放细小服务的生产力打下基础。传统社会活动，无论是经济的还是非经济的，都收到信息技术条件的制约，无法实现在更广泛失控的人际和组织接触，从而造成一种传统而封闭的社会经济关系。因为技术进步的生产力因素与社会组织活动的互相作用，导致社会基本供求结构的模式都发生深刻而具体的变化，一些新的需求或者服务可以予以实现，长尾经济属于其中的一个典型模式，但是在非线性的经济数量结构分析思路指导下，长尾之外，无论是“长手”、“短尾”还是“长头”，不同取样区间的理论探索可以为Web2.0经济发掘出更多具有时代特征的新模式。

5、长尾理论的社会组织背景：

在网络经济时代，从B2B、B2C到C2C，开始出现更多关于个人、组织与市场不同层次之间及其内部组织机制的研究，通过比较不同模式的实践效果，我们可以发现什么是新经济的效率模式。

从技术进步和社会发展的基本趋势看，建立在越小单位上的组织协作，越需要更加深刻的技术革命和技术进步予以配合。所以，不同时代最有效的社会组织模式，就是最能够配合技术、社会特定历史条件的模式，在某一个时点，长尾模式将迎来他的辉煌。

3.10 长尾经济三大互联网基础

如果我们认同全息经济、知识经济和互联网经济三位一体的关系，就可以认识到新经济、新知识机制与新社会机制之间的三位一体的关系，就可以认识到全息的互联网是新经济的基础、摇篮和渊数，作为长尾效应相对集中的领域，互联网率先在电子商务、搜索、娱乐性内容、沟通组织等领域展开了对尾部经济的开发，比如在线音乐、电子杂志、书籍影片的在线消费和交易、在线个人拍卖等等，都激活了原来与二八经济条件下相对薄弱的交易并赋予其新的活力。它表面上带来了大量小额交易的增长，深层看则属于经济领域的特定生产或消费部门对互联网优势进行选择发挥的必然结果，在实体经济中被冷淡的冷门品种或冷门的消费、交易方式，在互联网中找到了新的出路。

基于互联网优势的长尾经济，是与一定的技术和社会进步相联系的历史的范畴，是与人类走向技术文明的进程紧密联系的概念。在战略和历史的目光中，长尾经济必须具备三大根基：一是“全息的互联网”；二是“运算的互联网”；三是“人人的互联网”。严格来讲，目前这三大根基都还处于相当弱的发展之中。

“全息的互联网”是指能够智能化的识别和辅助全息联系、外化全息关系、优化全息路径的互联网，是在SNS、论坛、博客、门户、搜索、IM、商务、企业运用等多方面全面实现全息化的互联网，它以全息搜索为核心，以全息关系为对象，以涵盖全网乃至全社会生活的庞大结构为基础，致力于解决孤岛危机、信息爆炸等问题，这一过程同时也是让人类社会关系更加透明的过程，这是人类数千年未曾实现的大事件。

比如通过搜索，人类可以更方便的获得信息，这奠定了全息的互联网的根基，再向后，更高层次的进化将发生在对待特定的人与人的社会关系的搜索领域，而亚马逊、Google、淘宝等长尾经济巨人在这个方向上存在着非常广阔的创新空间，关键性的任务在于通过小额交易、冷门生产供应和冷门流通消费、外包和即时组织、情感消费活动、第三方服务等长尾经济现象的繁荣逐步培育，直接归结于人与人的全息关系的经济逻辑，也就是说长尾经济的真相、前途、突破口和大爆炸的临界点在于将人在社会之中通过经济方式组织起来，也可以说，这是一种新社会主义思路。

“运算的互联网”是在流通层互联网之后新的发展阶段，重点任务是互联网强大的机器运算力量诉诸人类生活的各个方面，让互联网不仅成为知识的载体、传播者；成为电子化的存储仓库；成为沟通和联系的工具，更在与PC共同发展，相互融合中成为一种自动化辅助工具。目前已经出现

的大量服务器端软件以及数年前微软的“.Net”计划都可以作为这一趋势的一些苗头，而在阿里巴巴的电子商务模式、沃尔玛的物流数据库管理、百度的国学院研究频道等方面，都可以发现“互联网运算”的身影。

仅仅拥有庞大的社会化数据库并不是这些公司的终点，他们都必须进行最根本的经济运算，在互联网上致力于培育供应与需求匹配的运算功能，让生产因为消费而发生，同时让消费因为生产而发生。不过，真正有意义的互联网运算并不是简单地让人找人，人找信息这样的形式上的数学操作，而是对人的社会关系、社会资本、个人存在、个性、个人价值等涉及人性的要素进行操作的那些运算行为，目前的长尾经济对冷门领域的事实影响，与其说属于对一些经济部门的历史性重启，不如说是对于在过去漫长的、没有互联网的人类历史中一直默默无闻、死气沉沉的那部分人性第一次点燃，确实，亚马逊、淘宝、京东、Google等模式都在过去数千年中间所未闻，这些长尾经济的先行者第一次跨越时间、空间、文化、预言、机制等方面障碍，让无数的个性化消费从不可能变成现实。让需者得其需，让供者得其有，需要再遵守成本约束的同时扩大选择面，这为“运算的互联网”带来了新的任务和意义。

“人人的互联网”最典型的是近年涌现的博客、微博、Facebook等个人化应用，他重点构筑一种大众参与、控制和分享三结合的社会性流程，让互联网与社会在文化上更趋一致，因为社会发展已经自发产生了大众化、个人化、全球化、信息化等方面的综合趋势，正是内在的社会心理文化需求导致了“人人的互联网”的产生。个人化应用渴望成为“生产与消费”之间的枢纽，置于个人化应用的长尾基因就根本无需多言，因为个人化应用赋予草根更加强大的知识机制，引用传播学的术语赋予“沉默的大多数”以力量，一些原本被遗忘的社会关系被重新重视，一些新的以“草根”为根基的全新社会关系也在成长。

上世纪从许多经济发达国家逐步向发展中国家渗透的诸如后现代主义、个人主义、享乐主义等思潮都是个人化趋势的提前反应，这场浪潮与趋势在全球范围内的发展并不平衡，同时在时间阶段上的发展也不平衡。以互联网为例，即使在个人化应用、电子商务等很多长尾领域已走得较远，但在门户、搜索、IM等方面真正的个人化、真正“人人的互联网”还有待发育。

长尾经济或全息经济的三大互联网根基的构筑，也意味着对经济学传统的挑战：比如对理性人假设引发一系列的反思，理性人和理性组织是否真正的存在？理性的互联网是否才是对经济膨胀之后的新的正面的力量？再比如对资本的作用引发一系列的反思，资本构筑起的市场所进行的资源配置在变大了的经济体面前是否继续有效？互联网在新经济中的作用将如何替代资本和市场？市场的新定义是什么？将资本作为一般等价物所能够衡量的可增值的财富，那么知识的衡量是否应该靠资本以外的力量？再比如对财富形态引发一系列的反思，从传统的物质化的财富观，到近数十年开

始为大众接受的知识化的财富观，目前全息的、运算的、人人的互联网正在酝酿和即将大量生产的全息关系和全息体系，一种新颖的全息财富，在市场中的定位是什么？全息财富如何区别于物质财富和知识财富？

全息经济改变资本、市场、财富和经济中的理性作用的传统定义，直接将基于全息搜索体系的全息维度、路径、关系体系中一切经济现象的背后剥离、揭示、单列出来，提出将社会关系本身作为经济和社会进步的荆棘花推动力，而“全息的互联网”、“运算的互联网”、“人人的互联网”构成了长尾经济的三大互联网根基。

3.11 长尾革命的条件

工业革命的确在全球尚未散去，只是革命的号角已经吹响。互联网的深入变革又进一步将知识革命推向长尾效应的新高度。长尾已经成为知识革命最新的注脚和最有历史典型性的现象，其中折射出在全球化、知识化、社会化、个人化、多元化等潮流的交融之中所发展出的新时代特征。

长尾效应预示着一场剧烈的知识革命，其意义和影响一点不逊于发生在数百年前的工业革命。而工业革命的历史所证实的那些相关的外部环境、主导因素和前提条件，在其影响和发挥作用的方式、逻辑、机制上，仍然可以给与长尾知识革命以重要的启示。

工业革命并不是纯粹的经济革命或者技术革命那么简单，其进程首先属于人类社会的革命，从政治、经济、文化、科技、宗教等各个领域齐头并进的巨大变革在一个相对狭小的时空同时展开，汇聚成一个整体性的历史潮流，这就是工业革命图景。现在，长尾知识革命同样将给人类带来在知识和信息时代的一次突变，同样将在业界发生的一系列事件的背景下揭开知识和信息机制全面影响人类进步的序幕。包括改变人类社会的结构、活动方式、价值观、行为取向、沟通和组织以及各类社会性活动。

工业革命在欧洲、北美洲、亚洲等全球不同区域的发展历史迥异，几乎每个国家都在以其独特的工业革命轨迹来证明一个道理，那就是从所谓工业革命的经验上，成为工业革命的规律是一个难以跨越的门槛。影响工业革命的重要因素数不胜数，既包括资本、技术、劳动力、社会积累和投资意识、社会制度、诚信体系、金融业水平；还包括区域性的地理、气候、历史、文化、人口素质乃至民族生理和心理等方面的特征，这么多变量决定了工业革命在每个国家都构成一个独立而封闭的、难以横向比较的系统进程。

确实，工业革命的路径本身就异常复杂。并且难以从中寻找到规律性的蛛丝马迹。同样，正在深入进行的长尾知识革命对具备不同背景的国家单位而言，也是由各自独特的制度、经济、历史、文化等内部条件互相激荡、综合作用的结果，必须独立而因地制宜的推进长尾知识革命，这是由工业革命历史中的出的第一条经验。

工业革命伴随资本主义革命而发生资本的原始积累，无疑是工业革命进程中最重要的前提条件之一，但是工业革命的历史表明，达到这一条件的路径在不同国家仍然千姿百态。无论是德国的金融信用转换模式、俄罗斯和日本的行政预算组织模式，还是英国和美国的殖民掠夺加市场积累模式，都几乎无法总结出某种具体的路径和方法的一致性，只有目的性。资本原始积累作为工业革命的前提条件之一，在不同国家得到同等的重视。同样，长尾知识革命目前最紧迫的任务在于通过不同的国家或社会路径，达成最基本的一大前提条件，那就是“知识资本的原始积累”，让社会性的知识和信息及其机制得到最有效的发展。

在长尾知识革命中完成知识资本的原始积累，在路径选择和制度设计之中不可能绕过那些错综复杂的影响因素，比如知识人的自由、知识资本的投资意识（创业）、知识金融的成长、知识和信息基础设置建设、有利的知识产权环境、社会化的知识渠道建设、对于尾部的生产供应和需求的激励和刺激、对知识和信息重要性的社会意识等等。

在影响长尾知识革命的各类因素之中，有的因素确实可以被其他因素和具体措施所替代，有的因素则会对这一进程制造致命的障碍，还有一些因素则可以发挥更加主导性的作用。比如健全而发达的互联网基础设施及其社会使用习惯将有助于培育长尾知识革命的优势，中国正在通过行政与市场结合的方式快速接近这一优势。再比如知识人的创业意识将为中小企业，也为经济肌体注入巨大的长尾知识革命的能量，进而反过来为长尾知识革命提供深厚的知识资本积累的土壤。

3.12 长尾理论中人性的矛盾

马尔库塞把对抗和解决社会物化问题的希望寄托于作为社会边缘群体的流浪者和城市低收入者身上，是因为缺乏一种历史的视角来观察已经来临的新经济的曙光。物化所带来的一系列社会矛盾，按照以长尾经济理论为代表的新经济解释，已不再构成直接的社会革命的动力。

真正的社会革命和进步的动力存在于经济表象的背后，那是一种必然逐步激化的历史性矛盾，及其所导致的一种在未来迟早展现出人类面前的前景，在本质上这是一场人类的能力极限与道德极限的终极对抗，以及由此产生的人类对于科技，对于资本负面部分的控制力也可以理解为人类对自身的负面部分的控制力，人类的进化本身就是与自身的负面的对抗，同时也是与发源于人类之负面的所有负面的对抗，而在长尾时代这一对抗日益尖锐，只是马尔库塞将其聚焦于传统意识下的物质矛盾所引发的社会革命推动论中，并无这一重要趋势的身影。

无论是马克思还是马尔库塞，都必须面对社会进步的推动力来自何处的的问题，马克思理论中因资本初期对于劳动的压榨而导致的物质对抗性的社会矛盾，在马尔库塞的目光中已经异化和缓和，马尔库塞发现了现代的科技与资本结合的政治性社会对于个人自觉意识的压迫，也开始担忧个人丧失独立反思社会和历史的能力所引发的社会革命的动力涣散，可他并不能得出未来社会进步的主要

矛盾在哪里的答案，因此也无法把自己对于社会革命阶层的定位拉离城市低收入者，这也是因为他对于新经济理论的认知盲点。

知识、科技、技术与资本融合的最终目的并不是被资本同化，而是要替代和分解资本和市场，物质矛盾的皮肤上无法依附非物质矛盾的毛发，既然新世纪的主要经济矛盾以非物质化、非简单劳动的科技为核心，则任何以资本及其体现的物质因素为核心的社会革命论都不适用于新时代。

马克思的阶级学说是对社会分层的一种宏观性的努力，但一方面他依托于特定的历史背景而具有在动态意义上的静止性，需要不断修正和发展；一方面他过度夸大了物质因素的绝对作用，而忽视了非物质的科技、知识、工艺、精神、个性等因素在社会分层中的作用，因此随着知识经济的来临，在解释现代劳动和资本的妥协或融合、社会物质对抗的缓和、市场经济两权分离对于资本的分解等等新现象时，越来越捉襟见肘。

发端于长尾现象的新经济理论考察来自政治、经济、科技、文化、宗教等不同领域的众多意识形态，并且在此基础上尝试对于全球化、社会主义、科技主义、自然主义、神秘主义、各大宗教主义等诸多意识形态进行全息化的提炼，这既需要紧密的结合于正在深入的全息互联网的实践，更需要依赖全息思维和全息理论的众多思考方法，因为这一任务是希望揭示出在物质矛盾主导的社会革命论之外的非物质性矛盾以及物质和意识间矛盾对于社会革命的作用，他们本质上其实是有关人性的矛盾。

马尔库塞从社会学的角度发现人对于社会和历史的反思是在物质化的阶级矛盾之后更本质的革命因素，物质生活的提升会让劳动者分解、异化并走向与资本的妥协，而这里的机制就是科技作为意识形态的独立作用。但如果马尔库塞对科技与资本结合的机制进一步分析，就可以发现科技从一开始就企图超越和替代资本，这反映了人类与自然的关系，正因为人类对于自身前途无限的追求，导致了一个潜在的新的矛盾从背后走向前台：当它在后台的时候，我们看见的是人群与人群之间的物质对核心动力，而这也是帮助马尔库塞寻找到真正的革命动力的最有价值的提示。

3.13 长尾理论与坏的生产力

资本化的科技对于个人化的压迫并不仅仅从整体层面形成对抗，在科技群体、社会群体、非科技群体之间的科技压力远不如科技通过政治化的社会力量对于个人化的压迫强烈，无处不在的异化本身只是一种外在的证明形式，更加内在的原因是人的自身的内在矛盾改变了历史的动力方向。

个人的劳动者身份的迷失对于无产阶级来说既可以从表象性的物质角度看，那是物质生存条件改善所致；更可以从深层的意识角度看，那是暴露出科技的某种反动性。科技的反动性直接导致了革命的需求匮乏。

所谓科技的反动性并不抹杀科技对于人类生产力进步的贡献。但是，如果不仅仅站在物质匮乏历史时期的思维基础之上来思考人类社会进步的问题，我们可以尝试一种新的观点，那就是生产力为什么不能够被怀疑。

生产力是人类的能力的体现，或者是活动能力，或者是生产能力，或者是破坏能力，或者是创新能力，他们共同形成了一条物质不断发展的历史轨迹，并且在物质匮乏历史时期随时提醒或者误导我们发展生产力的重要性。问题是在人类能力的对面还有非能力因素，或者是道德，或者是情感，或者是意识形态，或者是文化传统，人类能力和非能力构成一个矛盾统一体，已经成为技术文明曙光初现时最主要的人类自身矛盾的形态，他们之间的相互作用将推动从资本主义历史时期向全息时代的转变。

生产力的终极目的仍然是人类社会的历史进步，在物质过剩的时代很多征兆目前已经出现，我们完全不可能像在物质匮乏时代那样坚持单一而片面的生产力主义，生产力也必须置于人类主义的历史审视之下。

根据对人类社会整体进步的积极或消极作用，可以将生产力发展分为好的生产力和坏的生产力，特别在物质过剩时代之初，任何可能反对人类可持续发展和历史进步的生产力都属于坏的生产力。

资本化的科技是坏的生产力，为了更好地理解此点，以及建立起一个具体分析基础，先要认识物质过剩、坏的生产力、需求匮乏、资本化的科技四者之间所存在的内在的逻辑关系。资本化的科技与物质过剩时代的来临具有同步性，他们共同突出了坏的生产力，在物质匮乏时代，坏的生产力虽然同样存在，但问题并不突出，他们也共同决定了全息经济中的一个主要问题，即需求匮乏的问题。

全息时代的需求匮乏并不是传统经济学中狭义的经济学概念，而是一个与物质过剩相联系的历史范畴，也是与人类进步的根本目标紧密联系的范畴。需求匮乏的直接原因是在物质过剩时代之初，因为资本化的科技带来异化作用，进而削弱了人类大多数个体的反思、批判、怀疑以及梦想和创新的素质。

劳动者的异化只是人类群体麻醉的一个领域，在社会的各个角落都可以发现资本化的科技的反动成功，比如即使对于纯粹的科技劳动和的独立和创新意识而言，资本化的科技业具有巨大的杀伤力，资本化的科技压迫单独存在的资本、科技以及劳动者的反动性也正是来源于上述综合性。

在物质匮乏时代的理论中历史的进步围绕物质矛盾而进行，将之扩展到将物质匮乏和物质过剩一起囊括在内的历史和社会中考察其中的政治观点，则人的自身结构性矛盾在过去的历史中同样成为革命的动力，社会革命总伴随着人类自身的内部结构性矛盾的剧烈冲突而发生。

人的自身的结构性矛盾并不是人类内部人群与人群或者阶级与阶级之间的矛盾，而是人类意识和观念层次的需求得不到满足而形成的一种矛盾。人类社会的每次重大革命都是由于某些需求尖锐化和突出化而产生出内在的动因，这直接绕过了在此根基之上的诸如生存、民主之类的表象性因素，提示出一个需求的革命性命题。

3.14 长尾其实也是利基营销的一种

让我们先来了解一下什么是利基营销。

菲利普·科特勒在《营销管理》中给利基下的定义为：利基是更窄地确定某些群体，这是一个小市场，并且它的需要没有被服务好，或者说“有获取利益的基础”。利基市场营销又称“缝隙营销”或“补缺营销”，又有称为“狭缝市场营销”，是指企业为避免在市场上与强大竞争对手发生正面冲突，而采取的一种利用营销者自身特有的条件，选择由于各种原因被强大企业轻忽的小块市场作为其专门的服务对象，对该市场的各种实际需求全力予以满足，以达到牢固地占领该市场的营销策略。

二战以来，全球大规模批量化生产能力的发展异常迅猛，时至今日，世界上大多数人口的普通需求得到了充分甚至过度的满足。而另一方面，消费者的个性化需求在雄厚物质和技术力量基础的支撑下席卷全球。规模化生产与个性化需求这一对矛盾相互作用运动的结果是，市场由厂家生产主导转至顾客需求主导，市场从普遍的卖方市场转至普遍的买方市场。一句话，消费者力量重塑了新的市场格局。在此格局下，消费者的个性化需求成为企业关注争夺的焦点。基于个性化需求的日益细分的市场在令许多大企业变为明日黄花的同时，给无数的中小企业带来无限的驰骋空间，尽管空间被区隔成众多微小的局部。以上形势演变之大势，乃利基营销盛行的一大客观原因。

利基营销盛行的另一大客观原因是资源的稀缺性。我国企业面对市场全球化时，人力、物力、财力、技术力、生产力、销售力、品牌力、管理力等营销资源与跨国企业相比都要稀缺的多。因此，如何充分利用既有的资源，确定合理的资源组合，以达到资源增值的效果，便成为重大的营销战略问题。在强大竞争对手存在的前提下，我们在竞争对手忽视或不屑一顾而消费者却没有被很好满足的狭窄市场上集中配置资源，正是解决这一战略问题所必须遵守的原则。

还有一大促使利基营销盛行的客观原因来自企业生存发展的空前压力。入世对我国企业意味着更多机会的同时也意味着来自全球的更大的竞争压力。在本国市场上，我国企业占据天时、地利、人和，而在国际市场上，残酷的竞争环境迫使企业为了生存而集中使用资源，因为只有在更加细分的利基市场集中资源才能应对竞争对手的进攻，只有集中力量才能战胜竞争对手。如果企业有了所谓的战略，但不能体现集中使用有限资源的作战原则，而是分散配置企业的资源，那么，企业就难以在决定性方向、关键性领域里造成比竞争对手更为强大的优势，就会丧失目标市场，动摇甚至瓦解企业生存的根基。

企业，特别是中小企业经营思想的转变是利基营销盛行的来自主观方面的原因。企业在冷峻现实下变得理智实际起来，它们不再对小产品、小市场不屑一顾，相反，只要与自身能力相称，它们就愿意兢兢业业，全力以赴。

利基市场营销具有以下优点：

1、运用利基市场营销的企业目标市场较小且单一，便于企业进行市场研究。市场研究的目的在于为企业的决策提供有关市场变动的确切可靠的依据：这些依据的取得，有赖于市场信息的收集和科学的分析法。由于狭缝市场营销关注的是细小的市场情况，就大大降低了有关目标市场调研的复杂性；市场研究可以在较短的时间展开，企业为此支付的成本也较小，诸如在产品线狭窄、目标市场地域分布单一、市场购买行为一致性较强等多方面容易取得优势实现，调研目标实现把握较大。对于这些营销的决定因素的有效分析，有利于企业透彻了解市场，从而采取“短、平、快”的行动，迅速进入市场，降低促销成本。

2、运用狭缝市场营销，便于企业加强客户服务管理。在对目标市场研究的基础上，企业可以掌握目标市场行为和消费者的切身需要，深刻意识到客户的需要正是企业必须满足的。这样，企业可以有针对性地对客户的要求进行产品开发和业务调整。又因为狭缝市场营销活动集中在小块市场上，即使企业对客户的要求不遗余力地提供服务，对企业的整体营运成本也不会造成很大的提高。因此狭缝市场营销成为大多数企业尤其是中小企业竞争优势的有力武器。

3、运用狭缝市场营销的企业，易于掌握营销目标。企业的营销目标不是越大越好。在一定时期内，它必须与企业的内部资源相匹配，而有利于企业对营销目标和发展方向的控制。企业对自身营销目标的控制取决于其在市场上的力量和位置。包括企业产品的市场占有率；顾客的品牌忠诚度；企业信息系统的状况等涉及企业产品立足市场的核心要素。由于利基市场营销有利于企业的市场研究和对市场信息资源的掌握，以及对目标市场的有效服务所建立的品牌忠诚感，企业有理由对其产品在市场上的占有率抱有信心。企业对营销目标的把握和对内部资源的比较、权衡之后形成的取舍策略，使得企业与市场密不可分，实现了营销上的佳境。

一个理想的利基市场必须满足如下五个条件：

- 1、足够大！该市场要大到能够满足一个中小企业生存所需的规模和购买力；
- 2、足够小！该市场要小到足以令强大的竞争者对之视而不见，不屑一顾；
- 3、足够深！该市场要深到足以使得企业在较长时期内的发展无空间之忧；
- 4、足够相称！企业的能力和资源与为该市场提供优质服务所需之条件相称；
- 5、足够信誉！在该利基市场上，企业的既有信誉要足以对抗竞争者。

一般说来，中小企业可以开拓的利基市场有以下五类：

自然利基市场：为了追求规模经济效应，很多大企业一般采用品种少、大批量的生产方式，这就自然为中小企业留下了很多大企业难以涉及的"狭缝地带"，这些"狭缝地带"即为自然利基市场。很多中小企业正是选择这些自然利基市场投入经营，在与大企业不发生竞争的情况下成长起来的。

协作利基市场：对于生产复杂产品的大企业来说，不可能使每一道工序都达到规模经济性的要求。大企业为了谋求利润最大化或节省成本，避免"大而全"生产体制的弊端，而去与外部企业进行协作，这种协作关系为中小企业提供了生存空间，即协作利基市场。如日本丰田公司一次发包的企业就有248家，这248家企业还要向4000多家企业二次发包。

专利利基市场：拥有专利发明的中小企业，可以运用知识产权来防止大企业染指自己的专利技术向自己的产品市场渗透，从而在法律制度的保护下形成有利于中小企业成长的专利利基市场。如好孩子集团公司是靠我国目前专利起家的最大的婴儿推车和儿童自行车生产企业，自1989年第一辆"好孩子"专利童车诞生以来，"好孩子"便和专利结伴同行，在专利的护佑下茁壮成长。

潜在利基市场：现实中，常有一些只得到局部满足或根本未得到充分满足或正在孕育即将形成的社会需求，这就构成了潜在的市场需求空间，即潜在利基市场。如在电脑行业，竞争可谓刀光剑影，新产品不断涌现，但对于人们常用的从几兆到几百兆之间的数据交换需求却被广大电脑厂商忽略。深圳市朗科科技有限公司总裁邓国顺看到了这一潜在的社会需求，发明了体积小（只有拇指大小）的移动存储器--优盘，在行业掀起了一场革命，当然公司借此获得了迅速的发展。

替代利基市场：美国著名的企业战略学家波特教授在通过严密的竞争者分析后，得出结论："最好的战场是那些竞争对手尚未准备充分、尚未适应、竞争力较弱的细分市场"。对方的虚弱之处就是我方理想的攻击之点。所谓弱点，是指竞争者在满足该领域消费者需求时所采取的手段和方法与消费者最高满意度之间存在的差异，消费者的需求没有得到很好的满足。这正是"彼可取而代之"的市场机会。如果企业有能力比竞争对手提供令消费者更满意的产品或服务，即能够有力地打击竞争者的弱点，那么，该市场就可以作为自己的目标市场，这正是"避实击虚"思想在市场竞争战略上的应用。丰田定位于美国小型车市场，但该市场也并非是没有对手的赛场，德国大众公司的小型车就很畅销。丰田雇用美国的调查公司对大众汽车的用户进行了详尽的调查，充分掌握了对手的优劣，在市场调研的基础上，丰田公司精确地勾画出一个按人口统计和心理因素划分的目标市场，设计出满足美国顾客需求的美式日制小轿车。丰田花冠，以其外型小巧、经济实惠、舒适平稳、维修方便的优势终于敲开了美国市场的大门，步入成功之路。

有的企业自发地运用了利基营销策略，并建立了自己的经营领域，取得一定的业绩。但值得注意的是，利基营销并非万能，它的运用是有条件的，不适当的运用尽管可能引起短期的利润增长，但可能导致长期企业收益的下降甚至枯竭。

一般认为，利基营销的运用条件主要包括以下几点：

- 1、该市场有足够的规模或购买力，从而可能获利；
- 2、该市场有增长潜力，不会短期萎缩；
- 3、企业有满足市场需要的技能和资源，可有效为之服务；
- 4、企业能够依靠已建立的客户信誉，保卫自身地位，对抗竞争者的攻击。

上述内容是指，如果企业决定进入利基市场，则这个利基市场必须能够为企业的立足、发展提供一系列可能生存的环境，即利基市场有成为企业目标市场的可能性。

虽然许多企业都可以探讨并尝试运用利基营销，但其在不同的市场环境、产品竞争及产品促销策略的具体条件下，其运用的着眼点和重点步骤是不同的。通常运用利基营销有两类情况。

1、对于希望进入新市场的中小企业来说，一般面临的问题是：

- (1) 企业对要进入的市场了解较少，如市场潜量、用户需求偏好、竞争对手的行销手段等；
- (2) 企业本身的形象和信誉未被消费者认知、认同或接受，在同行中知名度低；
- (3) 企业的财务受投资收益的制约，如受到大的竞争对手的正面攻击，有可能被迫退出市场。

与之相比，中小企业的优势在于：市场适应性强，进入或退出市场动作迅速。上述情况使中小企业必须运用市场分析的方法和手段，对汇总的市场信息进行过滤，并制订适当的策略，发挥自身的优势。在对市场进行分析时就注意以下几点：

- (1) 顾客（客户）位于何处；
- (2) 产品使用者的力度如何；
- (3) 产品购买者的购买量如何变化；
- (4) 主要重复购买者真正需要什么样的服务；
- (5) 运用何种促销方式。

上述分析主要认为，中小企业在准备进入一个相对陌生的利基市场，除必要的外在条件外，必须透过严密的市场分析，选择市场，确立目标，全力服务，才有可能在竞争中争得相当市场。

2、对于着力开拓市场、引导购买增加的大企业而言运用利基市场营销的侧重点有所不同。

一般欲采取利基营销大企业面临的问题可能是：受到众多竞争者的冲击，市场趋于饱和；产品开发上偏离技术发展趋势；难以较快改变其产品结构和企业文化。因此，在进行利基营销时，最好：

- (1) 调查使用相同和相似产品的顾客；
- (2) 找出目前不用，但未来有可能使用本企业产品的顾客；

(3) 设法利用现有产品（线），开发新产品；

(4) 寻找新兴市场。

其中，（3）是大企业应当注意的重点，借助大企业的技术优势，开发新产品容易形成其他竞争对手力所不及的利基市场。此方面，美国3M公司堪称范例，这家以生产胶片、粘剂和树胶为主的公司在市场上遇到许多照相底片、轮胎等厂商竞争之后，利用其核心技术研制成功代替飞机油漆的移印膜，大飞机制造商和航空大公司倍受欢迎，因此有力地占领了这块市场。应当注意，由于利基营销一般集中在一个狭小的市场上，因此当市场上的需求受到某种影响而改变，或面临竞争对手的强烈正面攻击时，销售量较易波动而导致利润突然下降甚至消灭，为防止这种补缺基点的枯竭增加企业的生存机会，一旦有条件，企业应当注意发展多种补缺基点，避免单一利基市场的风险。事实上，企业的成长和壮大大多是通过这种有多个竞争优势的“产品—市场”的组合形成的。

认为利基市场营销是中小企业的专利，这其实是一个似是而非的悖论。先看几个例子：

强生公司的强大，遮盖了人们注意到它也在寻找利基中的利基的思路与策略。事实上，第五任董事会主席兼首席执行官拉森的任职史，就是强生公司内部业务不断强化和优化整合的历史，他使得各个下属公司的业务更加细分和专业化，并且对市场的针对性也更强，强生公司变成了若干个针对利基市场开展业务的公司的总和。

可口可乐公司在日本围绕罐装茶叶和咖啡建立起了很大的业务。这些产品是通过售货机来出售的，在夏天时提供冰镇咖啡，而在冬季则提供热饮罐装产品。为了加大市场的发展，可口可乐公司将其在美国市场出售的领先品牌乔治亚罐装咖啡饮料也引入了日本。

事实上，依靠利基市场而给一些专注其中的中小企业带来高速成长的现象，市场利基者利润高、增长快、核心竞争力强的特点，都早已引起了许多原先对利基市场轻视的大公司的注意。越来越多的大公司在竞相划小业务经营单位去服务于各类利基市场，乃当今市场一景。因此，中小企业在享受利基市场带来的好处时，还要时刻准备如何保护自己开发出来的利基市场。如果盲目乐观地将利基营销视作自己的专利，那么，距离灭顶之灾恐怕也就不远了。

3.15 长尾是增加了行业里的转化量还是转移了转化量？

长尾究竟是将蛋糕变大了，还是仅仅改变了蛋糕的分配方式？换句话说，当虚拟零售商的无限货架空间令产品种类急剧增多时，人们究竟会去买更多的东西，还是仅仅将兴趣转向不太流行的东西？总的来看，答案与行业有关：广泛兴起的小市场确实给某些行业带来了成长的黄金机遇，但也有些行业并没有这么幸运。

尽管人类的注意力和购买力是有限的，但同样地时间和金钱可以换来更多的东西。有些娱乐形式，比如音乐对我们的注意力来说是“非排他性”的。也就是说，你可以在消费他们的同时做其他事

情。例如，有人认为人们看电视的平均时间之所以会在20世纪七八十年代上升，是因为那一代人都是看着电视长大的。他们已经习惯了开着电视的生活，所以当新鲜度逐渐消退，电视由一种排他性媒体变成了一种非排他性媒体，他们看电视的频率就是提高了。

其他的一些媒体，比如文字，也许无法加快消费速度，但我们可以通过预先选择来提高消费的效率 and 满意度。事实上，我们在信息消费上的进步已经相当惊人，凭借充裕的带宽，我们可以轻松地浏览Google的搜索结果，定制我们自己的私人频道。我们读到的东西也许不会比从前多，但他对我们更有意义了，因为过滤器可以帮助我们筛选内容。我们读到了更有价值的东西，就等于提高了我们的实际带宽，从某种意义上来说，我们已经压缩了阅读的注意力。

不过，一旦你把可支配收入和实践的匮乏全部考虑在内，某些非排他性媒体就会变成排他性媒体。人们之所以会整日开着电视却不去看它，就是因为这样做没有什么成本。但如果那是付费电视，我打赌它会立刻变成所有目光的焦点。从一个消费者角度看，这凸显了不限量的订阅服务的优势，因为在这样的模式下，你可以毫无风险地沿着长尾探索。如果更多的消费并不会带来更多的成本，你就很有可能更多地消费。

人类的注意力比金钱更容易扩散，长尾的主要效果就是将我们的品位转向非主流产品，但只要新发现的东西让我们更加满足，我们就会更多地消费它们。只不过，我们不必为得到这样的特权而付出太多的金钱。

3.16 长尾理论的新危机

长尾经济，正在为人类提供新的机会，同时也对人类的新危机给出警告。知识和信息机制的完善强化了个体人与社会对话的能力，增强了人的力量，但这毕竟是一个突发现象，与人类上万年的文明历史相比，近十年科技大爆发的历史几乎是突发的一瞬，而基于互联网的知识信息和机制的大爆发则是不折不扣的突变，可惜的是，在突变的事实面前，人类的道德、品质、文化等精神世界并没有相应发生突变。

未来社会的主要矛盾发生于精神领域而不是物质领域，那就是人的自身的精神发展与技术进步之间的内在矛盾，未来社会的风险和灾难是人类性、历史性的，而不再像传统的观念那样，在范围上仅仅是个人性的、组织性的或某种特定的局部性的。

从未来的风险出发，我们忽视“人类是自己的掘墓人”这样的警句，就是忽视从人的精神提升中美化地球和人类的未来。当前引起人们担忧的主要是能源危机、环境危机、战争危机，但是我们必须认识到这些都来自过去，来自我们传统的知识，新的威胁正在我们身边积聚，但人们视而不见。

在人类历史上，对于危机的预见力的种种事实明确表明，在防范第一次出现的系统危机面前，人类确实缺乏应有的想象力和创新性，因为第一次出现意味着危机没有先例并来自未来，比如正在深化的知识和信息爆炸，作为人类历史上的初次遭遇的事实，其中危机性还罕为人知、浅为人知。

人类走向信息社会，在拥抱变化、增长和物质过剩的同时，也不可避免地必须接受危机和冲击。比陷入传统与未来的冲击波更为隐蔽和可怕的是技术进步和知识信息革命的陷阱，这不仅因为其可能导致文明的全面终结，还因为目前人类对此视而不见、无所作为。

目的和动机有利于资源凝聚和效能提升，但方兴未艾的知识经济中对于危机的系统防范却基本处于原始状态，没有像样的“自组织”防范。知识的特质决定了目前经济肌肤中以人为本的观念在增长，这代表了对人类危机的自适应性的社会变革，其本质是人的精神提升，但仅仅靠一种自发形成的缓慢作用，能够追赶新危机的步伐吗？全人类必须有意识的团结起来，以共同促进安全。

二八的不均衡事实将永远存在下去，并在人类的某些历史周期中得到强化，比如正在进行中的知识革命，一方面可以视为新的、均衡的、民族的社会正在来临，人与人之间的界限、沟壑，那就是得到了强化的个人是否具备必要的道德来行使权力？全系时代，正是一个从必须的立场上提升人类道德水准的时代，每个人的道德品质和文化素养都必须与其能力、资源等外部社会装备相适应。

4 长尾经济

4.1 长尾经济中的消费与时尚

二八现象和长尾理论都不排除大众消费喜好在一定程度上的动态变迁，那就是分别在二八现象和长尾理论下的消费时尚和消费流行，但两者的成因、效果、作用机制大不相同。

二八现象中的消费流行和“块状消费”紧密联系。所谓“块状消费”，是指在传统二八经济中，生产、供应、流通和需求使用等行为都呈现出一种“块状”的对接、匹配。消费和生产都为商业力量以及大众传播力量所控制和设置，从商业寡头到垄断者、强势竞争者、快速崛起的商业新秀纷纷为消费者代言，这对他们而言似乎是一种非常自然的、遵循商业传统的事情，对未经信息启蒙的消费者而言也是天经地义。既然有了这样的消费关系基础，那么所产生的消费市场、消费流行的话语权无法罗列信息不完善状态下商业力量的影响。

在二八现象下，消费时尚和消费主流融为一体，消费关系在“二”的部分和“二”以外的部分之间呈现出巨大的差异性，而且这种差异性却并不真实的反映内在的消费逻辑和对使用价值的经济运作，相反其差异性直接为商业利益导向为主导，商业的差异性笼罩了消费的差异性，消费主流或消费时尚中有很很大一部分因素为商业的赢利需要而不是用户的使用需求所决定。也可以讲，在二八现象下

的消费时尚本应由消费者所决定，但由于二八现象对于消费者权利的商业性剥夺，由于二八现象中消费者选择被削弱，可怜的消费时尚、消费流行被打上了太多商家的烙印。

但二八现象中的消费主流对于消费“非主流”处于一种压倒的优势，如果把消费主流视为一种特殊的商业时尚，那么也可以说传统经济下的二八现象中的消费时尚或消费流行被加强了，虽然其体现出强烈的人为设置性、缺乏选择性和虚假性。

长尾现象中的消费流行和“点状消费”密切相关。所谓“点状消费”，是指在长尾现象所属的全息经济中，生产、供应、流通、需求和使用等行为都呈现出一种“点状”的对接、匹配，而不再需要以商业或传播力量对于“块状”进行二次经济消解。如果知识和信息机制充分完善、生产、供应、流通、需求和使用等行为就可以获得足够的独立性，在与其他环节的沟通、联系、互补、匹配中实现独立理性，尤其是消费者或用户就可以从知识信息中获取更为强大的力量以支持其独立、功能完善的人的身份参与经济活动。

长尾经济中，在二八现象中被忽视的“八”的非主流部分得到重视和有效的激活，在传统经济中的非主流消费关系的地位上升，与之对应的以传统的非主流消费关系为基础的消费时尚和消费流行得到了加强，在这个领域发挥作用和掌控权力的绝大多数是消费者本身而不是商家，因此其人为设置性、可选性和虚假性被弱化，消费者的真实心理以及真实的消费关系得以呈现在市场面前。

在二八现象中，与“八”的部分对应的非主流消费恰恰是传统经济最大的弱点所在，而这一弱点对于经济而言是致命的错误。因为大约80%的消费者需求没有得到实现，得到满足的只不过是商业或传播组织们的赢利需要，这在本质上和经济目的背道而驰。经济的核心在于使用价值的供需关系，而不应被传统经济曲解为生产供应商与消费者的商业关系，之所以前者为后者所替代，正是因为传统经济的知识信息不完善约束下导致了一种经济错觉，而且逐步成为一种错误的经济逻辑、经济传统。

长尾现象找回二八经济中的“八”的部分的意义，本质上也是找回了原始的经济意义。经济本身就是为了满足人的需求，“八”的部分代表的是被埋没的大多数非主流消费人群的潜在需求，如果对此能予以满足，那意味着经济真正回归到了人的经济的本来状态。当传统企业以市场细分、盈利设计、营销战略规划等一系列传统管理理论为指引面向市场时，他们的所作所为只不过是在分解市场，麻痹消费者、封锁非主流用户、制造主流消费烟雾弹。而这一切都和满足人的根本经济逻辑格格不入，这一切只是在满足企业的赢利。

长尾现象下发生的消费流行，体现了长尾经济所代表的新经济的一个核心特征，那就是人的经济的本质正在表露，一切经济最终都必须复归于人的经济。

4.2 长尾经济中的消费提前化

在长尾所覆盖的非主流消费关系中，既包括长尾生产，也包括长尾需求，但即使长尾现象蓬勃兴起的今天，也不必将长尾绝对化。无论是长尾还是长尾带来的需求都不可能百分之百精准。所以，在传统的二八经济中，造成尾部隐藏或湮灭的因素应包括两类：一类是渠道力度缺失导致的个性化工序隔绝，这部分长尾最应为新的知识和信息机制被唤醒。另一类是因为确实的质量因素，不仅是物料质量而导致的人文意义上的精神次品，在任何个性需求的市场中都很难获得承认，这部分长尾仍然无法理想的从长尾现象中获益。

长尾现象意味着在传统经济的尾部出现了两个方面的变化，一是物料，质量优秀的产品和服务被挖掘、交易和承认。二是精神或艺术，质量优秀的产品和服务被个性化获取，其中所增加的附加值与物料产品相比，更多来自注入其中的人性、个性、手艺、精力、重视等主观上对消费者忠诚和正直的因素，而不仅仅是包装、广告、概念覆盖、添加剂等物质性的、对消费者予以催眠或误导的因素，而且上述所谓“主观上对消费者忠诚和正直的因素”越来越依赖于关系的传播，同时也成为关系传播的全过程。也就是说，长尾现象揭示的趋势是，社会经济生活中关系和人的作用比重全面上升，生产、消费、交易等经济行为会越来越赤裸裸地体现出其建立和挖掘全息关系的本质，而全息关系则会成为走向正确的使用价值经济的唯一坦途。

以上认识的一个特例就是生产与生产者的关系，在长尾现象中，一些非常冷门、无人问津的产品甚至无法构成小额交易，因为根本没有交易和消费的途径。但是其中是否就绝对没有使用价值呢？如果以传统消费的定义看，至少其使用价值应该是非常之小的。但如果以全息经济的消费观点来看，任何生产行为同时也必然是最为重要的消费行为，消费已经在实现交易之前被大部分的实现了，因此这些虽然无法被购买但确实存在投资、设计、执行的生产，产生切实存在着相对于生产者自身的使用价值，只不过其具体指向不再仅仅是利润或收入、市场份额，而是产生者的自我满足，生产过程中特定的全息关系的生长以及伴随生产过程而发育的内部渠道的预期。

尾部经济中的次品部分对于生产者而言也可能存在很大的使用价值，这完全由全息关系而不是物料价值决定，前者正在经济真相的舞台上崭露头角，后者则越来越暴露出将利润绝对化、将使用价值边缘化的传统经济的弊端。全息关系包括所有生产、消费主体的相互关系，特定的全息联系本身就是最佳的消费品，其中蕴藏着无穷无尽的使用价值，而且会完全的颠覆传统的基于物料的使用价值的观念，使用另外一种关系消费和精神消费为主题的新的使用价值观。

长尾现象中的消费行为提前，以及消费与交易、需求的割裂，只意味着生产者与消费者融合一体的事实。生产的过程首先是对生产者自身的满足，或者意味着一些重要的关系性消费所独具的

非货币支付的特征。精神满足、关系积累、渠道培养、口碑形成等都会作为关系型消费的支付手段，而且依托互联网构建通用货币体系。

与消费提前紧密联系的全息经济现象则是“结算推后”。“结算”的概念替代了交易结算，是因为将交易恢复为更高层次、更为广延的消费。交易行为主要是将生产者和消费者对立的消费观、强烈的利润导向以及对关系消费、精神消费等不计价的传统为认知基础，交易只是在知识和信息机制不完善阶段的消费中介行为，而且只囊括了消费的部分行为。“结算推后”的本质是与消费有关的利益流动所依赖的不再仅仅是交易，而是增加了同样支持利益流动的非交易结算方式，在交易没有发生的情况下，或者在交易完成之后，结算行为仍然不会停止，消费价值将继续滋长。

“结算推后”的价值载体必然超越绝对货币，这与长尾现象带来的无数其他思考一起，已经给经济学提出了全新的课题，那就是对以全息经济为对象的后市场形态、后货币形态、后交易形态、后经济学体系的深入研究。这已经构成全息理论在经济学领域的一个颇具挑战的核心研究开发目标，这也是全息理论体系最为重要的社会学内容构成之一。

4.3 长尾经济中的精神消费

长尾现象为什么首先在书籍、唱片、艺术品等精神消费领域快速成长？对此，与其说是因为互联网对个人的个性、技能、爱好等精神世界具有特定的发觉和转化优势，还不如说是因为精神消费领域的产品更加契合了企业的功能需要。联结个人的个性化生产与人类社会的整体理性。在知识和信息机制日益完善的过程中，这一企业功能也需要逐步强化，企业通过顾客获取利润，但同时更加重要的是来检验企业行为是否理性、是否富有意义、是否可以获取价值。

按照上述观点，消费者行为可以在企业的社会化的认识框架中被视为一种个人与社会的对话行为，这不仅仅反应了经济与社会的重合、融合。而且反映了个人的经济行为在长尾经济体系中更具社会意义，比如消费不仅仅对消费者自身具有意义，而且对生产供应、流通贸易以至社会整体活动都具有很大的意义。

顾客在消费中获得了企业的产品，在以二八经济为代表的传统经济体系中，其物质性的使用价值被视为消费、生产和交易的全部已出，而客观上还存在着另一部分隐藏的使用价值。精神性的使用价值却被忽视了。在长尾经济中，一些面向未来的事实真相正在被揭示，例如任何商品的使用价值都必须同时包括物质性和精神性的两层结构，其中因信息时代的变革重点在于后者，让顾客从消费中获得精神收益、精神满足浮出经济的水面，让企业强化对精神经济的运作包括生产、供应、流通、交易和消费等不同环节。

顾客需要的价值是来自产品还是来自企业自身的某种文化？传统商业实践的答案是属于前者。来自产品所依附的狭义的使用价值，同时前者也是笼统的、非个人化的、没有细分和结合用户状态

的使用价值，是一对多的商业价值。顾客作为企业的目的，长期以来没有谁再去挖掘这一目的之后的目的，最多加之以顾客意味着利润的陈词滥调，在这以思维主导之下，企业只盯住顾客的利润潜力，却无法感受顾客作为经济人和社会人的价值，顾客是“市场、社会和未来”的使者，他们不仅带来利润，而且带来对企业经济理性的证明。传统商业思维毕竟偏重于假设所有用户应该一致的“短头”思维，之所以说这不是长尾的思维，是因为在客观的知识和信息机制的约束下，传统商业利益最大化的可能性只存在于“短头”空间。

真正符合发展趋势的商业思维则认为顾客需要的主要价值还来自企业自身的某种文化，这并不抹杀物质性的消费需求，比如顾客购买麦当劳快餐是为了填饱肚子，但为什么顾客偏偏选择麦当劳？这只是一个精神影响低于物质影响的消费例子，但足以说明顾客在消费了物质的同时，也在消费企业的文化。而高级一些的精神消费则有能力让顾客为象征意义、荣誉、习惯、美好的回忆、纪念性等买单，比如“9·11”事件之后世贸大厦废墟上的一些建筑垃圾经过精美的分装后就卖出了好价钱。再比如，顾客发现一件与自己童年的一段特别的记忆有关的艺术品时，他付钱购买的精神消费成分就远远大于物质消费成分，即同时个性化、差异性的长尾消费色彩也大于统一、标准化生产的二八消费色彩。

企业的核心能力源于对信息的获取和运作，而个人化、个性化和动态细分的用户信息是企业生存发展的基石，长尾经济对此特别强调，从而揭开了基于精神消费的精神经济序幕：任何物质消费必然伴随精神消费，顾客从产品中有理由获得在普遍的使用价值之外的更大的差异性内容，比如某人对一些颜色的特殊爱好、品牌的身份象征、爱屋及乌的追星消费、与自身的朴素低调性格相协调的品质等等。顾客在精神消费层面得到了满足，是因为产品背后的企业的文化，只有将产品视为顾客和“社会、市场的未来”对话的话筒；将生产供应视为发表自身文化宣言的过程；将商业活动视为社会活动，企业才具备了全面满足用户的战略认识基础。

顾客需要消费企业的文化，企业也要在满足顾客这一精神需要的过程中强化自己，顾客和企业就是这样互相需要。企业的核心使命是在两个方面成为合格的信息载体：一是企业必须掌握大量关于“社会、市场和未来”的信息；二是企业必须掌握大量上文提及的个体化、个性化、动态细分的需求的信息。前者从宏观角度保证企业坚持正确的战略方向，后者从微观的角度保证企业坚持正确的策略和战术方向。市场总是充斥着大量的不均衡，供应和需求在总体结构上永远不可能出现持续的一致性，这保证了企业的机会永远存在，也保证了信息是企业机遇的枢纽，只有从顾客那里掌握了必要的信息，企业的文化才可以传承，企业的增长才会持续。

社会化大生产的规模经济中虽然存在一定的以销定产，但在标准化和自动化流水线生产传统和集中控制的科学管理惯性下，以销定产无论对头部经济还是尾部经济都属于信息高消费的奢侈模式，这是因为知识和信息机制的落后导致了二八经济中的有用信息稀缺。

现在，长尾经济中出现越来越多基于知识和信息的定制活动，随之企业的结构、行为、观念都在发生一系列深刻的变化，比如企业部门的社会化程度越来越高，企业与外部的协同、交换和沟通越来越强烈，企业的内部信息部门和战略研发部门快速膨胀，企业和生存节奏的生产交易也在提速。现在已经出现了一些接近未来的大企业，他们只拥有理念、文化、信用、品牌等精神性资产，几乎所有传统企业必须设置的部门则全部进行了外包，企业（从顾客那里）掌握了足够的信息就可外包的业务剥离出去给社会承担，这是活生生的企业社会化例证。

4.4 长尾经济中的流通渠道

品质、信誉对于个性化需求者仍然是最重要的吸引力，比如谁也不想购买表面花哨但质次价高的工艺品，即使这类产品独一无二、很符合某个人的消费品味或者精神需求，但一旦他发现其中的品质或者价格陷阱，让人会感到后悔并立刻在心目中降低出售方的信用，这样对方的品牌价值就会降低。

产品和服务的价值既包括物理的和物质消费价值，也包括精神的主观消费价值，后者在长尾经济中将会得到重视，但前者也不会被忽视，这表明在任何经济形式中由价值决定品牌的规律不会动摇。因此，在长尾经济中，促成小额交易和个性化消费的主观原因，比如独特性、纪念意义、精神消费价值、个性化需要等后续服务、信用、性价比、公平性等，应该由某种社会化的机制来决定，这是长尾服务商们必须承担的一项重要职能。在保证长尾领域的供需匹配的同时，通过对市场秩序和准则的维护来控制交易的公平性，这一目标必须通过流通领域的社会化渠道建设来实现。

在传统的二八经济之中，热门产品总是伴随着大众化品牌，生产供应商在维护自身的公众形象方面不惜血本、不遗余力，这是因为商业化的大众传播渠道在提高头部交易机会的同时，也强化了对头部供应商花费千辛万苦打造自身品牌能够强化自己的对消费主体、消费时尚的控制力和对消费话语的设置权，而且其品牌因为所涉及的庞大消费关系而暴露于大众的关注之下。

试想一下，在长尾经济中的那些小额交易案例，既不具备大众品牌，也没有庞大的消费关系的监督，而且交易规模相对于偏低，导致理论上的品牌损失也相应降低，这就产生了一种可能，那就是个性化的小额交易中欺诈行为的特性与传统经济完全不同，比如淘宝的交易者就很容易遭遇那些“打一枪换一个地方”的欺诈者，他们能在具有一次性交易特点的小额交易中寻找漏洞。因此，在长尾经济中需要建立一种区别于传统大众化交易监督机制的控制方式，或者说渠道的社会监督功能，以应对全新的品牌规则。

在二八经济中，头部的主流消费关系得到了高度发育，各类强势品牌都与规模经济、大众传播、消费集中度直接相关，或者说每个强势品牌都凝聚了数量巨大的用户及相应社会关系，让消费在品牌的指引下趋同是这种消费关系的主要特征。而在分散、个性化的长尾经济中，经济单位、经济主体的细分化与机遇互联网的新知识和信息机制结合导致了经济关系爆炸，无数小额交易的兴起增强了经济的复杂性，同时也冲击着传统的经济格局。

如果将一个完整的经济活动划分为生产供应、匹配、消费需求这三大环节，那么传统的二八经济的集约性主要体现于生产供应环节，在另外两个环节中，集中度根本上还是由前者所决定，生产供应方的商业力量完全控制了经济的制高点，并且与大众传播结合形成了以社会化大生产为特征的传统经济格局。

但在长尾经济中，流通匹配和消费需求这两大环节同时生产了强烈的崛起的欲望，社会化大消费、社会化流通渠道正大步走向我们这个经济时代。在消费需求环节，区别与被主动、时尚所凝聚和微小的、单一的传统消费需求结构，另外一种多姿多彩的、以个性化和个人化为主题的消费需求反应出新的规模效应和社会化特征，这提示我们，经济的社会化不可能仅仅通过生产和社会化实现，在消费领域也存在并可能出现社会化的规模特征。

比社会化大消费更为重要的是社会化流通渠道，这为市场和交易多样性的爆炸创造了条件。传统的二八经济的多样性匮乏，决定于其不够完善的知识和信息机制，导致了在生产、消费和流通三大环节行政性和单调乏味、集中控制的缺陷，而最为严重的问题是流通和渠道环节的多样性匮乏为电子商务创造了千载难逢的历史机遇。

在目前的电子商务领域，存在两种不同的发展路线，一种是以互联网为手段向传统商业流域提供辅助性的服务模式，比如全球信用信息交换、信用验证、资源整合等等，新经济却成为旧经济的附庸；另一种是淡化电子商务的工具性、手段性，而直接视之为独立而具有未来的新经济的表现形态，将重点放在改造、弱化以至转化、替代传统经济形式，而不是自甘于支持、辅助、强化传统经济形式。这一路线充分认识和发挥了电子商务在实现社会化大消费和社会化流通渠道方面的历史性作用，将对经济领域的多样性爆炸产生积极意义。

发生在实体经济中的一些事实也反应了流通匹配和消费需求这两大环节在经济结构中强烈的崛起欲望。近年发生在零售经济中的并购行为导致了惊人的渠道集中，大卖场、综合超市、连锁商店等规模性的商业业态在家电、IT领域率先发起了对上游生产供应商的挑战，但这仍然属于在二八经济规则下演变而成的流通匹配和消费需求两者之间的紧密结合，比如无论是苏宁电器还是国美，在于长洪进行买断议价时，都既没有消费者参加也不涉及个性化的家电产品消费关系。

长尾领域是通过对经济活动的多样化来实现的。冷门越多交易额越小，相应的交易行为越多，所涉及消费关系及其主题也就越多。微软的Windows操作系统并不属于长尾品种，因为其既不涉及一定程度个性化定制也不涉及众多的冷门供应。微软的品牌反应的是生产供应与消费需求之间“一对多”的关系，而长尾领域的品牌所反应的则是无数冷门供应与潜在需求之间“多对多”的关系。所以说长尾服务的本质是社会化渠道，就在于其站在渠道立场对“多对多”的非主流消费关系进行的社会化的整合叠加。

二八经济主要站在供应方的立场审视和操作市场，而长尾经济则主要站在渠道和流通的立场，并同时结合以社会化的消费立场来审视和操作市场。因此二八经济中的市场则是相对于对社会性的生产需求进行匹配的第三方立场而言的社会的市场，主体涉及无数的冷门供应者以及无数的潜在需求者，这里隐藏着长尾经济的流通渠道的真相，或者说长尾经济就是要解决社会化流通渠道的匮乏问题，就是要塑造无数卓有成效的社会化流通渠道。

4.5 长尾经济中的渠道传播与成本控制

就经济而言，绩效总是相对于成本而言的可计量概念，发展那些可计量的经济行为以至非经济行为正是知识和信息机制的一大优势，这使人类活动能够以数字化方式联结为一体并进行同等意义的绩效比较，而后者主要始于数字化对成本机制的影响。

长尾现象产生了一种个别交易视角下的不规则经济，同时也产生了总体经济视角下的规模经济，前者是通过物质的不规模改进了经济理性，后者则通过人的规模来促进经济增长，从上述微观和宏观两个角度都出现了绩效的提升，而长尾的经济性主要是通过渠道传播成本、复制成本、渠道传输成本这三类成本的下降实现的，其中渠道传播成本是决定性的因素。

长尾现象压缩了渠道传播成本，并以完全不同于二八经济的方式对产品和服务进行个性化的推广。相对于已经高度市场化的大众传播而言，长尾依赖互联网中的搜索等新传播，人的信息和价值作为传播的核心代替了大众传播中的物的经济核心，比如在二八经济下电视广告的内容主要由产品的性能、价格优势所构成，但并不同时提供将很多同类产品进行开放对比的内容。而长尾经济中互联网传播内容主要是由消费者对于产品和服务做出选择所必须的大量可比信息所构成，而且还包括大量消费者本身的需求信息，因此相对而言，长尾经济的传播方式突出人的生产供应和需求，而不再仅仅单一的突出公司的产生供应。

互联网搜索传播的成本补偿方式和传统大众传播也存在很大的差异。前者主要从对于个性化信息的操作中获得第三方收入，后者主要从大众化信息的操作中获取收益；前者的运作枢纽是与人有关的信息，后者则是与物质有关的信息；前者已自动进入了社会化的、开放而联网的传播联合体

的状态，后者则作为分散而独立、封闭的传播经济体而存在；前者正在逐步成长为越来越重要的主导部门，后者则主要作为生产供应部门的辅助部门而存在。

传统大众传播的搜索传播的经济补偿都来自生产供应方的信息诉求，但两者在具体的机制和信息构成、侧重点上有所区别。传统大众传播的信息诉求偏重于单方面的输送、诱导和消费话语设置，至于消费者的个性化信息、个人诉求对大企业而言并不重要。他们也许会对那些能够囊括一大块满足共性规模经济要求的消费者更感兴趣，这是和二八经济下对细分消费群的重视和对个别消费者的忽略、麻痹的传统一脉相承的，而搜索传播不仅重视生产供应方的信息输出，同时重视消费方的个性化细节及其与个性化供应的匹配。传播本身既具有生产与消费的双向性，又具有对生产和消费进行智能化个性操作的新特征。正是因为搜索传播改变了原来在经济系统中的傲慢而吝啬的旁观者的面目，才根本性的改变、提升了传播在经济体系中的地位。

此外，传统大众传播和搜索传播的经济补偿方式也有很大的区别。传统大众传播主要站在生产供应方的立场，通过对其单方的推广，同时也是对主流与非主流消费关系的人为割裂，获得奖励报酬；搜索传播则直接从消费方得到奖励报酬，只有获得消费方的点击认同才能证明其个性化的双向信息输送及匹配的效力。

传播在经济体系中不应该只是一类帮闲者、帮忙者、甚至是帮凶，长尾现象在预示大众传播下降的同时，也昭示了一个事实，那就是传播正在通过以搜索为核心的全息传播的新面孔精神焕发地登上经济和社会舞台，传播渠道的成长将沿着一条与经济、个人、社会更加紧密结合的道路前进，相应的，渠道部门所代表的传播经济在经济整体中的地位将在二十一世纪出现空前的倍增。

经济，让机器的归机器，让人的归人，这是长尾经济颠覆性的历史宣言。

4.6 长尾经济中的互联网角色

长尾模式的成功需要两大条件，一是用户的多样选择权，二是用户选择权的高性价比，前者侧重于营销长尾与头部的比例，后者则与“长尾+短头”的增值相关。在传统经济环境下，用户选择权因为信息不对称而被压制，用户选择权的性价比决定了渠道的经济动机，也因为信息不对称而偏低；因为互联网的出现，人类的经济活动获得了扁平化的信息渠道，信息不对称问题得到缓解，直接加强了长尾效应，在这一过程中，互联网的核心角色是经济活动的组织、渠道和信息中介。

互联网作为经济活动的组织，将大大小小的经济单位统一的信息机制联成一体，一方面扩大了所有经济单位接触的信息量，更重要的是改变了原有的不同经济单位之间的信息不平等，这直接改变了经济活动中的信息机制及其生产权力、利益的后果，也就改变了原有的不同经济单位之间的信息不平等，同时也改变了经济活动各单位作为组织的相互作用方式，所以互联网是一个总的组织系统，直接作用于所有参与其中的经济单位的组织，并间接作用于全部的人类经济组织。

互联网作为经济活动的渠道，冲击了原有的渠道结构，这带来的最大变化，首先是产生了观念上的新知识，一切渠道都是信息的实体，这意味着：一方面经济单位对于渠道的依赖因为信息机制的对称化和扁平化而总体上被削弱，一方面传统的渠道方式受到互联网这一最大的终极渠道的冲击而逐步后退，从前的那些信息机制方面的束缚，现在因为互联网的出现而被打破，任何渠道都必须充分利用来自互联网的信息力量，增强自身作为一个实体的信息力量。此外，渠道外延的扩张也是长尾革命的重要内容，渠道的反信息化使其不再仅仅是一个侧重于市场和营销的概念，而是越来越与经济活动各单位综合目的紧密联系起来，比如人才、物流甚至现金流等等。

互联网作为经济活动的信息中介改变了沟通，不仅仅体现在更加广泛和频繁的、低成本的外部沟通、更体现在以更加智能化的方式帮助不同经济体之间的沟通。沟通必须符合目的、任务和逻辑的要求，越是有效率的沟通，越需要成为有意义和有价值的沟通，互联网在走向“运算层”前所积累的人性基础已经可以让其初步智能化的帮助实现上述目标，深度沟通渐入佳境很快产生了新的价值。

互联网作为组织主要增加了用户选择权，互联网作为渠道主要提升了用户选择权的高性价比，互联网作为信息中介则指出了一条对互联网进行人性化改造的出路：打通关系和内容的通道并且据以增加用户选择权以及提升用户选择的性价比。

4.7 长尾经济与电子商务的真相

电子商务将来自“市场、社会和未来”的产品和服务的流通、贸易等活动，以及企业与市场的联系活动编织为整体，同时也将生产和管理活动编织为整体。电子技术和互联网是促进全息经济，即普遍融合和联系的新经济的主要力量。其撬动的价值正是来自经济一体化过程中的增值部分，如果不同部门、不同企业、不同活动能更加紧密地接触和互助，那必须有助于形成一种宏观的经济智能，这意味着经济的总体理性在增强，这也是经济学和政府的一贯目标。

以马克思主义政治经济学理论为指导的纯粹计划经济实践已被历史证明是一种不现实的选择，但这一经济模式的目标本身并没有错误。作为一种寻求经济理性的尝试，纯粹计划经济的弊端，起因于人的过度控制和集权削落了自然的经济活动，或因为这过度控制背后在观念上对人的差异性的绝对化，此外还存在另外一个同样重要的原因，那就是特定历史时期的经济、技术以及人类道德水平还无法支持这种总体的理性经济思路。

政府必须与市场、社会、企业发生千头万绪的联网、交换和互动。因为在政府的制度蓝图中，将经济活动整合、融为一体以增强经济理性，主要通过政府自身的集中控制来实现，这一任务所涉及的数据处理量既来自价值的流动，又来自异常复杂的人性，对此当前的技术智能显然无法支持。

纯粹计划模式下的政府希望成为经济智能的总开关、总枢纽，但知识和信息革命即使发展至今这一目标也无法得到技术支持。

放弃计划经济和集权控制可以使经济恢复到一个合理水平，但经济理性的进化和发展仍然需要新技术条件，新的有积极促进作用的条件已在我们周围发生，那就是电子技术和互联网。如果将政府企图充当的经济职能的总开关，总枢纽的角色赋予某些商业组织，那么这无疑将迅速导致新的垄断，这是基于电子技术和互联网的新经济形式电子商务给人们带来的第一个联想，如果说计划经济是行政权力的垄断，那么电子商务则有利于催生商业权力的垄断。

因此，电子商务是互联网最终最有可能变化出的流行垄断经济形势，在电子商务条件下的垄断仍然与客户的联系有关，但其垄断的权力来源已经从对用户的外部制约日益转化为一种信用力量，电子商务中的垄断是因为垄断了信用，用户获得完全信息，作出自主决策并有充分的选择权，但是他们相信某些社会性商业力量的信用。

同时，电子商务不仅是分销渠道，其触角应直接延伸到企业的某个角落，甚至就是电子经济形态。电子商务的兴起不是作为生产、流通等不同经济部门中的某一具体部门的崛起，不仅仅是经济本身的结构调整，而是经济的整体变迁，或者是经济革命。最强烈地呈现于我们面前的经济趋势是：经济运行中的知识和信息构成正在全面提升，既体现为知识和信息经济的经营实体的成长，又体现为与生产、管理、消费的合理性，即符合未来市场和社会需要。有关的渠道或流通环节正在超越生产环节。

必须澄清的是，电子商务不是传统商务和经济活动的电子化，而是一种将发展出传统商务完全不同形态的崭新的商务形式，电子商务是与电子化、信息化和网络化都紧密联系的新经济范畴，从其规律性和新特征而言，长尾、多样性、个性化、点对点、反复制权滥用、社会化储存、即时性、角色和身份融合等，都意味着发现未来的重要线索。

信息的社会化大生产是最近十年以来在电子信息技术进步中出现的最重要的新经济现象，以传统的实体经济的组织形成对信息和知识进行集约化的凝聚，强大社会分工的社会化再生产，首先使信息在经济形态和组织形式上与传统的物质发生经济上的趋同，这为二者融合和替代奠定了基础；但是当信息和物质的经济一旦达到某一个共同的起点，比如当信息经济在全球经济总量中占据较高比例，那么信息经济对物质经济的作用方式就会从超越转为拉动和更强烈的替代，因为信息经济不可能永远固于传统的经济组织方式。这就是电子商务左右经济未来的逻辑。

比如在物流领域，当电子商务弥补了传统组织方式与新的自动智能优化式物流之间的大部分缝隙之后，下一个变化就是紧随信息与物流的初步结合之后的更为紧密的结合，最终极的方向是物质、能源和信息的全面转化和融合。目前正在发生的信息革命预示信息对物质的作用的加剧，所谓

的信息经济其实质无非是信息的强力切入和切割、重组物质或财富的经济，这一切正在电子商务领域如火如荼地展开。

电子商务不仅是依附于电子上的贸易、流通和交换活动，电子商务也不仅是一种渠道，只有当人们充分认识到电子商务与生产开发环节紧密的联系，认识到电子手段对生产、流通、研发、管理的全面整合前景，才可以建立起多个角度，并在此基础上形成一个总体的、具有高度的视角、来发现电子商务的真相，不仅是商务，其本质就是经济的未来。

4.8 招商银行的长尾赢了不少

2006年4月，招商银行的信用卡发卡量超过500万张，这一数字背后，是招商银行花了3年的时间终于占据了国内信用卡市场三分之一的份额的事实。招商银行行长马蔚华对外宣称，招商银行信用卡业务已经开始盈利，并且其盈利水平已经超过国际水平。这也修改了做信用卡业务前五年不赚钱的行业特征。

招商银行信用卡中心仲跻伟将此归功于招商银行此前在信用卡业务上对客户结构的一次重新梳理，在这个新的客户结构中，招商银行打破了原有的简单化客户群体划分法，而是按持卡人的产品生命周期进行了更为细化的分层管理客户，分别发行了学生卡、普卡、金卡和白金卡。

在以往的客户定位上，商业银行与其他的传统商业并无两样，也习惯性的将客户群体分成高低等级，并维持着二八法则的惯性思维进行客户维护。招商银行信用卡的不同之处在与将客户个性化，而不是群体化。他们相信，发现每个客户过去被忽略的需求价值，聚集起来无疑就是一个巨大的长尾市场。

其实，强调个性化以及小利润大市场等做法正是长尾市场的根本。在社会零售化趣事越来越凸显的今天，曾经叫喊了无数次的客户力量终于开始显现，而小利润大市场不仅是对传统工业社会商业准则的反水，也是传统商业面对长尾市场在意识上跨出的第一步。

安德森预言，日益凸显的长尾效应已经开始，本世纪是长尾理论的世纪，长尾战略是对三大竞争战略（成本领先、集中化、差异化）的细化和发展，尤其是对差异化战略在突破性增长业务和战略性新业务开发领域的理论深化、细化。在市场经济条件下，这一事实也证明了这两个战略理论并非悖论，而是表现形式不一样的同质异构战略而已。

总之，市场永远是竞争的市场，企业永远是竞争的企业，业务永远是竞争的业务，企业不可能通过某种战略创造一个没有竞争的市场。而独占或垄断都只能是暂时的，只有竞争是永恒的。

4.9 Kitchen Aid，美国厨房搅拌机

Kitchen Aid是美国一家非常出色的企业，其生产的厨房设备质量一流。但是，真正使这家企业的产品风靡全球的，是其产品色彩的多样性。Kitchen Aid曾经一度被认为是产品色彩方面的世界

领潮者。安德森深入分析了Kitchen Aid，最后得出了一个结论，在厨房搅拌机市场上，已经出现了一条颜色的长尾。Kitchen Aid能够提供各种各样的颜色，以供用户挑选，可是在互联网蓬勃发展之前，这些创意和产品都得到了限制。

最初，Kitchen Aid只是提供几种简单的颜色供消费者挑选，因为一般来说，几乎所有的消费者都只对那几种颜色感兴趣，可是到了2001年，一切都发生了变化。Kitchen Aid开始用一个网上系统来供应众多颜色的产品，一共有50种颜色之多。奇怪的事情发生了，当顾客有机会亲眼看到50种颜色时，就不再局限在那六七种颜色了。于是，一个颜色的长尾就诞生了。当然，就像安德森在长尾理论中所论述的那样，黑色和白色仍然是最畅销的，但是每年都有一种另类的颜色出人意料地进入十大畅销色彩之列。就这样，Kitchen Aid在无形之中就开发出了以前从未开发过的需求，也开拓了一个颜色长尾市场。

4.10 长尾理论水土不服？当当网不服！

大量的外企和发达国家的理论与方法（或者事物）在中国本土都很难适应最终导致悲剧收场，但长尾在中国互联网行业并未出现这种现象。

当当网，它之所以能够创造出现在的业绩跟它的长尾效应有很大关系。当当网在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。在创业初期，李国庆和当当网的全体工作人员容身在一间没有窗户的大仓库里办公，凭着对创业的热情和激情让当当网飞速发展，很快成为了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，当当网在经历几年的创业期后开始盈利。销售规模一举突破8000万人民币，全国各地，甚至美国、巴西等国家和地区都有了当当网的拥护者。当当网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？因为它是长尾的实践者。

当当网大约有5万种学术类图书，分别是机械、建筑、医学、电工电子、化工、交通、农业林业以及数理化基础学科8个门类。可以满足各个阶层对科技类图书的阅读需求。这些图书并不是畅销图书，都是一些常销书。大部分图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十几本。5万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，利润自然就低了。

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倍之多。很显然，来自科技类图书的销售增长足以说明当当网的顾客对科技图书的扩张相当满意。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书籍。当当网科技图书的这一举措深得消费者心，受到了许多消费者的好评。某高

校在校大学生说：“最近在学习C++编程，但是，跑了很多书店，都没有找到《面相对象程序设计与C++语言》（第二版）这本书。尝试在网上书店试了一下，结果只在当当网找到了，而且打了7.8折，价格比定价便宜了5.5元。”。

事实上，和上述案例感同身受的人有很多。大家普遍反映当当网的图书“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买到。当当网图书部的负责人也表示，当当网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，当当网包含各类生僻书，从图书的售价上来看，当当网也有实力确保网上的售价低廉。由于当当网全场图书全年有折扣，这就意味着顾客可以低价从当当网淘到各种书籍。

当当网给这些偏门的书新的生命力，让很多对图书有需求的读者，在普通书店根本买不到的图书，在这里就有机会买到，网络让很多书籍焕发了第二个春天，有很多的图书逐渐的爬上了当当网的畅销排行榜。当当网的这种涓涓细流，汇聚成河的长尾效应，可以说是很多我国企业都能做到的，长尾可以使很多老产品焕发新的生命力。

4.11 eBay的尾巴

eBay是一个全世界著名的C2C电子商务网站，2004年9月，eBay与易趣公司成功整合后，其用户可以和来自美洲、欧洲以及亚洲各国的1亿多用户进行网上跨国交易。所谓的C2C指的是个人对个人之间的交易，是电子商务的一种形式。电子商务还有其他的表现形式，例如：B2B（企业对企业）和B2C（企业对个人）。

提起eBay就不得不说下世界最大的连锁超市沃尔玛。在eBay出现之前，沃尔玛是当之无愧的全球最大的零售商。1962年，美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生在阿肯色州成立了第一家沃尔玛商场，到现在沃尔玛已经在全世界开设了6600多家商场，员工总数达到了180多万人，分布在全世界几十个国家。据统计，每周光临沃尔玛的顾客是1.75亿人次。就是这样一个庞然大物，为什么在eBay出现之后，将世界第一的位置拱手相让了呢？那是因为，对于eBay来说，所销售的物品基本上都在传统的零售货架上找不到的，而且销售这些物品的人大多不是传统的零售商。

eBay之所以能够超越沃尔玛成为世界第一的零售商，原因就在于它挖掘了长尾的潜力，而沃尔玛没有做到这一点。如果用前面的零售商分类方式，沃尔玛应该属于有形零售商，而eBay属于混合零售商。从世界发展的大趋势来看，混合零售商肯定会超越有形零售商。

安德森在评价eBay时说：“它已经用遍了几乎所有的长尾策略，把多样性提高到了互联网时代之前无法想象的程度。确实是这样，它就好像是搭建了一个巨大的交易平台，让交易的双方都能在这个平台上互相选择，自行交易。所以对eBay来说，存货的成本是零，运输的成本也是零。

eBay为消费者提供了非常多的产品，并且通过搜索引擎和多级分类结构来帮助买家找到产品。这样既开发了产品长尾的价值，又开发了交易者长尾的价值，并且让两者实现了“无缝对接”，eBay能够超越沃尔玛成为世界第一的零售商，也就可以理解了。

eBay并不是完美无缺的，安德森也对eBay提出了批评：“eBay还算不上一个完美的长尾市场。”相对于亚马逊来说，把所有的产品集合在一起是不够的，还要通过搜索等方式，以使消费者很容易找到他们需要的产品。可是，在目前的模式下，eBay都不知道有什么样的商品在自己的网站上进行交易，因为它没有推荐系统，没有价格和等级排名等等。缺少了这些过滤器，客户有可能无法自如地找到所需要的产品。

4.12 非互联网的中国企业，海尔与长尾

创造了中国企业神话的家电业巨头海尔，可以说是国内运用长尾的典范。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。这一做法在“非典”时真正体现出它巨大的商业价值和独有的战略魅力。海尔如鱼得水般的坐在了视频会议桌前调兵遣将。从海尔公司这些年的产品销量看来，其结果令人非常震惊。

海尔集团仅仅是通过BBP交易平台，每月便可以接到6000多销售订单，定制产品品种7000个，采集的物料品种达到15万种。新物流体系降低呆滞物流73.8%，库存占压资金减少67%。

不仅如此，日前，SAP公司为海尔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，它能够大幅度降低采购成本，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”同步进行，为订单信息流的增值提供支持。

海尔首席执行官张瑞敏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四个目标：

第一：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、消灭库存带来的压力。

第二：双赢局面，全球供应链

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提升了20%，建立了强大的全球供应链网络，有力的保障了海尔产品的质量和交货期。不仅如此，更有一批国际化大公司已经用其高科技和新技术参与到海尔产品的前段设计中，目前可以参加产品开发的供应商比例已经高达32.5%。

第三：及时采购、及时送货和及时配送

目前通过海尔的BBP采购平台，所有的供应商均在网上接受订单，并通过网上查询计划与库存，及时补货，实现JIT采购；货物入库后，物流部门可根据次日的生产计划利用ERP信息系统进行配料，同时根据看板管理4小时送料工位，实现JIT配送；生产部门按照B2B、B2C订单的需求完成订单以后，满足用户个性化需求的定制产品通过海尔全球配送网络送达到用户的手中。目前海尔在中心城市实现8小时内即可配送到位，大区域内24小时配送，全国4天以内到位。

第四：新经济

在海尔外部，CRM和BBP电子商务平台的应用架起了与全球用户资源网、全球供应链资源网沟通的桥梁，实现了与用户的零距离。目前，海尔的采购订单100%由网上下达，使采购周期由原来的平均10天降低到3天；网上支付已达到总支付额的20%。在企业内部，计算机自动控制的各种先进设备不但降低了人工成本，提高了劳动效率，还直接提升了物流过程的精细化水平，达到了质量零缺陷。计算机管理系统搭建了海尔集团内部的信息高速公路，能将电子商务平台获得信息迅速转化成为企业内部的信息，以信息代替库存，达到零营运资本的目的。

海尔在长尾方面的探讨与成功，尤其是采用国际先进的协同电子商务进一步提升了海尔在现代家电企业竞争这么激烈的情况下每年的利润还是走在家电企业的前列，海尔的长尾给国内其他老牌的传统行业做了很好的榜样。

4.13 你可以选择任何颜色的汽车，只要它是黑色的！

福特说出这句豪言的时候他确实有资格这么说，在物质匮乏供不应求的时代他这么做无可厚非。但现在早已经不是物质匮乏的时代了，一种产品不可能适合所有的消费者，一种传播方式也不会适合所有的人。

在商品短缺的时代，产品供不应求，消费者没有选择的权力，以至于厂家提供什么样的产品，消费者就会接受什么样的产品。在我国的20世纪80年代，一种产品就能够满足所有的人。但我们必须明了，那只是经济发展的一个阶段而已。

当我们从短缺经济跨入丰饶经济的时候，还是有很多厂家希望自己的产品能够尽量满足更多的人，这也就是热门产品经济的由来。但是，随着市场逐渐细分和消费者需求个性化的发展，原来

的一种产品已经裂变成很多种产品。就像安德森所说的，“一种产品只能适合一种人，多种产品才能适合多种人。”

正如之前的案例与分析所说的，产品种类极大丰富，形成了一条长长的尾巴，里面隐藏着消费者各种各样的需求。作为厂家，我们必须明白，在打造热门产品尽量满足更多的人的同时，也要关注那些销量不是太多的非热门产品，因为这部分非热门产品仍然能够满足一部分消费者的需求。在丰饶经济的时代中，只要有需求就有市场，我们就应该满足这部分需求，占领这个市场。

5 长尾中的巨鳄

5.1 长尾经济中的第三方垄断

二八法则反应了某种集中的商业趋势，无论从消费人群还是消费对象的角度看，在二八现象中，按照长尾理论所概括的头部与尾部并不平衡对称，这恰恰是二八法则与均匀的消费关系背道而驰的主要表现。我们可以认为，均匀的消费关系取决于均匀的信息结构和社会关系，但因为传统集中知识和信息机制的缺陷，消费结构呈现出不均匀分布的特征，这种状态本应随着消费系统的范围扩大而有所削弱，但事实上我们看见的是随着全球化的深入发展，全球性的消费集中、商业垄断却在日益强化，其中根本的原因是传统商业力量针对知识和信息机制缺陷而采取的大众传播战略在全球取得了更大的成功。事实表明，全球化作为一种扩展不同商业范畴影响范围的现象，不仅无法帮助市场回归其反应人类社会状态的天性，反而加剧了集中的趋势。

传统经济中的垄断，既在消费端发生也在生产服务端发生。因为没有上述两大主体，则交易无法实现。垄断正是代表着交易事实的一种集中现象，所以我们也可以说，传统的垄断是由消费环节主导并直接面向交易行为的某种现象的概括，在其背后真正发生的是因为知识和信息机制不完善而产生的生产服务者、消费者的盲目性，而且生产服务者和消费者之间行为的盲目性存在不对称关系。

消费者既为自己对于使用价值的需求所主使，也收到了生产服务者及其操纵的大众传播的巨大影响，也就是说虽然消费者大多数情况下追随自己的需求行动，但因大众传播在知识和信息机制不完善的历史时期乘虚而入还是形成了传统的经济垄断，消费者作出被催眠后的消费选择；而生产服务者主要面向利益，这在很多时候使得企业的行为和商业理论恰恰相反，比如为了获得最大化利益，他们经常毫不犹豫的放弃可能给消费者带来巨大好处的新事物以维持既得利益，他们在创新方面可能无所作为但仍然会风光无限，这一切都拜知识信息机制的不完全所赐；再比如庞大的商业巨头与金融、传播力量整合正在形成人类历史上空前的金融媒介商业多位一体的综合寡头，他们能够进行骇人听闻的“话语权设置”。这往往同时也是“消费主体设置”、“市场规则设置”甚至“政治规程设置”，事实上近年对于公司社会性威胁的呼声一刻也没有停止。所以，就行为的盲目性而言，生产服

务者正在走向一种自觉的盲目性，对消费需求视而不见，眼中只有商业利润，或者悍然操纵市场定价机制，使得价值与使用价值、供应与真正需求日益背离。（有时认真想想，中国真的有那么多人需要奔驰、宝马、奥迪来体验驾驶或乘坐乐趣么？）

也有另外的情况，比如能源、矿山等商业领域已经出现了相对透明的市场特征，与市场消费相关的知识和信息得到了有效的开发和流动，但是仍然会出现市场操纵。欧佩克组织诞生之初是为了平衡全球能源利益关系，防范和控制能源危机，但与之同时诞生的是另外一种机制，那就是少数人控制的特殊定价机制，这一市场扭曲包括几个方面的共同作用：

一、随着全球能源卖方时代的到来和稳定，消费者、能源需求方的议价能力日益薄弱，生产供应者与消费者的关系正在形成一种历史决定的内在的不平衡，这也提醒我们市场和历史之间并不是没有交换的管道，市场存在他固有的纵向的一面；

二、出口方在政治上对能源的控制直接给能源领域的市场加上了新的市场外枷锁，欧佩克组织在越来越多的时候成为少数既得利益者（包括经济利益也包括了政治利益）与全球利益对抗的代表产物，知识和信息即使得以完善和强化也一时难以撼动；

三、能源市场的知识和信息并不仅仅和市场内部相关（仅就能源市场本身而言，生产供应和消费的信息相对是比较清晰而透明的），相反直接关系到所有与能源需求有关的产业和市场，所以从更广义的角度观察，能源交易领域的知识和信息机制不可能在其系统内自行完善和强化，他仍然受到人类传统的知识和信息机制缺陷的制约；

四、能源市场中产品服务的使用价值具备更加强烈的知识决定性，这并不决定于能源或者知识的任何一方，而是由能源在全球经济中的极端重要的地位决定的。也就是说因为能源在经济中无处不在，所以他已经成为了经济中的知识和信息传递的围观触角，这是其使用价值的另外一面，能源本身成为了知识和信息的载体，对于全球的宏观经济具备特定意义上的使用价值。举一个简单的例子，无论在能源替代还是在提高能源使用效率方面出现了科学技术创新的重大突破，都会迅速影响到全球经济体的每个角落，这种传递不仅是由能源本身的自然属性所决定，也是由能源成为社会性的经济毛细血管从而与经济体千丝万缕联系的事实所决定的。这样一种作用形成了对政治上对能源的控制的宏观上的反制。

上述作用机制表明，在一些特定的经济门类中，知识和信息的完全流动不一定成为影响经济集中性的唯一因素，毕竟经济运转的力量来自人类社会的每个领域，比如来自知识和信息之外的传统、文化、既得利益、既有的控制格局或者体制等等。但是深入发掘知识和信息外的上述作用机制的根源，他们与知识和信息机制的关系仍然是根本的答案，道理很简单，知识和信息革命必然改变包括政治控制、使用价值的理解方式等人类社会的一切现状，只是这一切将发生在不远的未来。

长尾现象主要描述在受到知识和信息巨大作用的自然市场而不是先天控制的市场所发生的变化，而知识和信息革命的改变主要通过间接的社会变革路径来影响到经济领域，我们对此暂不作讨论。传统垄断的本质是对交易的垄断，本质之后的本质则是对于由使用价值出发的用户体验的蒙蔽式的垄断，具体可以这样理解：用户本质上需要个性化的满足，但在长期大众传播对于大量大规模低成本的个性化要求，而产生一种消费幻觉，即他们既认为个性化消费是难以实现的，又认为现有的已经灌输予他们的某个主流品牌确实是最好的选择。之所以说它是主流，只不过是因为这些产品和服务经常能够在电视、报纸上亮相。所以说，传统的垄断和集中是以消费者接受其个性化选择权、选择力的缺失状态为前提的，虽然这是一种假象，但仅仅是在传统中一步步积累起来的消费习惯或者说虚伪的非知识型消费信用，就足以奠定无数传统的商业垄断帝国，他们正是二八经济的最大受益者。事实上也可以说，传统经济本就是非知识型经济，因此任何传统经济中的成功者都拜知识和信息机制缺陷所赐，都是顶礼膜拜消费习惯或虚伪的非知识型消费信用受益人。

长尾现象仍然会产生新的集中或垄断，但是其知识的本质构成了与二八现象或传统经济中的垄断的核心区别。亚马逊书店的小额交易与大额主流交易在总量上不相上下，在数学上的解释是小额交易数量巨大，其总和可以和相对数量较小的大额交易的总和相抗衡。由此可见，亚马逊书店作为一个商业力量，其可能正在成长着的垄断性不是依赖具体某种商品对消费者的习惯控制，换句话说消费者到亚马逊书店买书虽然是因为这本书对他有价值，但这对亚马逊书店并不最为重要，真正对亚马逊书店的规模和集中消费关系的形成有帮助的是大量人群的积聚，是让消费者相信这里可以让他们发展个性化的消费关系。所以说，在亚马逊书店形成的垄断是一种信息渠道的垄断，是一种基于对消费者的知识和信息信用、知识信息习惯的经济优势，而传统垄断机制则是一种品牌的垄断，是一种基于知识半清醒状态下消费者的购买信用、购买习惯的经济优势。

消费信用和习惯的积累应该尽可能由消费者自主完成，尽可能减少其中的人为操作、误导成分，这要求大众传播和商业巨头把清醒的消费判断力和真实的消费知识、消费信息归还给终端消费者，这呼唤着消费和市场交易行为中的知识和信息机制的全面复苏，因此大量基于信息渠道的商业模式将成为现有的传统垄断巨头的最有力竞争者，因为他们代表了让市场交易和消费选择恢复真相的正确方向。

长尾现象中垄断的行程成本更低、势头更猛，尤其是先发者在电子化和数字化信息渠道的一片空白中可以迅速完成对诸多领域的信息占领，迅速积聚起强大的宪法垄断优势。长尾现象中的垄断是多样性而不是对单一性的判断，是对个人化可选择、可定制的垄断而不是对统一定制的大规模标准化生产的垄断，是对于个人知识和信息管道的传播性垄断而不是对具体的性价比的信用垄断，是覆盖经济不同门类的第三方垄断而不是仅仅为自身行业、组织利益着想的甲方垄断。

长尾现象揭示了市场的绝大部分正在分解的深刻趋势，在诸多生产消费领域，集中标准化大规模生产、统一定制、雷同经济都正在瓦解，致密而千篇一律的为少数几个品牌所瓜分的很多集中化市场将走向接替、走向湮灭，而新的市场、新的市场结构及其游戏规则正在崛起。长尾现象提前提醒那些现在正得意洋洋的传统垄断者，当市场的集中趋势为历史所扭转，当消费者发现了个性化市场的真相并获得个性化消费的能力，传统垄断者们还可以垄断什么？也许我们可以说，在未来的全息经济中，知识和信息机制的高速发育将使得现有的传统垄断者无事可做。

亚马逊书店的小额交易与大额主流交易的相互关系的变迁对21世纪的经济学史有非常重要的作用，因为这反应了在知识和信息革命的潮流中，市场从集中的社会化大生产向分散的社会化小生产的历史性回归正在全面展开，消费从被蒙蔽的不完全知识和信息消费向透明的知识和信息消费的跃迁正在发生，交易的价格操纵、价格控制、价格扭曲的趋势正在得到来自个性化消费力量的有效遏止。

如果我们认识到市场的集中趋势将转移到渠道的另外一个层面，消费和交易本身将走向反集中，那么我们就应该相信，长尾现象所揭晓的头部将呈现持续萎缩趋势，尾部在经济中的崛起还远远没有达到其与头部萎缩目标的平衡临界点，知识和信息革命正在加速这一进程。

5.2 互联网金融里的长尾

与银行的金融服务偏向二八定律里的20%客户不同，互联网金融争取的更多是80%的长尾微型客户。这些微型客户的金融需求既小又个性化，在传统金融体系中往往得不到满足，而互联网金融在服务微型客户方面有着先天的优势，其可以高效地解决用户的个性化需求。

大数据金融、P2P贷款、众筹等互联网金融模式都在一定程度上解决了微型企业及个体工商户的融资需求，其中P2P网贷及众筹还满足了一部分客户的投资理财需求。

数据显示，截至2013年6月底，阿里小微金融服务集团（筹）自营小微信贷业务3年来，已经累计为超过32万家电商平台上的小微企业、个人创业者提供融资服务，累计投放贷款超过1000亿元，户均贷款4万元；截至2013年6月底，余额宝累计用户数达到251.56万，成为目前中国用户数最多的货币基金，与传统基金理财户均七八万的投资额相比，余额宝用户的人均投资额仅为1912.67元，满足了小白用户的小额理财需求；截至2012年7月，众筹平台点名时间上线一年的时间，通过审核上线的项目有318个，其中项目的成功率为47%，150个项目成功达到目标，总共筹集到资金近300万人民币，单个项目最高筹集金额为33.95万元，平均每个项目筹集金额9267元，使一部分缺乏资金启动项目的创业者成功募集到小额资金。

5.3 长尾渠道的垄断性信用

知识和信息革命为个性化经济提供了新的可能，而个性化经济会导致市场的分解，进而产生出全新的市场细分概念。其与传统市场细分相比，与知识机制紧密联系的市场细分概念更侧重于战略层面而不是战术和策略层面，而且他主要描述一种市场自主产生的化解传统经济中的规模经济的趋势，当然同时也反应了取而代之的知识和信息渠道的集中趋势。

当生产和消费在更细致、致密的结构中相互匹配，当生产和消费以及交易趋于多样化和小规模，原有的规模经济法则被打破，这并不是一个已经形成的事实，而只不过是一个重要的历史趋势的开端，经济和市场的战略性的细分纳米化还刚刚开始，其最终目的在于建设某种高水平的商业智能，这和建设高水平的机器智能是同一个范畴。

二八现象的消亡过程，同时也是社会化小生产的崛起过程，那么在旧有的集中而巨大的商业优势被肢解后，在经济组织和经济规模两个角度所发生的最主要变化是什么呢？

1、交易行为在更加真实有效的知识和信息传递的前提下重新为终极的用户所掌握，不再需要大众传播或者商业巨头来帮助他们发现什么是自己最喜欢的消费，他们现在依靠商业智能尽可能独立的进行判断，这从根本上改变了传统经济中的贸易概念。传统经济中的贸易最终发展成为一种背离贸易的行为，不是去面向流通和服务客户，相反贸易直接受到了生产服务供应方的控制而沦为让消费者失真的环节，贸易与大众传播中的商业广告捆绑，剥夺了用户的消费决策自主权。

2、传统的交易垄断向信息渠道垄断过渡。在信息渠道方面，将形成新的集中，这虽然没有导致具体的关于使用价值判断、商品服务交易等层面的趋于统一，但在市场知识和信息流通环节形成了新的集中和垄断，其最大的特征是一种信用而不是控制力，对此必须如此理解；对知识和信息渠道的垄断控制在开放的互联网中是最难实现的，互联网建立起对于知识和信息的信用，这为渠道领域的集中提供了有利益主导的道德基础。

必须强调的是，信息渠道垄断中垄断的对象不是信息，否则那将归于传统垄断的老路，而是对于信息渠道的信用，也就是说，在知识和信息革命的潮流中，对于知识、信息作为资源类对象而进行的权力型垄断之路会没落，而对于建立在知识、信息基础之上的市场渠道作为非资源类对象而进行的信用型垄断之路正在拓展，这提示我们，未来经济的主要风险是道德风险而不是权力风险，消费者信用是商业成功的关键。

需要补充的是，这里的消费者信用同样不是指向交易行为的诸如物美价廉之类的品牌信用，而是对于消费所依赖的垄断性信息渠道的道德信用，比如从Google不作恶的承诺中可以看出一种符合未来经济趋势的战略智慧；只有作出“不作恶的承诺”才可以让Google积累信息渠道信用，但仅仅

承诺还不够，Google还必须尽可能的消灭自身的甲方色彩，转而建立起第三方公共的面目，以及必须提供缜密而有说服力的社会监督机制，这是Google可持续发展的第二和第三前提。

以上所描述的经济领域的信用的变迁可以一分为二来理解：一方面，因为只是和信息革命而使得消费和交易回复其本来面目，消费者发现了供应商信用和自身个性化需求的真相，所以旧的商业信用在经济结构中的地位必须下降，但永远不会消亡，只不过那将直接与个别消费的具体判断相关，和消费者重新掌握了消费主导权、摆脱消费关系中的知识和信息机制缺陷、摆脱大众传播的商业催眠之后的个性化决定相关。另一方面，以信息渠道信用的面目出现的新的商业信用在经济结构中的地位全面上升，并且成为新的集中和垄断的枢纽。

目前在以上两个方面发生变革反应的远远不是结果而仅仅是趋势和趋势的起点，具体折射到二八经济的下降过程中，则呈现为作为传统经济最鲜明代表的、与“二”对应的那部分主流消费关系在形态上的嬗变和萎缩，最终在平等开放的互联网的基础之上，将产生出更为均匀平衡的消费关系结构，比如一个极端的特例：时效性在消费中的作用将被知识和信息革命引爆，进而被引入二八法则中的“二”、“八”之分，或被引入长尾理论中的“头”、“尾”之分。

5.4 长尾经济中的道德竞争

长尾现象很难和搜索引擎的搜索神话相联系，可事实恰恰如此，搜索引擎正在给长尾现象添加最重要的外部推动力之一：搜索力。搜索力让长尾经济中的不规模经济成为现实，同时也让二八经济中的规模经济遭遇非规模的噩梦。以小额交易、消费觉醒、使用价值主导经济、非主流经济提升、人的地位上升等为特征的长尾变革，在经济的投入产出比方面，因为搜索有效降低了小经济的传播成本。从而与互联网对于渠道成本、复制成本的降低效应一起，构成了长尾经济的三大成本优势。

来自互联网的传播成本降低因素在一开始决定于门户式的阵列目录搜索，正是因为搜索引擎的出现，使得绕过目录线路直接到达目标的搜索式传播成为了现实，这决定了亚马逊、淘宝这样的长尾巨头的传播成本优势，同时大大提升了小额交易的成交可能。

谁也不应该忽视搜索引擎在整个长尾经济中的基础性作用，它为长尾提供了一个社会性的搜索力支持平台。但我们在此讨论的不是搜索引擎影响具体长尾的机制，而是搜索引擎本身的诚信、正直的文化及其道德意识，如何与长尾经济发生联系。

在很多经济学或者管理学的思考成果中，往往完全忽略道德因素的作用，而仅仅把经济和管理行为视为一种技术性的范畴，伦理、品质、道德、艺术或诗意都和冷冰冰的经济技术无关，但这将成为过去，搜索引擎与长尾经济的共同成长史捆绑在一起并非偶然。在一个短小的时空中，搜索力在人类历史上第一次出现与长尾经济在人类历史上第一次出现，联结两大事件的正是人类本身的

道德品质上升的内在要求，这直接引发了对于经济和管理活动中的“精神、文化和品质”构成的思考，比如Google的诚信、正直文化正反应了长尾现象所代表的全息经济本身的一大特征，那就是企业必须首先成为道德品质和文化层面的赢家，然后才可能成为商业的赢家，这甚至和觉悟、良心都没有关系，而直接是必须遵循的商业规则，因此，在发达的全息经济和知识经济中，我们也许会看见这样一个可笑的现象，一些缺乏道德的商人却不得不在商业行为中向公众证明他们的道德水准很高，只有这样他们才可能在高度透明和公开、公正、公平的竞争中树立信用以及证明自己的道德实力。

管理涵盖一切人类行为，任何与目的、任务和状态有关的人的行动都能从中抽离出管理的目标、结构和元素，无论是自我管理还是外部管理，其本质都具有必然的社会性、联系性和目的性。所以，管理是人类活动中有价值的灵魂，是从有效性、效率等评价和信用角度过滤后的人类活动。人类的全部历史构成了管理的全部历史，即使在原始人的旧石器时代，也已存在了管理的萌芽，因为管理在根本上完全来自人类的理性，管理就是人之区别于低等动物的最主要方面。

管理等于人类对自身行为的有目的的规范，其目的在表层看是生存、发展、创造财富和美好的生活，在更深层面看管理的目的在于人类的自我发展和进化，人类通过管理达到自由彼岸，在管理中发现什么是“做正确的事”以及如何“做正确的事”，这会引导人类走向道德、文化和品质进化的征途。

在当前刚刚开始兴起的互联网技术文明初期，管理的变革可以成为上述论点的有利证据，当管理的精神化与物质化两大领域发生交叉融合之际，人的道德、文化、品质正在社会和经济生活中发挥越来越重要的作用，以人为本虽然没有在机制、激励、技术上得到真正的实现，但至少在动机、观念、意识和口号上开始强化，这才是数十年知识经济和互联网给人类历史带来的最具意义的改变，这是经济领域改变人类品德的重要开端，从经济匮乏时期“因利忘义”的“义利对立”，走向经济富余时期“因利生义”的“义利和谐”，人类讲全面进入道德竞争时代。

正在发生的经济事实、管理事实告诉我们，在进一个世纪中，人类活动正在发生历史性的关键变化，这些活动让人们更尊重知识人才、更强调协作共赢、更信奉公平正义。在商业领域仍然存在的最后一个消极堡垒是在知识经济的星期中被重新激活的，为知识化和全球化所造就的新的知识寡头，他们阻碍创新是因为既得利益者造成的懒惰和目光短浅，而上百年前的资本寡头阻碍创新却是因为不折不扣的蛮横和自私，这并不是坏事，因为知识寡头的习惯比资本寡头的动机更容易以某种机械的社会方式予以消除。出了知识寡头的问题，商业领域的所有活动在大方向上都转而激发起人类新阶段的总体进步，从知识、道德、创新、协作等不同的角度完善每个人，这是管理本身发生的可喜变化，这也和互联网技术文明之初所处的人类历史阶段互相印证。

5.5 传统得不能再传统的全聚德的长尾

1993年初，姜俊贤以筹备组领导的身份开始了全聚德集团的组建工作，1993年5月，北京和平门、前门、王府井三家全聚德烤鸭店正式合为一体，重新组建成立了“中国北京全聚德烤鸭集团公司”，姜俊贤正式接手全聚德。

从组建集团至今，姜俊贤和全聚德的感情已经有10多年的时间，他对老字号的理解是一分为二的：老字号带来了品牌的影响力，品牌带来了经济效益，但同时也带来了许多的历史包袱。比如100多年来形成的固有思维模式，复杂的人际关系，40多年计划经济形成守旧的管理模式。可以说全聚德现在每走一步，都伴随着传统与现代、守旧与创新的抗争。

作为全聚德领头人，姜俊贤很喜欢接触新鲜思想。20世纪80年代去美国的一次考察，彻底影响了他日后的思维与行为方式。“当时在美国我看到了国外餐饮业的发展真的是惊人，像麦当劳与肯德基这样才几十年历史的企业依靠卖汉堡、卖炸鸡居然都能发展成这样大的规模，我们中国这些上百年的老字号的情况却不容乐观。”经过分析研究，姜俊贤得出了自己的结论，“说到底，像麦当劳这样的连锁经营实际是将工业化大生产的思想引入到餐饮业，把每一个单店看成是连锁总部工厂加工出来的产品，并且不断复制，尽管每一个连锁店的规模不大，但是有成百上千，成千上万个店时，它就形成了庞大的规模。”

姜俊贤认为，餐饮业要做大做强，无非两条路。一是依靠资本运作，二是依靠连锁经营。那时，他的头脑中已经开始打算将这种连锁经营的思路移植到中国餐饮业中。“因为我当时还在局里工作，不能越俎代庖，直到让我到全聚德来工作，我才有了能够直接实现我理想的平台。”

1994年初，姜俊贤正式提出连锁经营的思路，当年很多人对这个概念闻所未闻。尽管很多人不理解，尽管姜俊贤自己心里也没有底，但是他坚持认为这是一个发展全聚德好模式。他跑遍北京的图书馆，试图寻找各种相关信息。

“好在肯德基和麦当劳已经进入中国市场，我们就先去了解他们怎么做，再慢慢学习连锁经营。”姜俊贤很谦虚的说。如今，全聚德在全国已经发展了50多家特许经营企业。

连锁经营最本质、最核心的问题就是要实现标准化，并且在这个标准的基础上不断复制。但是中式正餐能够实现标准化吗？直到今天，这个问题依然有完全不同的两种答案。姜俊贤认为，不能因为中式正餐复杂就不做标准，如果没有标准，如何形成连锁的规模？

接下来的麻烦问题是如何建立标准，姜俊贤和全聚德的老师傅们在实践中做了一些探索：“我们买了天平，对所有原料以及配料都进行量化的测量。好在全聚德的招牌菜是烤鸭，原料、工艺量化相比热炒容易许多。再搞正餐热炒的量化定制时，很多人又不理解了，哪有这样炒菜的？标准搞

出来后，我们一位国际大师感慨说，我干了一辈子都是在糊里糊涂的干，现在有了标准才是明明白白的干。”

但光有标准还不行，因为标准是需要执行的。如何克服人的主观因素变得尤为重要。我们决定通过工业化，达到标准的质量。还是首先从鸭子入手，由过去前店后厂，各店自行采购改为集团统一采购，然后统一由我们的工厂加工，做成鸭胚后进行统一配送，通过流程再造实现了工业化，控制了成本，也保证了质量。

除此之外，烤鸭需要的饼、甜面酱也由工业化生产取代了传统的手工制作。由于有了工业化生产的基础，全聚德现在不仅为自身供货，也为肯德基、德克士这样的企业提供定制的面饼，还由直接投向市场的新产品，比如真空保鲜包装的烤鸭、鸭翅、鸭肝等小饰品，以及延伸出去的如鸭骨粉、鸭汤这样的保健品。

姜俊贤的做法前无古人，尽管遭到各种挑战和不理解，但他坚持用事实说话：中式正餐不仅能够标准化，而且还能创建出多种经营的新型结构。

姜俊贤对全聚德的市场化改革总体很成功，但也出现过一些失误，比如2002年全聚德在广州的分店关门，引发了不少负面评价。

“广州店刚开业时生意是很好的，后来关店的主要原因是加盟商急功近利，为了获取更大利润背着我们从当地采购原料，于是质量下降，等我们赶过去救火，已经来不及了。”姜俊贤评价说：麦当劳、肯德基这样的企业也不是100%就能够开店成功，关键是要总结经验教训：要严格挑选加盟商，一定要他们按照规范的要求做；对于选址提出更高的要求，特别是在南方城市；要加大对连锁的监控，做到由问题早发现、早解决；要采取新的管理模式，托管特许经营，企业加盟后，总部派人去管理；缩短管理半径，尝试成立区域性公司，由区域性公司行使管理权力。

“最近几年全聚德发展连锁的步伐比以前放慢了很多，发展不能只讲速度，宁可慢一点，也要减少和避免开了店又关店的情况再发生。要形成一整套的管理机制进行有效控制，尤其像餐饮业，大量的技术是以人为载体，如果人控制不住，管理自然会出现大问题。”

在当今激烈的市场竞争中，企业间的竞争不仅是产品与服务的竞争，还是品牌形象的竞争。建立企业个性化形象，保持良好的企业声誉，已成为各企业经营的重要课题。为加快企业发展，规范现代企业管理，全聚德在组建大型企业集团后，逐步实现了全方位的科学化、标准化、管理化等。努力缩短全聚德与国际同行企业之间的产品、服务、形象等方面的差距。1994年，全聚德集团逐步导入了全聚德形象识别系统，在不断的完善和修订后，1998年，形成了较为完备的《全聚德形象识别手册》。

形象识别系统作为全聚德商业品牌的传播载体，它以特色的、鲜明的个性化特点，将企业理念转化为静态的、具体的视觉形象。它系统的、完整的规范了全聚德企业标识、吉祥物、企业名称字体组合、广告语、标准色、企业宣传招牌、古代建筑风格、产品包装、餐饮用具、工作服装等一系列企业形象。形象识别系统不仅统一了全聚德品牌的社会公众形象，而且实现了品牌的严肃性和科学性，增加了全聚德品牌的无形资产价值。

为了宣传和推广全聚德企业识别系统，集团公司在全国各家连锁企业中积极推行统一的规范要求，实施统一的物流配送，凡是加盟全聚德的连锁店都要按照《全聚德形象识别手册》的标准严格执行，统一招牌、灯箱、工服、餐具等。品牌形象的规模化、统一化不仅规范和完善了全聚德的外在形象，也提升了广大消费者对全聚德品牌形象的认知和识别度。

从全聚德实施长尾战略可以看出，长尾理论给传统商业经营者带来重要的启示是：不要只盯着主流市场，那些沉默的大多数同样蕴藏着巨大的商机。随着规模化经营的出现，使得产品的储存和物流成本降低到足够低的程度，也就是说产品的规模化程度越高，产品的成本就越低，这就是长尾理论将越来越受到人们的关注和应用的重要原因。

6 长尾的复杂性

6.1 长尾经济中的多样性、差异性和渠道力量

《长尾理论》一书将形成长尾效应的原因概括为多样性、差异性和渠道力量三个方面，但更根本的力量是深深隐藏于上述三个方面背后的知识和信息机制。更为完善的知识和信息机制使经济行为越来越接近完全信息下的理性决策，对经济学而言，长尾现象正在颠覆一些传统经济学中的重要假设，很多经济学假设都以传统经济现象为滥觞，知识和信息经济正在从两个角度对此予以改变，一是知识机制的高度发育使经纪人的行为更加趋于理性，二是信息机制的高度完善使经济行为以充分信息决策为前提。

尾部确实更具多样性，无数品种曾经因为没有足够的知识和信息支持而被遗忘，但互联网的出现不仅唤醒传统产品向多样性发展的本能，而且互联网本身也直接创造出基于现代信息技术但又结合以个性化劳动、满足个性化需求的新的多样性。多样性的本质其实是由人的多样性决定的，在世界上很难找到一模一样的两个人，不同的人存在完全不同的性格、需求和对他人的价值，多样性的价值就决定于一个人的内涵功能、外部需求以及他与外部世界的全息联系。正在发育的新经济就是面向完全不同的有关人的经济，自然也就是一种彻底的个性化经济，在这样的经济趋势下，被传统所忽略、漠视的那部分人的经济，或者说尾部经济自然会抬头。

尾部的差异性则存在更强烈的主观色彩，在大量个性化消费和艺术、人工密集型的产品服务中，标准化、流水线、大规模生产、质量控制和检测都失去本来的意义，坚固耐用、用料讲究、工

艺精巧等传统的的质量的标准被另外一种标准所替代，那就是不再以物资、原材料的质量来决定性的衡量产品和服务的价值、品质，而是更多的以人力、智力和心力。从需求的角度看，经济中的生产和服务必须越来越致力于满足各种人性化、个性化需求，这反应了经济的人性化本质，反应了所有生产和消费、所有经济行为都必须以人为中心的真理。

尾部与渠道力量的结合更符合未来的实际情况，因为最需要信息渠道力量支持并最能从中获益的正是尾部经济。头部经济曾经大行其道，但现在来自尾部经济的冲击已经侵蚀头部的阵地，这是因为出现了互联网支持尾部与头部的竞争，而在互联网出现之前只有一种企业的外部渠道占领了经济生活中的绝对传播地位，那就是日益与商业巨头、头部经济力量联结、融合的传统大众传播，在传统的二八经济中，对尾部的支持仅限于口口相传的口碑作坊式传播。所以也可以说，互联网是以一种传播力量的面目出现在经济领域并且发挥着影响，尾部与头部的竞争背后实际上是新传播力量与传统大众传播力量的竞争，而在此之外的多样性、差异性的变革都只是前者的派生因素而已。

尾部将成为经济研究的中心，这是一块急待开发的领域，在传统经济学中充斥了规模经济、标准经济、短缺经济和物资经济的范畴，而长尾现象对经济学的启迪恰恰在于对上述现象的改变，尾部的经济学应该不是规则经济、定制经济、富余经济和人的经济的经济学。

6.2 长尾经济的数字化

长尾现象正在构建一个具有数据库经济特征的尾部繁荣，而市场、消费和竞争的数字化只是长尾现象的第一启迪，从长尾现象中我们还应该发现更深刻的数字化趋势和哲学领域，即人类社会生活的各个方面和数字哲学。

淘宝在尾部经济大显身手，其优势包括了数据库、渠道成本、用户依赖、用户规模、复制成本等很多方面，而其中最核心的在于通过数据库运算为用户提供针对性的产品和服务，没有数字化就没有长尾的繁荣。

在上世纪中后期，无数传统经济巨头和中小企业对生产供应进行了广泛的数字化管理，但是这类行为总体上处于分散的、各自独立封闭和相互提防的状态，整体而统一的生产供应数据库虽然已经开始形成社会基础即众多经济细胞、经济器官在生产供应层面进行了数字化阶段，但是同样因为其社会化的历史局限，在生产供应端的数字融合方面没有出现实质性的超越。这属于一种市场经济思想与数字化自下而上的结合，而且完全区别于计划经济思想与数字化的那种行政性的自上而下的结合方式。当然，生产供应端数字化的社会整合还在深入进行，全面融合迟早发生。

在上世纪末，以个人化、分散控制、自组织为特征的互联网2.0潮流作为经济数字化的自适应性现象自然发生并迅速成长，相对上述生产供应领域的数字化，这更应归属于在消费领域、人的领

域发生的数字化变革，消费的数字化、数据库经济以及以此为基础的搜索经济，奠定了长尾经济的繁荣基础。

因此，也可以说，长尾经济是人类走向数字化的必然产物，是数据库和搜索与传统经济的融合物，是一种典型的数字化现象。纵观人类近几百年的经济发展历史，生产供应和消费两大领域的其他组织性、自组织性及其各自的相对关系正在呈现完全不同的特征，生产供应领域的其他组织在20世纪被强化并达到发展的顶峰，消费领域的极度自组织在20世纪末因为长尾现象的出现以及数字化团购、远程订购等，出现了更多来自互联网的成分，或许也可以称之为更深入的自组织，从而把消费者组织起来并让他们更理智、更强大。这就是长尾经济之所以能够支持尾部的关键性机制。

从企业管理上升到更高的普遍性，管理则成为人类一切理性行动的总框架。管理是对于人类各种区别于动物的行为和活动的本质概括，其最为重要的精神由人类动机所对应的理性目标所决定，人类走向主观和客观的自由王国以及实现个人、组织和社会三大层面理性的必经之路就是建立在管理的基础之上。

人类理性具有某种数学本质，正如人类现代科技进步的主要方向朝着数字化和电子化进发，管理同样日益表露出其固有的数字面目。发生在历史学、人口学、社会学、经济学等诸多学科领域的数学化、数字化的新方法论和新研究方向，已经为这些学科的突破开辟了新路；同样，管理的未来既要在方法上、对象上融入数学潮流，也要将数字化环境和网络作为客观的软硬件基础。毕竟管理的传统本身就是某种可以数字化描述的活动规范。

管理让人类、组织和个人的行为、活动更加理性，根本的理解其含义，则完全等于一个数字概念事实，那就是使一切有条理、负责规律、易于比对和检验、更好地发挥秩序的潜力，这几乎就是一项构建人类的“历史数据库”、“行为数据库”和“关系数据库”的数学任务。管理就是构建不同领域的特定数学规范，并在此基础上培育经济智能，这才是其本质。

总之，数字化正从生产供应和消费两个角度平行深入，长尾经济在数字化方面与二八经济存在本质上的区别，从数据库、搜索、复制生产到渠道、消费者、交易流程、物流，长尾经济具有更彻底的数字化程度、更强烈的数字化动机和更合乎业绩要求的数字化逻辑，长尾经济是一种社会化的数字经济。

6.3 长尾经济的间接性

创新的标准不仅是满足顾客，更需立足于满足“社会、市场和未来”。创新不是目的，在传统经济中，创新是为了让直接消费更加有效的满意；在知识经济中，创新是为了满足间接消费，来自“社会、市场和未来”的智能化、多样性、面向精神世界诉求的消费，利润、价值、声场都将呈现出强

烈的间接性，以第三方服务为标准的间接部门将大行其道，最终甚至导致所有经济组织都必须确立第三方立场才可以生存发展，这意味着经济在整体上的间接性增强了。

经济的间接性增强，主要是因为企业等经济组织的相对关系、互动方式、利益格局被知识和信息机制重置为与社会化无法脱离的状态。比如生产供应商在传统经济中具备“小社会”式的部门构成，财务、人事、技术、内控、市场等部门一应俱全，企业的外部关系主要是与顾客和上游供应商的关系，而大量的内部关系几乎占据了企业的绝大部分精力。

而在长尾经济下，大多数商业目标的实现都无法脱离社会，这包括了社会化的信息渠道、物流渠道、传播渠道、外部咨询以及其他第三方组织，横向结构的组织被解构为纵向结构的社会经济协同体系，比如会出现大量的技术、法律、财务、保密、市场战略等第三方的社会化企业组织，他们蚕食市场和社会的信息，并且在于只剩文化驱壳的企业的互动中完成自身的吐纳和增长。

亚马逊的第三方色彩为其带来越来越强烈的社会化色彩，亚马逊、eBay、淘宝都是空前巨大的商务平台，他们在虚拟的网络空间中开辟出一块巨大的经济空间，并迅速积聚起在全球商业贸易组织中占有相当比例的参与者队伍，最终形成了事实上的社会空间。

商业性被上述社会性的错觉所掩盖，而知识和信息机制的完善则放大了这种积聚效应，使得越来越多的商业行为进入一个并不具备自然的和社会的厨师状态的市场空间，须知，这里的市场空间不仅存在“看得见的手”以及“看不见的手”，还存在与市场无关的垄断商业利益，来自亚马逊、eBay、淘宝的赢利动机显然与寻常现实市场的自组织状态完全不同，事实上真正的市场空间因为其天然的社会性而并不需要赢利。

亚马逊正在成为市场的规则创建者，小生产者与个性消费者能从这里找到自己的天堂，但是同时他们也必须冒险，他们随时会被亚马逊作为第三方信息渠道的信用所蒙骗，这让人们想起了传统经济中的大众传播对经济的强大作用。一些接近于社会为例的力量虽然强大，但并不保险，因为他们具有社会所不具有的动机。这提醒我们，在这个信息机制高度发育的时代，迅速繁荣的第三方组织可以促进经济、企业的社会化和间接性，进而改变横向组织为主体的经济格局而促进纵向组织的平衡结构。

但过度集中的第三方渠道的社会化仍然不利于经济的稳定，类似淘宝、腾讯、百度、360这样的企业更需要强化其道德约束，这不是政府的任务，而直接就是人类的任务。更关键的是应该鼓励以分散的第三方组织来替代那些高度集中的信息寡头，或者加强对企业已存在的信息巨人们的社会性监督。

分期付款式的社会化商业创新，本质上属于间接经济，这是因为分期付款方式涉及大量对顾客信息的社会化搜集、整理和加工，涉及到在支付环节来自“社会、市场和未来”的经济活动，这些

现在越来越无法通过单独的企业独立完成，进入诸如淘宝、亚马逊、京东等虚拟空间才有利于控制分期付款的风险。这些虚拟空间我们可以看做既是商业组织建立的商业空间同时也是虚拟的社会性空间。可以设想，当分期付款发展到极致时，一切支付行为被细节化和微利化，消费信用将在经济活动中随时随地发挥作用，信用几乎成为一种天然的道德货币，这时一切有助于证明或否定消费信用的社会信息往往大量存在于虚拟空间，这就显得异常重要，这时第三方组织的黄金时期就到来了。

沃尔玛在物流、现金、仓储等领域实施的自动化和大规模的计划运算控制，作为一种技术性的创新，同样设计“社会、市场和未来”的经济活动，这些活动将单一的经济组织与市场和社会整体更好地联接起来，沃尔玛作为一种前所未有的社会性的第三方中介，增强了经济的间接性。

传统商业中的企业优势在于对特定顾客信息的把握和利用，这是尽可能接近经济整体信息的努力，而且可以决定竞争的结果，不过在传统经济中一切都在横向的企业组织内部完成；但未来的顾客信息或者市场信息、社会信息不仅仅由独立而封闭的企业进行自我操作，部门专业职能的外包、企业组织形式的发育、自由职业的流行都使得企业的知识信息行为更加开放、更加趋于社会化，企业与那些第三方立场上的间接经济组织的关系、企业自身的第三方立场的强弱、企业如何定位自身的核心市场职能、企业的社会化程度，这些因素将在围观层面共同决定企业的前途和经济理性。

6.4 长尾经济的联系性

任何组织在竞争性环境中必须保持自身的特性，尤其是保持对后进行的、衰退的那些组织的明显优势，才可以健康发展和生存。组织的全部群体代表了某项事业，创新是保证事业前进的主流方向和行为方向。事业大多数情况下之所以会发展和前进，是因为其中的创新型组织占据了主流；事业也可能失败或崩溃，是因为其中的主流组织失去了创新的精神。

创新时代的要求会更高，这是因为知识时代的来临、知识员工的大量涌现、知识和信息的自由流动、更有效的知识机制等等变革，都促进了更多新型的创新理念出现，而将这些创新理念转化为现实的人力、机制和执行力就显得更加短缺和宝贵。但是，在观念上接纳和鼓励创新的理念，而不是设置一个如何实施和保证其可行性的前提，这之所以重要，是因为创新理念是一切创新的起点，与大量非创新活动经常具备的无目的、无意识特征相异，创新活动总是始于创新的动机，任何没有创新理念牵引的活动都不是创新，因此理念对于创新活动的意义是非常关键和具有先导性的。

蝴蝶效应就属于一种可以与长尾效应相印证的创新理念，其中所反映的世界的联系性的观点对知识和信息经济走向具有一定的启发性。美国气象学家爱德华·罗伦兹1963年在一篇提交纽约科学院的论文中提出了蝴蝶效应，“一只蝴蝶在巴西轻拍翅膀，可以导致一个月后德克萨斯州的异常龙卷风”。（论文最早是拿苍蝇举例，后来改成了蝴蝶。）蝴蝶效应理论现在被广泛运用于天气、股市等

在一定时段难以预测的比较负责的系统活动中，但既然人类社会、人类经济的整体性活动囊括了几乎所有人类的联系性行为，那么全球性或局部性的经济活动和社会活动作为最复杂的系统性活动，同样也适用蝴蝶效应理论。

蝴蝶效应反映微小的事物在混沌的环境下会给宏大的系统带来不可预测的巨大影响，同时更从一个特殊角度反映了一切事物作为整体的局部而存在，其相互之间的广泛而普遍的联系意味着巨大的为例。长尾经济提示了竞争者们想要取胜就必须对局部之间的全息关系的意义、价值重新定位和估算，并且还必须正确揭示全息关系在经济活动中的作用及其机制。

全息是无处不在的联系，从空间、时间、逻辑、价值、利益、行为、动机、机遇等诸多层面同时发生，随时随地影响经济和社会生活。在全息经济的视野中，联系的眼光高于一切，任何存在的事物和经济现象之间都应该重点关注，因为这些领域存在着经济的整体效能大于局部的秘密，也存在着实现经济理性的未来路径。

经济的本质就是对资源和人的组织、协同、配置进行互动，知识和信息时代的经济发生于开放、发散、分散、自组织的社会和时代背景之中，因此对于人与人、物与物、人与物之间的各类联系的关注超越了传统的二八经济时代。

在大规模生产、集中控制、高度垄断的物质生产部门，联系性主要存在于两个领域：一是高度密集而频繁发生的内部联系，企业内部复杂的部门职能不断的进行着封闭的内部交换和互动，二是主要与供应商、市场用户发生的间断的、疏散而单调的外部联系，企业的外部联系性被削弱了。

长尾经济加强企业的外部联系性，主要从两个方面实现：一是从横向的角度使企业逐步面向非主流的尾部市场、非主流消费，这拓展了企业以传统方式进行的外部联系空间；二是从纵向的角度使企业逐步面向供应商、市场顾客之外的其他社会性领域，企业必须更加关系社会事务，才可以与“社会、市场和未来”成功对话。

知识经济时代创新源于更深广的行业背景，正如上下游产业之间、技术与资本等领域深刻融合所反映的趋势，价值、规则、机会、智慧都将迎来自由、开放和共享的时代，一切事物因为知识和信息机制以及互联网技术的大发展，而得以寻求在全息的时空背景下发挥作用。

诞生于某一行业的某项创新，不应再仅仅视为该行业的狭义事件，我们更应将其具体性放在宏观和时代的背景中来观察和定义，我们就可以发现，众多新生事物涌现出来并不是一种偶然现象，而是与特定的历史发展阶段与状态联系在一起的必然会发生的事实，这些事实虽然可能在另一个领域没有发生，但迟早将在某个领域发生。创新的时代视野，就是要求我们更深刻领悟没有发生，但迟早将在某个领域发生。创新的时代视野，就是要求我们更深刻领悟这种必然性，这是一种逻辑上的全息思维，足以提升我们创新活动的自信和能力。

6.5 长尾经济的即时性

所谓即时性，是从某种程度上可以反映经济活动的知识和信息的属性，虽然很多即时性经济活动或经济范畴，如即时消费、即时评价、即时传播、即时生产、即时组织、即时沟通等都是出于情绪性的心血来潮、外部关系影响等方面原因，这些都属于知识和信息之外的其他动机或因素，但对有关知识和信息的即时性把握仍然相当重要。比如当动态变化的市场和宏观经济讯息被传递到经济组织的决策层之后，从理论上讲他们往往会做出及执行的反应；相反如果知识和信息的传递不及时、不完善、则会导致其反应迟钝和行动滞后，这就是经济活动丧失即时性的表现。

经济活动总意味着对不断变化的市场和宏观经济信息的动态反应，在这里经济组织的反应能力和决定反应的外部信息同时发挥作用，后者在传统的二八经济中收到不完善的知识和信息机制的限制而无法充分实现，这在根本上导致了传统经济中的即时性的不足。

传统经济的滞后性缺乏即时性这一事实，同时还折射出更多传统经济的其他特征，因为他们都为传统的知识和信息机制的历史性局限所限制。滞后性反应了经济活动中联系性的薄弱无力，大量的经济组织在其全部经济生命中一次也不能相互接触和互动交换，一些有内在需求的经济匹配、资源配置、商品贸易无法成为现实。

滞后性也反映了经济活动中缺乏社会化小生产的那种社会性，正是无法获得垄断性的市场影响力和全局性的微观信息导致了企业行为的过度商业导向和保守封闭的行为风格，大多数企业处于事实上的不完全信息决策状态，他们对迅速而准确地以一种相对完善的知识和信息机制条件下的标准来跟踪市场既没有自信也没有经验的意识，更没有相关的数据支持。

滞后性还和传统经济社会化的创新不足相关，企业等经济组织习惯于不完全信息下的滞后性决策，这几乎成为过去一个时代的经济性格的新颖事实之间的接触，我们也可以理解为“正在发生的未来”。更遑论对其进行深入战略分析据以探索某种未来趋势了。只有接近未来，才能把握未来，滞后性是传统企业机制中放弃创新、远离创新的一种表现。

即时库存是即时经济的一种表现形式，其另一种表达就是即时生产，比如亚马逊现在就以即需即印、即需即出补足存货和应付确定的消费定购，比如在线试听、在线试读等服务。虽然这些消费对部分用户可能是免费的，但即时服务商可以通过在线广告和用户的活动数据资源从他们身上间接获得转换收益。

上述这些即时经济形态的共同特点在于都依托基于互联网的新知识和信息机制，打破了传统经济在技术和经济上对即时性的限制。互联网加速并优化了知识和信息的生产、流动、分享和价值交换，也直接影响了企业行为的节奏和对外部变化的反应方式，更重要的是从宏观上确立了一种新

的资源、产品和服务的分布、匹配和配置的方式，发展了虚拟库存、数字经济、即时性组织、即时生产消费、即时管理等这一系列与经济节奏、经济效率和经济效能的提升有关的经济形式。

长尾的很多成功模式共同指向经济节奏的加速，尾部不规模经济、个性化需求、深度匹配、小额交易等特征都在经济活动中的到深刻的反映，这在根本上决定了长尾经济的即时性水平。比如，及时沟通的盛行是经济即时性的典型表现，这不仅包括全球性移动通讯的大运用和大普及，还包括在线的即时沟通的繁荣，腾讯的QQ与微信及其庞大的用户规模已经积累起全新的对经济即时性的商业推动机制，这就是一种对长尾人群的关系聚集的结果；再比如搜索引擎帮助用户迅速高效地与特定的信息和人群迅速地发生联系，而其他众多具有长尾性质的互联网2.0运用也从不同角度反映出某种即时效应，这些生动的经济事实表明了长尾经济与即时经济的内在联系。

6.6 长尾时代经济社会一体化

“经济”是对人类行为进行特殊提炼的结果，也可将“经济”作为一种特殊而典型的社会行为，“成本”恰恰是经济行为特殊性的关键所在，并非所有社会行为都必须考虑成本以及绩效，也非所有社会行为都得以计量其成本以及绩效，尤其在近几百年兴起的二八经济中，“经济”行为的上述特殊性得到强化，“经济组织”越来越保持一种区别于一般社会行为的特殊行为模式，或者说“经济组织”与“非经济组织”的对立、差异越来越明显了。

“经济”与“非经济”的观念鸿沟，也是一种历史性的知识鸿沟，这有两层意思，一是说经济现象在认识上还没有与非经济现象实现抽象意义上的统一，二是经济与非经济的事实边界正是产生“知识鸿沟”的根本原因。

二八经济中集中而致密的主流经济部分强行上升为“经济的全部”进而掩盖了经济的真相，同时也掩盖了社会与经济之间应有的一致性，少数人群作出多数消费贡献的事实实际上反应了二八经济对整体社会生活的侵犯和剥夺，二八经济以“经济”的名义促进了社会的分裂和“沉默的大多数”，而恰恰是后者才构成真正意义上的主要的经济的贡献者，因为只有他们所代表的人类比重足以概括真正的人类行为，世上不存在以少数人的行为就可以概括的人类经济。

长尾经济则将更多人的行为纳入了经济学的主流实践，这导致“主流经济”的概念得到了重新定义，这也直接拉近了社会学、人类学与经济学的视野。当无数个人化消费通过在线或者打电话订购、通过网上搜索浏览就可以实现，当社会化大生产幻灭为社会化小生产，当小额交易大行其道，经济才真正成为了“多数人”的经济，而经济才重新恢复了其“人的行为”的本来目的，而不再只是所谓的资本、财富、价值和利润所拼凑而成的那些传统面目。

组织活动的成本会因为知识信息革命而逼近社会活动成本的尺度，这是因为随着经济的个体化、个人化以及数字化，社会活动的成本正变得可以量化和衡量，还因为经济组织正在认识自身的

真正职能并强化了自身与“社会、市场和未来”的对话能力。经济学也将随着组织成本与社会成本的趋同而越来越呈现其人类学、社会学的本来目的，经济学本质上同时也是价值计量基础上的人类学和社会学，也是唯一以人的行为而不是“物”的运动为研究对象的科学，这里蕴含着经济学历史性的回归的迫切需要。

经济的自由为人类的自由所决定，经济理性总是相对理性，经济自由总是相对自由，为了获得经济理性，就必须坚持经济自由，这一原则要求尽可能地尊重经济中的理性部分，同时适度地、谨慎地调节经济中明显不理性的部分。真正自由主义的经济，也是反对人为的“经济上帝”的经济，从此意义上讲，格林斯潘、凯恩斯都可以算做经济生活中的历史性累赘、他们企图成为“经济上帝”，结果不过是减少了经济的自由，或者减少了人类的自由，经济不允许谁对他说三道四，正如人类不允许有比自己更高的物种来统治。

社会才是经济唯一的合法统治者，因为他们在本质上从来都是合二为一的，都是人所组成的范畴，无论是人的主体性、多样性，还是人的行为模式，思维模式，还是人的组织和沟通结构，或者人的相对关系，社会关系和经济关系，都因为人这一枢纽而统一了起来。

总体而言，经济正在膨胀为社会，经济组织、经济行为的社会化正在加强，经济学正在恢复其社会学面目，经济利益也必然趋同于社会利益，这是知识和信息机制的完善在21世纪初起给我们带来的最重要的变化之一，那就是以人为枢纽，经济和社会将发生历史性的全息融合，经济社会一体化，全息的社会化，进程正在成为与全球化同等重要的历史性进程。

6.7 搜索词到底是什么

搜索词其实就是过滤器，如果没有这个过滤器，长尾就毫无意义。信息理论这门学问研究的主要是一个信息采集问题：从随机性的电子噪声中分离出连贯有序的信号。这最初是无限电广播领域的课题，后来延伸到了所有类型的电子传输技术上。“信号-噪声比”这个概念现在已经被广泛应用，任何需要清楚干扰的传播渠道都要考虑这个比率。在传统的“短头”市场中，这不是个多么大的问题，因为货架上的所有东西都已经事先过滤过，另类的玩意儿和其他非大众化的产品都已经被清除一空。但在一个无奇不有的长尾市场中，噪声有可能成为一个大问题。事实上，如果不加约束，噪声（乱七八糟的内容或质量低劣的产品）有可能毁掉一个市场。如果噪声太多，人们就不会掏钱光顾。

过滤器的职责就是清除这些噪音。就像是小麦脱粒机或是打磨钻石的设备一样，过滤器的任务就是挑选出人们想要的精华部分，滤除人们不想要的多余部分，我可以用一个常见的认知盲点来解释一下这个过程。

说到长尾，人们最常犯的错误之一就是根据销售状况来判断产品优劣，也就是说，卖得不好的东西一定比卖得好的东西质量差。换句话说，他们认为长尾中充满了垃圾。毕竟，如果一张专辑、一本书、一部电影或是其他任何东西真的非常出众，那它应该是个大热门，对吗？答案很简单：不对。

利基市场的经济学不同于主流经济学。明白其中的原因有助于我们理解长尾为什么有这么多有悖直觉的地方，特别是我们习惯性的假定资源匮乏的时候。

首先，我们可以坦诚地承认一件事，长尾中有大量的垃圾。但长尾词中同样有许多相当出色也相当有深度的精品，介于精品和垃圾之间的东西就更是数不胜数了。实际上，网络本身就是这幅样子。10年以前，人们抱怨互联网上垃圾太多，而毫无疑问，随便上网浏览一下就能证实这一点。随后，搜索引擎应运而生，帮助人们从噪声中分离出了一些有价值的信号。最终，搜索引擎利用了群体智慧的力量，利用一大堆杂七杂八的咨询把自己转化成了一个神通广大的信息使者。

这并不是网络的特有现象，任何领域都是如此。斯特金法则认为任何事物都有90%是无用的渣滓。想象艺术品就知道了，不要去想像艺术展览馆，想象旧货市场上的那些艺术品。那里面，至少有90%是渣滓。音乐、图书和其他所有东西也都一样。我们之所以没有认识到这一点，是因为这些渣滓大多都被商业零售渠道的过滤网滤掉了。

在商店的货架或者其他任何一种有限的销售平台上，好坏产品的比例都很重要，因为这是一种零和游戏。一种产品得到了空间，另一种产品就会失去空间。突出一样东西，另一样东西就会黯淡无光。如果每个好玩具的周围都摆着10个蹩脚的玩具，你对这个玩具店的印象可想而知，一定没兴趣继续逛下去。同样，如果一箱又一箱的CD里没有一张是你听说过的，你恐怕不会开心。

但如果你有无限的货架空间，这就变成了性质。网上游数十亿个垃圾网页并不是多大的问题，但唱片店里若有数十亿张垃圾CD就是个灾难了。在网上，存活是“非排他性”的，好坏产品的比例只是个“信号-噪声比”的问题，用信息技术就可以解决。也就是说，这根本就不算一个问题。你只是需要更好地过滤器罢了。换句话说，噪声依然存在，但搜索引擎允许你有效地忽略噪声，过滤器才是主宰！

长尾的与众不同之处正在于此。长尾内容不会被供给瓶颈和各种各样的关口预先过滤掉。比如：编辑、官员、星探、沃尔玛的采购经理等等。也正因如此，它们的质量千差万别，正如世界上的任何事物一样。

我们可以用一句话概括这个特点：长尾的动态质量范围相当宽广，即最差的差到极点，最好的无与伦比。相比之下，普通商店的动态质量范围相对狭窄，大多数产品都介于中等和良好之间。也有一些非常出众的东西，但它们对普通商店来说往往太过昂贵；质量范围的两端多是利基产品。

6.8 事前过滤器和事后过滤器

这个世界已经被各种各样的过滤器占据。在过去的一个世纪中，我们在大多数时间里都生活在一个匮乏市场中，货架、银幕和频道都是有限的，各个行业都是围绕寻找和推广好东西的目标成长起来的。这就是唱片公司的星探们要做的事，也是好莱坞的执行官和商场的采购经理们要做的事。在世界各地董事会的会议室里，市场研究队伍天天盯着一堆数据，绞尽脑汁地预测什么样的东西可能卖得好，值得在宝贵的货架、银幕或页面上占据一席之地……当然还得预测什么样的东西可能卖不好，没资格得到这样一块风水宝地。

上述这一段的关键词是“预测”二字，这些过滤器和我说的过滤器有一个本质的不同：它们是在产品上市之前实施过滤的。事实上，它们的任务就是决定哪些东西能够上市哪些东西不能上市。我把它们称为“事前过滤器”。

相比之下，我所说的那些推荐和搜索技术都是“事后过滤器”。事后过滤器会鉴别特定兴趣领域内已经存在的东西，突出那些精华，也就是中肯、有趣、新颖的东西，压制甚至忽略那些糟粕。你可以把任何东西扔进市场，由市场本身来完成去伪存真的任务。而事后过滤器就是市场的心声，它们会疏导和放大消费者的行为，而不是试图预测这些行为。

放大而不是预测消费行为是事后过滤器的一个极为重要的特征。在现在的短头市场中，销售成本太高，货架空间太宝贵，市场中的供给方不得不极度苛刻的筛选产品。这些生产商、零售商和营销者试图猜测消费者的意愿，提高自己创造大热门的概率，而且已经把这种事情发展成为一门学问。显然，它们不可能每次都猜对。值得推向市场但被忽视的产品与推向市场但一败涂地地产品一样多，但幸存者总会获得一种荣誉：他们对消费者的精神世界似乎有某种神秘的洞察力。但在长尾市场中，销售成本很低，货架空间有的是，你完全可以相信任何东西都有上市的那一天。

所以，在长尾市场中，过滤器的角色已经由守门员变成了顾问。像搜索引擎这样的过滤器不会去预测品位，只会去评测品位，并把消费者当成一个个不同的个体，根据他们的行为判断他们的独特兴趣。事后过滤器不会把产品赶出市场，只会刺激新的需求，为业已存在的产品创造市场。杰夫·贾维斯把这称为“第一人称市场”和“第三人称市场”的不同。

当然，正如事前过滤器并不完美一样，比如星探们挑出的歌手并不一定都能成功；事后过滤器也不完美，由于事后过滤器往往都是业余性的，有时候独立的评论不足，随性的恶意诋毁有余。另外，用户反馈都是在信息发表之后才出现的。这样一来，原本可以被编辑发现的错误有可能少少渗入，即使事后过滤器的集体反馈能最终纠正这些错误，它们可能永远不会彻底消失。

6.9 YouTube热爱分享

2004年12月26日早上7点59分，普吉岛，31岁的瑞典修车工人汤米悠闲躺在海边的长椅上，看日出打发度假时光。突然，一阵“轰隆轰隆”的巨大轰鸣声传来，海面下随即响起奇怪的低吟声。刹那间，巨浪排山倒海袭来，3层楼高的大楼被凌空席卷而去！汤米一边大叫“快跑”，一边随手拿起手机，拍下这难得的惊人一幕，这一幕，连美国有线电视网（CNN）的资深摄影记者们也没抓拍到。

很快地，这一短片最早在挪威一家叫做《Dagbladet》日报的网站上播放，12小时内，包括CNN在内的一大堆知名媒体，纷纷追着汤米要求付高价，独家买断录影带。

看者无意，听者有心。这一幕同样吸引了当时年轻的华裔软件工程师陈士骏。刚刚离开待了6年的知名在线支付网络公司PayPal，而另一份稳定且高薪的工作正等着他，但陈士骏却打算创业。在一场参加者都是一些摄影爱好者的聚会上，大家各自拍摄录像带与照片，事后想相互分享，却发现网络上没有好用的影片分享平台，不是要下载特殊的软件，就是上传影片内容要让网站严格审核，有些网站真得等上5天才能看得到自己的影片。在PayPal公司担任程序高手的陈士骏与前同事贺利以及卡林姆讨论后发现，要解决这技术问题根本不难，只是没人愿意花心思来解决，“如果我们能够解开它，是多么有趣。”

汤米拍摄的东南亚海啸短片在网络上被疯狂的下载，分享和追捧，这一幕令陈士骏、贺利和卡林姆三位软件高手兴奋不已。他们发现，这则录像在网上很快就有12个博客开始转载，其中一个原本默默无闻的博客，转载录像后，人气从零变成了5天内吸引了68万人次上线观看，当时至少有超过130万人在网络上看到东南亚海啸的内容，这个数字比美国《商业周刊》每周120万本的发行量还高。三个人很快发现，这是一个难得的商业机会，只要能帮消费者解决难题，建构便利的影音分享平台，就有创业成功的机会。因为，他们才刚刚见证过，一个网络影音分享平台也能具有传统媒体无法比拟的力量。

借助网络形成的独特内容发布平台，普通人也拥有创造和发表的空间，修车工人也能打败CNN的记者。汤米拍摄的东南亚海啸短片是第一个通过民众的手机转播的重大灾难片，也进一步激发了陈士骏三人的视频分享梦想。2005年2月，陈士骏三人在贺利家的车库中创业。20个月后，这家中文直译为名为“你的电视”的“YouTube”就以每天1亿次影片点阅流量，成为全球收视用户最高的影片分享网站，2007年11月，Google以16.5亿美元的高价，并购YouTube。创下6年来网络购并金融第三大，更刷新该类并购案中，网站成立距离被并购事件最短的记录。更重要的是，YouTube作为一家名不见经传，创业才一年零八个月的小公司，便远远超越了创立平均65年的美国三大电视网晚间热门时段的收视总人数，而且三名创办人年龄平均不到30岁，其中一名大学还没毕业。

在创办YouTube时，陈士骏他们做了一个网上试验，看看网民是不是真的热爱分享。他们在维基百科输入一段美国总统专机空军一号的解释，这简单的两行字，几个月后，在网友参与下，竟变成了满满数百行内容。这就是注明的UGC模式，用户生产内容模式。维基百科就是全民分享的标准产物。《大英百科》花了238年，每次编写都要动用三四千名学者，才累计出12万篇文章。维基百科只花两年的时间，用两位专职人员就办到了，错误率所差无几。在UGC模式下，长尾这个概念是指作为内容的媒介，互联网一对一的互联互通的性质使得内容信息传播的更为广泛，而这些信息有些是专业人士创造的，有些则是普通个人制造的。如果说视频直播和影视点播更多是长尾的头部，UGC模式则是属于长尾的末端，这也决定了像YouTube这样的视频网站更多吸引的是长尾广告或以效果为导向的广告，就像Google和百度、好搜广告等等，完全是以效果型广告为主，而品牌广告主更看重广告载体的性质、内容和表现力，而非单一的流量。

更重要的是，YouTube能使生产和消费更加民主化，在这一点上它远远超越了传统媒体从上到下的垂直控制的“专制”弱点。YouTube作为一种进步的商业现象，不仅仅开创了视频娱乐的新典型，而且它对年轻一代热爱分享、创造和拥有独立精神的消费者来说，有着一种从未有过的吸引力。它吸引了一个庞大的群体，让他们能够在互联网上享用自己独立的空间。这些消费者一旦在网上冲浪，那么内容创作者就能够向他们销售内容产品，而同时广告商也能广而告之。借助于无数个长尾组成的“蚂蚁雄兵”，小蚂蚁也能扳倒大巨人。陈士骏先前在网站PayPal的工作经验，使他坚信消费者正以一股所有人都想象不到的力量在觉醒！当年，PayPal正是因为提供了让消费者容易使用的在线付款软件服务，竟打败了全球最大的购物网站eBay的网上付款公司Billpoint，让后者甘愿花15亿美元买下了PalPay。

2007年的一天，当陈士骏和合伙人贺利第一次与Google创办人佩奇与布林见面时，他形容自己紧张得忘记说了什么，只知道自己真的办到了。见面后不到一个星期，他签下合约，从一个负债的小子变成了百万富翁。YouTube在视频分享领域让Google也甘拜下风，进而不得不以收购而告终，同时见证了新一代热爱分享的年轻人在互联网上新建立起的巨大的长尾力量。

6.10 米其林轮胎的米其林餐饮指南

众所周知，餐馆具有固定的地理位置，服务的顾客群也有一定的空间分布特征。在过去，一家餐厅的饮食在公共心目中的口碑如何，很难影响到这个地理区域以外的人。所以，一家固定地点的餐厅，它的客户量总是一定的。经常光顾的顾客所带来的利润是大头。那些偶尔路过的顾客，则是断断续续的长尾，他们即使发现这家餐厅的饭菜味道很好，但由于空间距离的关系，也很少推荐自己的亲朋好友或自己再次光临。在相当一段长的时间以来，餐饮业很难突破地域的限制并在长尾上获得更大的顾客群。

以世界三大菜系之一的法国菜为例，人们在法国不仅爱吃而且很会吃，并创造了世界第一等的饮食评论，评论的影响之大甚至可以左右消费者和行业内的从业者。被称为美食圣经的《米其林餐厅指南》，由法国米其林轮胎公司于1900年创刊，是销售量最大、收录最齐全的法国餐厅和旅馆的大全。据说，有20%以上的法国人随时使用或者阅读它，即便只是为过过瘾……这本书在世界饕餮家的心目中拥有至高无上的地位。《米其林餐厅指南》在每年三月的第一个星期三出版，推荐的餐厅和旅行涵盖全欧洲，出版英国、意大利、西班牙、德国等多国家版本，总发行量超过150万册。

最早的《米其林餐厅指南》，是米其林轮胎公司为了给司机作为行路指南而印制的。它提供有关在法旅游的资料，包括寄存及车辆维修、住宿、餐饮、邮递、电报和电话服务等。起初只是一本简易方便的手册，为驾车者提供一些实用资讯。《米其林餐厅指南》的诞生是一个有计划的行动，是一个长达一个世纪、堪称史上影响最大的营销活动之一。创办人之一安德烈先生夸张的在首版只印刷35000本小册子的序言中写到：“此书是在新世纪初版，它一定能与世纪共存！”后来《米其林餐厅指南》开始每年为法国的餐馆评定星级，并因此而著名，现在已经成为左右西方餐饮的庞大媒体。

米其林一向以中立可靠的评注著称，自1920年起，它不再接受任何广告，而极力保持其独立性，以确保调查的中立和可信性，因此被大众誉为严肃和可靠的刊物，在人们心中有着极高的地位。米其林的评鉴是在不事先告知的情况下，派不同的人进行多次秘密测试而形成的。所以法国的餐厅经理和主厨对于单身订位用餐的陌生人多半十分小心，一点都不敢怠慢。这些评鉴员都是全职以吃为工作的人员，以个人的名义吃遍各地的城市和乡村，一个星期要吃十几次，每次至少点三道菜和一瓶酒，自己付账。有时要在一家餐厅吃好几次才能填写报告。如果报告指出的餐厅是不错的，总部就会派另外几位评鉴员再次前往试吃观察，才有可能将这家餐厅登上这本小册子。为了避免评鉴员和餐厅之间有不法行为，评鉴员每年都要轮调评鉴员负责的区域。

跟法国的《米其林餐厅指南》相比，美国的《查氏餐馆调查》走的则是亲民路线。入选《米其林餐厅指南》的餐厅多数价格昂贵，被评为三星级别的餐厅意味着：完美绝顶的厨艺、精致的美食、无缺的服务和极致优雅的用餐环境”，这是法国主厨们终身奋斗的目标。

美国的《查氏餐馆调查》设计了精美的网站zagat.com，用户可以在网站上或者通过书面问卷对全美国的大部分餐厅发表自己的评论。这也是最早的互动式内容产生的方法之一，它每年还会将这些评论整理汇集成册，年销量达到300万册。比来自法国的《米其林美食指南》更受美国读者喜爱。

受到法国《米其林餐厅指南》和美国《查氏餐馆调查》的启发，尤其是比较之下，后者的方式更适合菜系繁多、口味千变万化的中国国情，2003年，张涛从美国拿到MBA学位回国后，并给其他消费者提供参考和借鉴。他又借鉴了亚马逊网站上手机网游书评的方式，加上互联网的互动性，大众点评网就这么诞生了。

张涛当时的想法就是建立一个类似BBS的平台，让大家在上面交流，内容来自会员，不用自己编辑，只需要用一些算法将这些内容通过综合排序呈现出来。他认为这些经过整理的评价会很有参考价值，自然会吸引更多的人来查看，从而有了用户群，就会成为一个面相餐饮业的并有影响力的品牌，就有可能与餐饮业商户合作，为他们做市场推广。

大众点评网为餐饮消费者提供了发表意见、分享信息的平台。在这里，用户不再是被动的浏览网站和接受推荐者，而是通过这一典型的互动式营销成为了信息的享用者和提供者，并更广泛的参与其中。这种用户产生内容的方法大大提高了网站的工作效率，并节省了成本。在扩张过程中，这一优势尤其明显。每当进入一个新的城市，大众点评网的用户只需要进行初步的餐饮信息查找，用户上传的大量信息就会迎面而来。如新店开张、老店重装、哪家店更换了厨师等。而且信息更新速度非常的快，随着红杉资本两笔风险投资的进入，大众点评网低调运营了4年之后就显现出在中国餐饮行业的强大的影响力。2007年的收入已经达到上千万人民币。

7 长尾的社会感

7.1 长尾时代的社会化

长尾和头部都是人的经济行为的产物，都和特定的人群相结合，也反映特定人群的经济联系方式，所以长尾和头部的经济活动分别代表各自的一种社会关系、一种经济行为的联系性，这引导我们去思考长尾现象的社会学本质。

二八现象遵循了传统经济组织方式及其社会关系的法则，反映了泰勒科学管理主义背后的社会学观念，也反映了规模经济下的现代流水线生产组织方式背后的人际关系，但其中并没有真是自然产生的社会真相，相反二八经济和“在二八经济统治时代的社会”之间存在着巨大的鸿沟，甚至两者经常发生背离，经济组织的活动、经济人的行为、经济动机和机遇等等往往并不具备鲜明的社会利益主导性，相反更多的为一个个相对封闭的利益主体的独立决策所影响，企业为了自身私利做出伤害社会的行为在那个时代司空见惯，道德品质和文化在经济效应中的地位也相当低下。

长尾现象的兴起始于互联网的大普及，并直接以人与人之间的全息关系，一种人类的社会性概念为起点，长尾现象聚焦于人类个体之间的联系、协同、沟通、交换、互动，举例而言，在亚马逊书店销售出去的小量品种中，蕴含的不仅仅是利润、成本和税收之间的关系，在传统的二八经济之中这些往往构成了一切经济行为的枢纽，而是更突出的折射出另外一类关系，诸如人的个性化的

内在需求以及生产供应者如何通过降低规模对此予以适应，以及人与人之间绕过冷硬的组织藩篱直接体现出来的互相需要。

长尾现象揭示了人与人相互需要的事实，澄清了人对企业的需要只是一个过渡性的认知假象，尤其是这样的描述还可以改变成另外一种形式；与其蒙蔽于人对企业的需要的梦幻之中，不如揭示企业对利润的需要。

长尾现象几乎解开了一场对传统企业世纪批判的大幕，社会的变革总是源于个人和组织的变革，当个人崛起和企业组织衰弱同时发声之际，一个与全球化同样重要的未来的趋势也就昭然若揭了，伴随全球化的是人类的社会化的空前提升。

所谓的人类社会化，主要是对个人如何历史性的融入社会的一种描述方法。历史上，社会化一直作为人类的特征延续，但现在这一特征得到了空前的提升，或者说现在个人可以以前所未有的方式、强度、力量融入社会、影响社会的进程，从这个意义上看，人类的社会化的强化也是一次个人化大发展的进程。

长尾现象给人们一些重要的启发，社会是关系的另外一种说法，与自然相区别，社会纯粹产生于人形成的综合复杂的关系，社会甚至不是人的综合也不是人的行为或思想的综合，社会直接就是人与人关系的综合体。社会不是联结在一起的人类，而是让人类联结在一起的关系，社会学走上人类重要活动的前台，或者说关系走上人类重大活动的前台，从根本上反映了一个正确的趋势，那就是人类的本来目的和真实面目正随着知识时代的到来而日益彰显，我们也越来越相信，人类存在的目的是发现和塑造全新的宇宙或存在的关系。

创新、人类进步、改革和发展等这一系列范畴都可归于人与人的关系的某种改变。这也是个人化和社会化的一个全新出发点。当人们更好的协同、融合、互相尊重、促进学习、共同致力于创新，每个人的力量都会得到加强，并且社会会成为一个越来越统一的系统，随着内部交换、作用的加剧，社会的进程也会提速，这让人联想到，人类在改变自己的进化进程。

如果需要总结这些表象背后的实质，我们不妨以关系思维一词描述他们在关系层面上的同治结构。调查人类和社会的关系本质，有助于我们认识人的知识的大量事实，其中之一便是：无论是后工业、后现代、后资本主义、后社会主义、还是其他……都共同提示后人类时代正在来临。

7.2 长尾经济的社会化属性

长尾经济与二八经济中产品和服务的供给之间最大的区别在哪？既然长尾经济是因为基于互联网的新知识和信息机制而诞生的二八经济之后的高级经济发展形态，那么长尾经济供给与二八经济供给之间的区别也取决于两种知识和信息机制之间的差异，供给的知识和信息属性是长尾经济与二八经济的核心差异所在。

长尾经济增强了社会的联系性，这首先基于长尾经济对社会性的经济节点，比如读者、作者、网站、公司等知识和信息塑造，长尾经济强化了与具体经济活动相关的各类经济主体、经济客体、经济元素，使他们都成为更加强烈、深刻和庞大的知识和信息载体，其次基于长尾经济对于经济活动有关的经济节点之间的联系性，一种全息关系的挖掘、再现和转换，这同时也是促进知识和信息流动的过程。

长尾经济中的供给具有更强烈的知识和信息属性，尤其是任何产品和服务都与具体的经济联系、经济互动、适用和消费行为、经济主体个性之间存在强烈的相关性，比如亚马逊网上书店的随便某一本书都可能既与非常具体、信息完全、可以联系互动、持续参与的作者有关，又与购买此书的某个读者，一个具体、生动、鲜活、具有个性、信息完全、可以与他联系互动、持续参与的读者有关，而不再是传统净重的抽象而简单的读者。

在长尾经济中供应、需求、交易都围绕知识和信息展开并对知识和信息进行持续的运算、强化等操作，经济活动、经济领域真正成为知识和信息的活动总和，这告诉我们，人类一切活动在本质上都是知识和信息活动，包括经济之外的政治、宗教、外交、娱乐、文化、科研等等其他活动在内。

书籍成了知识和信息的载体，更成为知识和信息的枢纽、知识和信息的运算器，这是我们在亚马逊书店看见的事实；而在在线阅读、在线试听、在线观赏等内容都在互联网中具备了更加强烈的知识和信息属性，正如马克思政治经济学所奉承的，商品是社会关系的物化形式，在上述与互联网有关的不同领域，商品、服务的交换，正日益呈现出社会关系的交换特征，这是因为在供应、需求的知识和信息属性背后所实质隐藏着的巨大社会关系，正在赤裸裸地走向经济的前台，这也提醒我们，一切社会关系的形成枢纽必然是知识和信息。

长尾经济正在使用经济行为的社会性日益突出，这也直接导致了在经济的全球化趋势之外的另外一大变革，那就是在全球正在深入展开的、具有历史性的经济的社会化，或者也可以讲经济与非经济的融合是历史的潮流，并且代表了人类社会走向统一、和谐、平衡的趋势。

7.3 长尾理论社会化的真相

未来社会最大的变革在于其本身，即社会的社会性的极端强化。高度融合的社会，密切接触的人群，爆炸式增长的社会关系，都是与自然系统并行的人类系统趋于更致密、均衡、动态和富有弹性的结构，知识和信息真正成为人类社会的粘合剂，并成为一切人群及其相互联系互动的中介基础。

个人化相对于社会化，最大的匮乏产生于其置身某个社区、生态系统或人群及其社会关系中的封闭性、孤立性，人的社会化程度应直接取决于其与其他人、其他组织的联系性，而近数十年互

联网的高速发展告诉人们一个道理：在人的社会化过程中，与其说在生产某些社会关系，不如说在生产知识和信息。

这将引用一个有关社会化的重要命题，那就是：一切知识和信息即为社会关系。这将为探索和揭示知识、全球化、多元化与社会化的内在逻辑关系提供重要思路。社会关系可以说是个人社会资本的总和，这一领域与知识和信息中最重要的，所有涉及人类社会组织、沟通、互动、协作的具有联网性质特征关联性的那部分直接相关。

组织的社会化正在以一些特殊的方式展示，比如大量出现的自由职业者，日益流行的外包经济、以及正在成长中的即时协同组织，为了在特定时期的特定任务而阶段性出现的自由职业者的工作组合。在传统经济活动中，组织由社会关系、知识、人力资源等要素结合为一种相对稳定、平衡但又失于保守、僵硬的结构，至少从表面上看，个人对组织的依赖远大于个人对社会的依赖，或者说个人一般很难脱离具体的组织去融入社会，因此自由职业、外包、即时工作者都很难实现。而近年来深入发展的知识经济则催生了完全区别于传统流动性的新组织类型，其最典型的形式就是面向目的、任务和状态的即时工作组织。在外包、自由职业、定制生产等基础上发展出来的即时工作组织虽然现在还远远没有成为主流的组织形态，但随着知识信息机制的完善以及个人在社会中的地位 and 功能的提升，即时工作组织将作为未来的自由主义经济的典型特征持续得到强化。

组织的社会化表现出了流动性的特征，组织的边界更加自由和富有弹性；社会是人类最大的组织，其边界的自由度和弹性应该成为各类组织实现社会化进程中首要学习的内容，诸如组织内部的职位、部门设置及其职能、知识以及其他资源的对外开放融合，都是组织流动性的具体表现。

企业是社会融合，是经济社会化的核心，企业对社区、人群和公共领域而言，绝不是一种外来的入侵者，相反企业本就是社区、人群和公共领域的一部分构成，同时也是后者的某种特定的表现形态。企业，也可以理解为社区、人群和公共领域的某一部分结合在一起的具体结构形式，包括了文化、使命、战略、制度的不同形式属性。

为了实现这一目标，需要解决在企业目标和社会公共目标之间的分歧。传统的企业目标，绩效和利润往往与所在社会、所接触人群、所涉及的公共领域的目标之间存在冲突，无论是来自文化观念等方面的主观认识差异，还是来自利害关系方面的差异，都可能导致在企业发展与社会人群、公共领域的发展之间形成对立和对抗，两者之间谁胜谁负并不重要，关键在于谁的主张能够在双方之间找到合适的平衡点。

从长远来看，企业必须服务社会，必须为社会人群和公共领域创造价值，但对此进行评价的标准既不掌握在企业也不掌握在社会层面、只有“社会、市场和未来”的实践演变才可以给出答案，因此解决企业目标和社会目标的分歧的关键在于控制好各自的主观性，尽可能以尊重和换位的态度来

求得一致，在这一环节，克制和谦让显得尤为重要，尤其是企业的立场应该兼顾社会的某些特性，比如社区的意志往往呈现出随机性、无意识和自相矛盾；总之，无论企业还是社会、人群和公共领域都没有觉得经济是天才，谁也不能自以为是。

也可以这么说，社会的社会化和经济的社会化必须建立在全人类互相尊重、相互友爱、相互谅解的基础之上。

7.4 长尾现象中人类社会意识迁徙

长尾现象意味着一种历史性的人类意识的变迁，社会的观点、认知、习惯都在发生关键性的变革，经济与是也发生着空前的融合，并且各自得到加强也意味着人类意志的自我强化，即经济意志演变为社会意志。

经济和管理从来就不仅是商业和私有利益的范畴，经济和管理由始至终都同属社会性和公共利益领域的范畴，长尾经济的创新性实践揭示了经济和管理活动中从动机、原则到行为、分配的社会属性，而并没有凭空地创造出某种社会属性，也没有突然地就将商业行为与公共利益和社会责任强行捆绑在一起。

任何商业活动的另一副面孔便是对社会架构的高调参与，企业提供供给、就业和使用价值，这些领域几乎涉及社会生活的绝大部分内容，我们以社会和公共生活的视角去观察企业，很容易就可以了解到一个真理，那就是企业早就成为了最为重要的社会组织，企业不仅是经济的细胞，更与各类社会组织一样成为社会的细胞。

企业作为主要的社会细胞，应跟上甚至超越市场和社会的意识，还应不断地凝聚和强化自己的意识，企业的思考能力需要以制度方式予以固定。市场和社会的意识变迁伴随着诸多事件、现象的变迁逐步实现，当总的人类活动和社会现象背景发生变化后，某些具体事件或现象也会出现那种基于相对意义的变迁，这就是一种典型的意识变迁，企业的创新者、领导者们必须认识事件本身的变迁往往远没有社会性的意识变迁来的猛烈，因为后者代表了无数前者激荡、总和后的放大效应，或者说因为传播变化导致了人们思维模式的文化习惯方面的变革，这就是“市场、社会和未来”的变革。

社会心理和潜意识以及价值观都在背后作用于“市场、社会和未来”，这是深层的变革，也是企业不能忽视的变革，面对“市场、社会和未来”的认知方面的变革，企业不仅必须研究其对自身产业的影响，还必须直接与之对话，企业的意志与社会和市场意志之间的持续对话是企业能力的源泉。从社会和市场的认知中可以发现全新的相对意义，很多事物相对于我们所在的时代，其意义和价值发生了变化，这往往包涵着大量来自未来的信息，这本身就是在我们身边发生的未来。

比如，资本主义当真存在过吗？如果我们认识到目前西方经济体只不过建于一种特定的对资源投入中涉及到人的价值部分的获利权的制度规定，更多的不是一种社会化的、时代性的定量比例分配的规定，那么我们就应期待按资分配的新的形式，总体看传统的资本概念在经济总体中的地位会持续下降，而人作为一种新的资本源泉将获得更大权力，以参与经济中的分工、控制和分配，与其以所谓的生产资料占有方式来划分社会的历史形态，不如以一种人的分配权力的变迁来区分不同时代社会特征，这样的认识是一种对经济史更为平滑的理解，未来的经济理论必须向上兼容。

再比如，库存在传统经济中往往分布于生产线旁边、渠道之间和用户的住宅中，人类对这样一种结构似乎习以为常，这就是传统的相对意义，一种过去时的社会意识、观念和习惯。随着iPod的流行，音乐的库存正在发生两个不同方向的变革，那就是人性化和社会化，音乐既存在于人们自己身边的编写设备之中，同时也广泛、分散的分布于社会的每个角落，这导致音乐的经济属性与社会属性同时发生了翻天覆地的变化。

再比如，将顾客的需求理解为直接需要和直接消费，那只是一种传统的观念，更加智能化、多样化的间接需求和间接消费，主要来自“市场、社会和未来”的范畴，正在日益成为企业的焦点。来自“社会、市场和未来”的顾客需求，即一种模糊而宏观的需要在目前还远远没有得到必要的发展，对上述需要的满足还存在极大的创新空间，这些是任何企业未来创新最主要的宝库。

模仿型创新表面看似乎仅仅将一些有新意的产品或服务向顾客的需要小小的推进了一步，但如果我们认识到顾客的需要可以来自“社会、市场和未来”，那么这里的创新进展就可以远远超出一小步，而成为一次新起点之上的真正的创新。这也可以从反面解释一个现象，那就是很多真正的历史性创新的启蒙人事只不过揭示出某种创新的前景，在行动上他们经常只迈出一小步，而更广阔的创新疆土正在等待更多的后来者的开拓，重大创新的启动者不一定成为最后的胜利者，因为他们打开创新之门之后却不一定走得很好。

7.5 长尾经济的社会数据库

精准数据其实是长尾效应的基础，他既包括精准的生产供应数据库，也包括精准的用户需求数据库，与传统数据库的最大区别在于社会化，他是一种社会化的精准数据库。社会化精准数据库的一大特征是开放性，从封闭、有界、缺乏流动的数据库向开放、无界、高度流动的数据库发展，这一进程同时也是形成整体统一的人类社会化数据库的进程。

按照全息思维，人类的各类经济活动信息都可以遵循关系型数据库的基本要求，向着数据库处理的方向前进，而这作为长尾经济的一个终极目标，正率先在二手书、自制音乐、数字电影等领域初步实现。比如iTunes在音乐领域正在构架越来越庞大的社会化垂直数据库，他们通过将人类的

社会性信息数据库化而使自己成为社会某个领域的信息垄断者，成为具有某种社会权威性和社会信用的特定领域的信息寡头。

一个非常有趣的现象是，iTunes正在逐步具备社会性的强大力量，是因为他们控制了社会性的数据库，但这并没消耗他们过大的成本，互联网及其社会性的潜在价值吸引了数据各方主动及时并义务为iTunes的社会化数据库添砖加瓦。比如淘宝通过与零售与快递公司的合作系统而批量性的迅速拓展了自己的社会化数据库规模和长尾供应空间，作为后者则非常乐意在特定领域提供有关社会化数据。

零售与快递公司向淘宝提供的数据库信息，其社会化成分相对远远低于其他传统行业，这是因为后者的信息数据中的个性化、冷门化和长尾部分高于前者，虽然他们在互动性方面都有所欠缺，而那些比较大型的传统行业主要于头部经济发展流通合作并且积累形成了对缺乏多样性的流水线产品的数据集中优势，如果说他们具备一定的多样性的话，那仅仅限于少量的规格、型号、色彩等方面的区分，这些功能性的区别并没有真正涉及深入的人性。

对社会化精准数据库建设最具意义的贡献，应该主要来自两个方面：一是长尾性的供应领域，从点对点的小额交易中完成人性与人性的对话，这在传统的非长尾机制下非常困难；二是来自对传统的二八经济中的头部领域进行的小生产性的定制改造，社会化大生产中的规模经济部门需要完善自身对于产品区分的传统方式，引入更多与人性有关的标准和文化，同时更重要的是引入与精准的精神消费有关的非功能性生产的理念，这等于要求他们引入大规模的社会化数据库渠道来完善自身与消费者的心灵接触。

社会化大生产中的规模经济部门向长尾化数据库经济的变革仍在进行，而同时iTunes在没有任何非长尾历史包袱的一片空白中开始了他们的赛跑。前者代表了二八经济背景下传统商业巨头的艰难转变，后者则代表了直接立足社会第三方立场的社会数据库渠道的崛起。在这一赛跑中仍无定论的是，未来如何定位淘宝、京东、亚马逊等企业的社会第三方立场的疯狂或者正常？那么传统流水线企业的甲方立场是否会最终沦为社会化小生产中的商业奴隶？既然后者的社会化数据库在纯正的社会化要求方面具有先天不足的弊病，那么是否有存在的必要？是否能够继续长期生存？

社会化精准数据库建设存在两条不同的路径，一条是以生产供应数据库为起点，以用户需求数据库为终点，这相对比较符合传统商业逻辑；一条是以用户需求数据库为起点，以生产供应数据库为终点，这更加符合未来的商业逻辑。前一路径是目前包括淘宝、京东、亚马逊等在内的所有社会化数据库建设的领先者们普遍采用的路径，而后一条路径至今少人问津，但诸如社区化电子商务的创新实践必然成为电子商务创新的一个重要方向。

7.6 长尾理论与企业的真相

以创造顾客作为企业的宗旨只是从表面结果得出的结论，长尾经济揭示的真相是，顾客和利润、销售一样，只不过是一种企业做对了正确的事的奖励，企业的唯一宗旨应该是保持社会性的知识积累，促进创新和推动人类社会以及人自身的进步。

任何时代性的组织，无论其功能是政治性的、军事性的或经济性的，其合法性、合理性的唯一来源只可能是人类社会的活动，正是社会进步的内在要求保证了各类组织的存在价值，企业组织亦然。在知识积累、创新和人类社会进步之间存在强有力的联系，比如在某一个特定时期诞生的现代企业制度，本质上就是这种联系在特定历史阶段的组织方式的某种表达，其背后真正本质性的真实是进化链。

利润和财富并不是企业的目标，能力才是企业的目标。企业应具备满足“市场、社会和未来”需求的能力，因为这同时就是社会性的知识积累。企业获得的利润和财富并不等同于企业创造的利润和财富，前者立足于企业自身，后者立足于“社会、市场和未来”，企业必须面向增长和增量，对企业而言，创造财富比分享利益更为重要。

知识的范畴包括企业性的组织知识、个人化的个人知识和来自社会总体的社会知识，企业在数百年开始充当在个人、社会之间进行知识挖掘、验证、实践和积累的中介，其合理性和合法性的功能基础便是进化链，在不同时代表现为不同方式的进化链，在当前，呈现出的正是在顾客、销售、利益背后的知识体系的奖励性激励，为此企业必须从事有效活动。

企业的有效活动包括对自身相关利益主体的立场、诉求的理解、尊重。企业本身无非是联结各方面的信息体，包括将资金、人力资源、用户、市场、宏观经济等若干不同层次的范畴进行动态的联结，如果建立起企业的中心地位，那以每个企业为枢纽或维度所形成的特定的全息经济关系就构成社会经济的另外一种内容：他们互相重叠、互相作用，增进经济智能。建立以企业为中心的市场系统意识，就是讲企业与外部所有的经济环境建立起观念上的整合，并注意每个企业全息经济系统的全息关系的变化。

企业的生存发展决定于其通过创新不断完善对自身和社会资源进行合理配置的能力，落实到具体行动就是建立经济系统连续的创新开发机制，并始终在动态变化的进程中对最为当前的市场机会、最为当前的用户所承认和感兴趣的产品和服务予以改进。比如企业的创新最好始终以当前的经营管理为起点，在充满活力的方向上进行的改革，总是最现实有效和最划算的选择。完善企业的创新系统更应结合当前正在做的，正在贡献现金流和利润的产品和服务，进行创新性的战略远景研究，是以事实发生的创新研发为前提和保障的，否则前者就会成为后者的危机，甚至威胁企业的生存。

因此，企业需要面向遥远的未来的战略性进行创新研发，但当那些想法、认识还处于规划之中时，对企业更重要的是眼前可以立刻行动的部分，比如当前产品服务做出一些升级往往可带来巨大转机，这些保障了企业的生存和赢利，战略规划永远以眼前的生存为前提。

总之，只有宗旨、目标、使命出发，结合企业与知识运动有关的有效活动和创新性，才可以接近企业的真相，正在崛起的长尾经济为此提供了绝妙的实践素材。

7.7 长尾理论与企业的社会责任

长尾经济中个人的作用逐步在追赶着企业等各类社会组织，而且也得到各类社会组织的支持和默许，比如在大型的虚拟信息渠道中，如亚马逊书籍方面的信息渠道，第三方为个性化供求提供服务职能。其实不仅仅依赖某种商业制度性安排或某种狭隘的赢利模式，而是在很大程度上取决于参与这一虚拟信息渠道的个人和人群的行为。在这里，商业行为和宏观经济融为一体，原因只是他们具有共同点，那就是都开始将人作为核心的操作对象，而不再像二八经济中那样，仅仅以物质和利益为核心操作对象。

个人的生产供应能力、手艺、技术、安全感、自尊以及其他很多精神消费需求，包括很多具有个性化的精神特征的物质消费需求，都在长尾经济中的到了充分地尊重。长尾经济中诞生出一大批具有人性的、人道主义的渠道，在整个企业大军中仅代表那些主导未来的第三方的力量，而且他们必将率先进入社会化的洪流，他们仅占有企业数目总和的一小部分，但推动尾部经济繁荣的力量并不来自尾部而恰恰来自上述这些悲天悯人的社会化信息渠道，无论是淘宝、京东、亚马逊他们都属于企业中率先承担社会责任的先锋。

但长尾经济中渠道的大发育并不代表传统二八经济中的那些企业经营体已经心甘情愿的迅速转型为社会化组织，他们不仅要面对从二八经济向类似“五五”经济的变迁，而且他们中的绝大部分必须适应机器生产与“人的生产”两大部分的分离，他们自身还必须克服既得利益的束缚、克服关键和意识上得障碍，这不是一蹴而就的过程。

企业应该成为个人或公民参与社会体系的重要领域，在知识时代，企业的经济目标必须更多的引入非投资人的那部分诉求，企业的社会目标则必须同时从个人化、社会化这个角度进行落实。个人、企业和社会，现在已经被定义为逻辑上的平等主体，在社会、企业、个人三个方面的主体性、清晰化是知识时代的趋势，也对企业提出了新的要求。在知识时代，企业的一个重要任务就是在于促进社会的完善，而不仅仅是完成自身的绩效目标。尤其从社会的知识信息发育、从全息化的结构完善、以及从社会整体功能更受重视、社会整体价值被承认为个人及企业的利益源泉等等完全不同的角度出发，企业都必须重视社会化进程的作用，比如企业对于个人的社会化就负有不可推卸的责任。

企业寻求赢利的自由，个人寻求成功的自由，社会寻求成长的自由，而现代知识和信息机制的完善正在让上述三个方面的自由观、自由意识和自由路径趋于统一，这一进程的枢纽既不是社会、也不是个人，而在于企业或其他社会性组织。因为他们是个人与社会之间的现实的中介，并且同时对不同的两端发生作用。自由作为个体或局部意义上的选择，在面对社会整体性对象时才能够找到其意义和存在的根基，即“社会、市场和未来”的总体利益与个体或企业的局部利益，在平衡互动中构架出的一些有利于两者统一的趋势，才是自由的出发点和终结点，自由必须为企业、个人和社会服务，而不能仅偏私于其中某个方面，这会带来一种社会性的失衡，这也是自由的一种伤害。

即使类似搜索引擎或垂直搜索这样的典型的长尾渠道，也无法抵制自由的诱惑，这在给他们戴上社会化先锋的光环的同时，也引发了关于这些社会性的信用巨头是否可能反过来伤害社会的担忧。比如亚马逊对于书籍、唱片以及其他文化消费品的大集中销售方式最终会成长成为一种低成本而高信用的市场权力，在知识和信息的竞争经济中，第一名和第二名的差距一旦拉开，第二名很快就会灰飞烟灭，新的垄断格局下作为胜者的亚马逊或者淘宝所拥有的已经不仅是市场份额的霸权，他们直接拥有社会性的权利，社会生活的某些层面的内容已完全为他们所控制，那是因为全社会都无防备的授予了他们最顶级的信用。这就是所说的自由必须为企业、个人和社会服务，而不能仅偏私于其中某个方面有关的那种风险。

企业耽于投资人或者经理层，都会丧失与社会总体的终极构造的沟通，企业应更多的面向所有员工和所有顾客，而且正在发生的事实是，相对于真正以人为本的潮流而言，投资人、所有者和职业经纪人的地位正在下降，因为他们在历史上对于与“社会、市场和未来”的对话并不擅长。虽然企业只要还在生产经营、只要存活就会不断发生于“社会、市场和未来”的沟通，但知识经济的要求是将这一点特别强调，并以此为基础重建企业管理和经济学的基礎。

7.8 长尾理论与企业的社会角色

企业在经济活动中同时充当社会角色、人力角色和市场组织角色，这分别诠释了企业作为社会生活的细胞载体、个人生活的细胞载体、市场运动的细胞载体的三大作用，在二八经济中的企业角色并不平衡，市场组织角色相对于社会角色、人力角色呈现压倒优势，企业不仅直接面向市场，而且不知不觉间在利润和绩效压力下只面向市场，这甚至成为传统经济理论的经典口号，类似于面向市场永远正确的论点。

企业与市场的绝对性的融合忽略了另外两个方面的角色，那就是企业如何让社会更加和谐，如何让个人更加幸福，这两个目标在传统的二八经济之中往往必须无条件的让步于企业的市场目标，赢利，个人的诉求和社会的利益遭遇赢利目标时可以被搁置、暂缓、忽视甚至放弃。

在近三四十年中，微电子技术的大发展和互联网的兴起将电子信息产业革命推向一个新的高潮，这也是一个知识和信息机制从硬件发展周期向软件、内容和文化发展周期过度的关键期，如果说从1971年英特尔推出4004微处理器到1998年推出奔腾3代处理器的近30年代表了大规模和超大规模集成电路发展的黄金时期，那么从1969年第一个电脑网络奥普网络在美国诞生到2000年网络泡沫的破碎的30年代表了大规模和超大规模集成电路发展的黄金时期，两者共同构成了知识和信息革命的第一个黄金30年。

知识和信息革命在近30年的大爆发与硬件和软件两个方面同时发生，其重要特征是以微电子技术为代表的硬件经济的比重持续下降，而以网络内容，在线服务、用户组织、以及互联网技术、标准、协议、平台开发等为代表的非硬件经济的比重持续上升，这既是互联网技术体系发育之初的历史规则性所决定，也是就互联网系统常态而言，这一规律将随着互联网的繁荣而越来越得到强化。即在硬件建设之后必然是人的进驻，人的作用和地位必须上升并且人将成为互联网和一切经济的主导枢纽。

以上关于偏硬经济和偏软经济相对关系的变迁提示企业应强化自身的社会角色、人力角色。事实表明，以人为本等口号在企业越来越普及，让员工快乐工作正得到更多企业的重视，他们率先强化了自身的人力角色，虽然这还很不彻底甚至经常误入形式主义的歧途，但是企业是否有责任、是否有能力让社会更快乐，让人类更快乐，这对绝大多数企业而言仍然是个虚无的命题，他们无法在观念和行动上将自我与社会紧密联系在一起，他们也无法从“社会、市场和未来”之中直接获取巨大的收益，企业的社会化确实不是以企业家应具备社会责任、资本家和企业要积极参与自然事业或者企业必须尊重社会公共利益、企业行为受到法律的尊重和道德的约束等话语就可以简单描述，企业的社会化，强化企业社会角色，需要让企业从主观和客观上全面展开与“社会、市场和未来”的对话，要求企业更多的思考和促进如何让社会、让人类更加快乐。

一些长尾巨头遥遥领先，已迈进了自己的社会角色，比如搜索引擎正成为社会性的搜索巨人，帮助全人类改善知识管理，淘宝、京东、亚马逊则在人类生活和活动的某个侧面编织着自己的社会影响力之网，他们的行为都呈现出与社会融合的趋势，无论这是否会造成社会性的权力风险，无论他们是否最终主动地进入社会化，长尾先驱们正在强化自身的社会角色，这是铁的事实。

企业的社会角色应演变为向社会的效率运转提供有价值的信息和知识的功能主题，企业的人力角色应演变为生产者和消费者一体化背景下，为更多人提供有价值的信息和知识的功能主题；企业的经济组织角色应演变成为更科学配置资源和市场提供市场服务的信息和知识主体。其中，企业对人力角色的强化是实现其社会角色的前提，但这做得并不理想，任何形式化的以人为本的高调口号，在涉及人类角色的利益兑现面前，都立刻会暴露出虚无的一面，企业真正做到对人的尊重，现

在已经不是通过发些福利、调整作息时间、定期组织旅游、改善工作环境、积极有效地激励措施等等所能够完成的任务，一切改进必须归于利益分配的制度化变革。企业应让所有员工平等的拥有人的待遇，并让他们得到全面发展，这确实是一场艰难的世纪性难题，这足以成为在整个21世纪所有企业所努力争取的目标。

企业应让所有员工平等的拥有人的待遇，以及让他们得到全面发展。准确理解这一任务的内涵，首先必须认识企业员工这一概念的变化：一是其被公用身份与持股者身份的趋于融合，或者说资本和私有产权地位的下降，这代表了传统的公司制和私有产权体现的制度安排方面的变革；而是其生产者与消费者身份的趋于融合，融合成为无差别的知识者，同时具备生产供应和消费两个角度上的独立意志的知识者身份。

普遍义务教育、普通的知识化、互联网和电子信息运用的大发展增强了企业员工的学习力，企业员工自身的进步和企业对员工的尊重正在同步发生，就企业对员工的关系而言，从人对人的治理到制度化与人结合的管理，进而发展到面向未来的互动，越来越突出对于员工的尊重、激励、平等化意识，这确实遵循了企业强化人类角色和社会角色的趋势。

8 长尾经济中的全球效应

8.1 长尾经济的全球化与多元化

真正的全球化企业正在成长之中，虽然谁也无法从现有的商业巨头中发现全球性垄断的未来之选，但对即将形成的涵盖全球的超级垄断者的出现应该确信不疑，我们可将其称为全球垄断者。全球垄断者的阴影会覆盖全球、全人类，不仅通过对某个市场领域的独占性控制，还将形成对某个社会领域的独占性控制，这意味着新的政治权力的形成。

社会并不像一般人所想象的那样善于应付各类威胁，来自商业领域的控制力量进入了发展的巅峰，其标志是公司的规模、市场影响力、社会影响力得到了全面的强化。当在商业领域的权力空间趋于狭小，一种基于边际控制的机制将自然而然地产生，并引领传统的垄断巨头向全球垄断者转变，这一过程即是商业力量入侵，或者说过度融入社会领域的表现，也反映了社会全息化的进程。

在商业和政治之间，千百年来形成的界限和分工默契开始被打破，管理公共事务在历史上总是政治家、社会活动家和行政人员的事情，商业力量习惯于间接地影响社会生活。但现在情况开始改变，比如全球垄断者就可以拥有手边的社会权力之棒，如果他们无法控制住权力的诱惑，那将导致一系列的商业性的政变潮。

全球化现象中出现的上述问题给社会增加了许多风险和压力，而全球化同时也给各类企业带来全新的挑战。重要的大型企业和组织目前大都率先具备了一种全球视野，他们的问题在于虽然在全球范围内主要的竞争对手采取死盯战术，但对全球范围内酝酿着的潜在的挑战者，他们之中很可

能涌现出未来的主要对手，却防不胜防，因为所谓死盯战术只是运用于具体而明确的竞争目标，而创新的压力来自未来并且虚无缥缈，这就是21世纪全球竞争的主流现实。

因此，制定全球未来竞争战略的立足点绝不应仅仅放在具体的大企业、公司身上，而应放在基于宏观战略的“社会、市场和未来”立场之上。从某种角度看，与其说竞争战略的目的是主要竞争对手，还不如说是来自未来的压力。大型企业将更多的精力贯注于行业市场的未来，并时刻致力于与过去决裂、拥抱未来，因为这才是终极的未来制胜之道。

互联网帮助企业清晰地了解全球市场动态的竞争对手的动态，这似乎让企业获得了更完备的竞争信息，竞争变得更加公平，但是当只有少数企业开始以“社会、市场和未来”作为全球竞争的战略决策根基而大多数企业对此却一无所知时，新的不公平正在产生，这也是经济学和管理学在新世纪必须解决的一大课题。

伴随全球化而生的是包括个人化、主体性、多中心主义等潮流在内的多元化的新发展。多元主义的分散性在向所有方向扩展，包括社会的结构、价值观、组织形式目标、自我意识、沟通和传播等等。这也表明了在不同层次上的社会的器官或细胞，比如个人和组织，正在增强其主体性及其相互联系，主体性及其相互关系的增强成为21世纪与全球化、社会化并列三者构成一个不可或缺的整体变革系统，并且互为认知和定义基础的最重要的社会潮流之一。

多元化在本质上与主体性的增强具有先天关联。全球化反映了人类社会融合统一的趋势，但并不意味着单一世界的来临；相反，正是因为广泛而频繁的接触与关联中各方面的主体性都在增强，世界融合为一体的进程才并不以抹杀个性、主题性为代价，而是以弘扬个性、差异性、主体性来实现。可以肯定的，世界因为丰富多彩而融为一体，而不是以单调乏味的色彩搭建出的积木建筑。

多元化总是与民主化、公开化、稳定安全的结构、自由主义等同时到来，在这样的逻辑体系中，责任是一个新出的难题。有一种误解认为主体性就是自我中心、自我意志、自我利益至上，这会导致对全息关系的忽视，主体的价值必须通过联系性、外部关系予以体现、检查和实现，如果将协作、共同责任、奉献、宏观和整体利益排斥于主体之外，则会形成一种与社会化的主体性背道而驰的悲剧认识。

8.2 长尾理论与全球化的社会

全球化对大多数企业而言，似乎只是面向全球市场组织生产和提供服务，全球化似乎仅仅意味着经济全球化。但这是天经地义的吗？全球化的浪潮绝没有这么简单，建立全球化的战略视野，必须在经济以外寻求更多、更完整的路径和答案。

全球化首先是人类的整合过程，经济只是目前所显示出来的其中的部分具体领域和内容，当主导人类社会的主要力量，商业及其所驱使的政治动机聚焦于经济全球化之时，他们很可能忽略了自身即将遭遇的挑战和变革。

传统的商业和政治力量必须在全球化的进程中发生自我的升华和进化，具体包括商业规则、秩序和结构的转变，政治游戏规则和公共领域的管理原则的渐进式演变，组织和沟通的革命，社会性的联系方式的变革等等，而这一切全都指向一个共同的方式，那就是人在新千年之初所发生的关键性变化：这既包括作为个体的自然人的变化，也包括作为社会成员之一的社会人的变化。

经济全球化反映了人的自我扩张的内在动机，虽然对外扩张对任何确立全球化战略的企业而言是某种提高绩效的手段，但对终极的人而言这事实上是主要目标。

赋予人以更大的自由，从经济、政治、文化思想和时空、联系等多个角度，这才是经济全球化的目的，或者说扩张自我本身就是经济全球化所表达的人类最新的诉求。

人类历史上所有重大变革都和经济活动发生千丝万缕的联系，而且很多情况下正式经济动机促成了一些关键性历史事件的发生，比如自然灾害造成的人中的大迁徙、大融合，再比如因为经济危机而导致的世界大战，等等。现在，经济全球化正是当前正在发生的人类重大变革的进化之锥，由经济发端，随后必然将发生于经济之外的诸多领域。

所以，所有置身于经济全球化之中的个人和组织以及国家、政治，仅仅从经济全球化的角度对其进行思考和观察还远远不够，他们必须从这些先行发生的事实之中寻找即将发生的未来的影子。

经济全球化，所影响的远远不止经济。文化的融合、政治的变迁、意识形态的碰撞和消融、科技的繁衍、人种的变异、全新的社会运作方式的出现，这些都给经济全球化提出了更深刻地思考课题。

与其说全球化是为了融入世界、拥抱世界，还不如以说全球化是为了改造世界、改造社会。人类从来就没有形成真正统一的大社会，所谓社会从来只是一个被不同种族、国家所割裂的范畴，全世界即使称之为人类社会，也仅仅是由不同的相对封闭的次级社会系统的断片所拼凑而成的积木构造。

全球化的目标是通过社会化为完成真正意义上的人类社会建设，通过消除历史的壁垒让人和人群之间的联系更加自由，所以本质上讲，全球化的目的和功能在于让个人和人类社会更加强大、富有效率。

人类的整个文明史，是一部不断打破阻碍经济效率枷锁的历史，是一部人类不断走向自由的历史。在过去，战争与和平成为贯穿这一连续进程的两大主题，但他们都只不过是更深刻地主题，让人类更自由的衍生物，为了自由而在联系中不断发生碰撞和妥协，这就是战争与和平的真相。

全球化最核心的概念在于全息联系，在个人、组织和社会之间形成无障碍的、无所不在的联系性，并通过基于互联网的知识信息机制予以外化、予以价值转化。

社会是纳入联系性范畴的对人类的一种结构性描述方式，社会化本质上通过联系性的加强而得以实现。正在发生的全球化正不断消除各种壁垒，不断增强人类自身内在的联系性，不断加强人类的社会性，而不仅仅是国家、民族、种族、地域的社会性。

因此，可以毫不夸张地说，所谓全球化就是人类统一的社会化，这代表了人类的一次重要的历史性进步，也代表了人类增强自身基于地球的主体性然后走向太空的第一步骤。

9 长尾里的钱

9.1 长尾理论与利润

在二八法则的垄断区域，已经显示份额比利润更重要，而在长尾现象中，则显示出人比份额更重要、社会比市场更重要。总之，利润正在对经济行为的统治退居于本应有的地位，利润正恢复其经济理性地指针作用。

在对经济理性和利润之间的关系方面，肯定存在着一些认识误区。比如将利润与经济理性割裂，这是一种历史局限性的错误，和将战略与战术的割裂是同一类不得不犯的错误的，在传统经济的知识和信息机制下，对经济行为、经济理性、管理行为进行全息化的整合确实无法实现。

再比如在几乎贯穿整个资本主义历史的过程中，企业将利润置于市场和社会之上，置于消费、使用价值之上，并从供求关系之外形成了一种扭曲的、反市场的定价系统，垄断性的渠道力量能够控制供需、设置价格并让消费者在大众传播的诱导下对此安之若素、习以为常。

还有一个特例，当一个二八经济下的主流巨头拥有庞大的利润时，即使它并没有具备垄断性的市场地位而只是获得了超越常态的毛利率，往往缺乏将新的技术创新投入生产供应的动机，只要现有的产品能够保持理想的利润贡献，那任何新产品都没有意义，因为那些可能对消费者有巨大意义的新产品，对利润却没有任何意义。

利润应该履行经济运转的功能，利润确实可以在相当长的一段历史时期内成为经济运转枢纽，在这一意义上，利润代表着对经济活动给以微观激励，给出利润的主体应该是“市场、社会和未来”，利润不是某几个或某些经济主体给出的恩赐，而是经济本身从整体向着局部或个体发生的信息，而且这一信息所承载的信号经常是晦涩且模糊的，正如经济整体与部分个体之间的对话会非常艰难，

利润所承载的经济激励或惩罚也很难在逻辑上自我完善，这是传统经济下利润的信息缺陷，但在全息的经济机制中能够予以克服。

市场份额遵循着和利润类似的价值思维，市场份额本就是一个二八经济的特殊产物，这一概念往往和大额交易、大众传播广告、主流市场、高附加值、对使用价值的扭曲等联系在一起。我们应该注意到，在整个二十世纪，市场份额沿着与消费者比例相反的方向发展，主流消费在不均衡的二八经济中无法沿着与消费者比例相反的方向发展，主流消费在不均衡的二八经济中无法反应真实的、全部消费人群的状态，而是只和少数主流消费人群相关，这导致了巨大的销售额背后却没有与之相应的消费者比重。

在长尾经济引发的经济革命中，改造经济结构，几乎完全是从哲学和逻辑的角度开始的，其经济改造的普遍性堪称前所未有：比如将消费者与生产者在经济模式中融合一体，比如让市场份额真实地反应消费者比重，比如让个人的经济角色走向全息化的融合，比如化解利润目标以及公司的统治，比如使经济围绕人及其知识和社会资本而不是利润进行全新的运转，等等。

上述趋势，在逐步推翻所谓的利润应该履行经济运转的功能。绝对化利润在经济信息化时代会加剧经济组织活动的混沌无序状态，而且难以成为联系整体与局部、现实与长远的有效桥梁。“你做对了事，所以你获得了利润”，利润由企业的行为和外部环境所决定，而动态的外部环境，使得利润也处于动荡之中，最终利润也迷失了自己。

所以，正因为经济本就是人的行为，个人应该履行经济运转的功能才是全息经济下的基本规定，长尾经济正在给利润的功能做出全新的定义，利润必须让步于人的重要性，人才是联结一切经济范畴的最终枢纽。

9.2 长尾理论获取利润的真相

长尾经济的事实正在揭示利润的真相，企业以社会利润作为自身的利润源泉，从与“社会、市场和未来”的联系和交换中获取竞争力，从对社会利润的分享中确认自身得到承认和激励，利润作为企业满足“社会、市场和未来”需求的回报和奖励，为资本的流向和投资人的目标设置了一个价值路标，社会资源就这样围绕利润机制和利润的能力表现而完成配置。所以说，符合趋势，分享社会利润是长尾经济的企业之道，利润源于人的劳动或经济互动被“社会、市场和未来”所承认和奖励的部分，后者才是将经济投入转变为利润的合法主体。

众所周知，利润的最核心目的只有一个，那就是保证企业的永续生存，企业的永续生存必须具备两个条件，一是以必要的现金流保证企业存活下去，二是必须通过必要的资金和资本积累保证企业不断壮大。没有不断壮大的企业也同样是无法永久生存的企业，扩张是企业的宿命和本能，正

如人永远不可能只具备小孩子那样的块头和心智。尤其在长尾经济中，企业的成长更必须紧密的伴随以社会和市场的未来的成长，正如具体企业的利润将越来越决定于总的社会利润。

社会利润是社会总活动的盈余，他证明了社会的发展和进步，证明了社会及其经济肌体、细胞的创新和学习效能。社会利润的总和由“社会、市场和未来”的变化决定，由社会的创新活动能力决定，由经济活动中人的投入价值转化而来。

传统经济是特定经济技术水平所决定的各自为战的割裂式经济，经济的总体职能因为其内部细胞缺乏全息联系和有效对话而发育迟缓，经济的总体理性和统一主体地位难以塑立。用脚投票只代表经济的低智能状态，无论投资人还是经理层、员工、用户都只具备一点点经济理性的必要性，但这些并不充分。在长尾经济中，企业应成为联系经济的整体与局部、未来与现实的聪明的纽带，并且帮助所有经纪人更加聪明，而创新活动正是为了发现和利用此目标相关的知识和信息，因此只有与社会实现创新共振，企业才可能获得利润奖励。

传统观念中的利润来自顾客的消费，顾客永远是对的被当作基本信条，借此掩饰大量短期行为以及投资人立场下的内幕交易等对“社会、市场和未来”的背叛，未来确实属于企业和顾客，但他们作为一个统一的群体的共同未来却被抛之脑后，在传统的经济观念下，企业开展赤裸裸的直接竞争，争先恐后的取悦提供利润的顾客，顾客的状态却呈现分割、高度动荡和信息模糊的三大特征，企业不注意面向信息和知识的社会性学习，而热衷于根据顾客喜好来组织制定战略和设计生产产品，这是非知识和信息主导的市场机制下的企业竞争，企业极度的追逐对财产的支配权。

传统观念下的利润源于个性化增值，未来的利润源于社会性增值，在技术可能性上未来的电子计算技术和互联网技术的发达能更好的推动社会性增值目标的实现，个别性增值源于企业的个性，个性利润即所谓市场配置资源的成本，对社会主义社会的理念具有一定的促进，但非常的狭隘、局限和偶然，成本消耗也相对较大。

市场经济是信用经济，但信用如何体现为财富或替代财产？在知识的市场经济中，信用成为企业的财产，包括诚实守信，更包括其追随“社会、市场和未来”的能力在公共中的印象，信用成为获取权力的主要渠道，同时成为财富。未来的利润是与预收性、透支消费、信用收益等有关的范畴，而是由“社会、市场和未来”作为主体对企业服务与上述三个方面的成绩予以奖励，企业必须通过向“社会、市场和未来”提交更有价值的信息和知识来获得承认，然后实现利润。也可以说，利润来自宏观和未来，利润是来自未来的滚动的高级成本，是保证企业永续经营的透支的成本。

任何利润都来自人的劳动，但经济成果中总应该有一部分被切割出来，作为对物的投入的回报，资本主义制度只是在具体的切割标准、实施方式、调整比例方面具备其特性，就切割行为而言，这是一个普遍的经济范畴。尤其在传统观念中，利润是对投入扩大再生产的一切资源的周转形态的

人为切割，物质和人的资源的周转形式，在销售环节，在资本主义制度下被按照资本比例人为的切割和分配。

9.3 超级女声

如果说以偶像明星为主体的娱乐节目依靠的是20%的强势群体的话，“超级女声”则将以往从无机会在媒体露面的80%的弱势群体推向前台。

“超级女生”采用海选的方式，不分唱法、不计年龄、不论外型（呵呵）、不问地域。于是，观众在镜头前看到了众多长相不一的女生，也看到了唱功参差不齐的选手，观众一边喋喋不休的评论“请勿出来吓人”，“五音不全，长得太差了”，一边又继续看下去。但是，正是这些不知天高地厚的黄毛丫头把娱乐业弄了个天翻地覆，让大家见到了长尾恐怖的力量。

长尾意味着每个人都可以在15个人中大名鼎鼎，不只是王菲才能在电视中露脸，也不是张学友才能拥有粉丝。“超级女声”所有的参赛选手都有一帮拥护者，有的甚至拥有一群略显疯狂的“追星族”。一个“超女”取代天皇巨星成为人们茶余饭后谈话的焦点。

长尾意味着大多数人“说话算话”，而不是只有大人物说话才有份量。众多观众发起一场万人签名要求评委柯以敏下课，而选手的最后名次也由老百姓的短信投票来决定。这可是中国传媒历史上从未有过的事件，以往咱老百姓只有乖乖坐在地下听评委口若悬河的夸夸其谈，如今颇有翻身农奴把歌唱的意思。

长尾还意味着绝对不可忽视的注意力。“超级女声”被大牌主持人嗤之以鼻，但却成为当时最具人气的电视节目。当时的收视率之高，让以政府资源为依托的中央电视台倍感恐惧，甚至发动了传媒实施舆论绞杀，对“超级女声”用出“低俗”等字眼可以看出中央电视台当时的恐惧和不知所措。

“超级女声”不是沉默的大多数话语权高涨的一个特例，而是一次集中呈现。从博客到播客再到“超级女生”，普罗大众正逐步把持传播工具的控制权，这无疑是一场媒体革命。

博客用文字和图片发出不同的声音，任何人都可以参与著作维基百科。4万名公民和记者共同参与的韩国ohmynews则快速进入主流新闻媒体之列。

黄毛丫头把电视演播大厅变成了自己的秀场，拿金话筒的大人物们有什么不满意的吗？不要以高尚和高雅来标榜自己的节目，小人物在演播厅里的表现远比爱做秀的大明星们来的真实和可爱。

“超级女声”的营销效应让人无法忽视。为购买“超级女声”节目冠名权，蒙牛乳业投入了2800万人民币。在获得冠名权后，为了投放“超级女声”标志的公交车体、户外灯箱、平面媒体广告，蒙牛又追加了将近8000万人民币的投资，而湖南卫视最初对冠名权的标志标价仅为300万人民币。蒙牛

酸酸乳最初的日生产能力为2.5亿包，“超级女声”活动开始后20天，所有库存和当月产品均售罄，后来为增加出货量又增加了2条生产线用来保证货品供给。

此外，“超级女声”在广告方面的成绩也令人羡慕。2005年总决赛的广告报价为5秒插播价4.8万人民币，10秒插播价7.95万人民币，15秒插播价11.2万人民币。而央视一套3月的报价，最贵的电视剧贴片广告的15秒报价也不过11万元。

9.4 奥巴马的Web2.0与长尾

利用新的信息技术尤其是新兴的社交网络，奥巴马堪称美国历史上第一位充分发挥并挖掘长尾力量的Web2.0总统，通过利用Facebook这样新兴的Web2.0网站，奥巴马成功在草根选民中掀起了一场无声无息的巨大运动，在成千上万的普通网民中间宣传自己可以创造共享价值和培养共同的远景。奥巴马不仅赢得了大选，更因他善用互联网而获得了网络总统的称号，在驾驭新媒体方面的能力，堪称与收音机时代的罗斯福、电视时代的肯尼迪一样出色。

无论从哪个角度看，奥巴马都称得上是一个美国总统竞选史上的“破坏性创新者”。在赢得大选之前，这位来自伊利诺伊州的名不见经传的竞选者，父亲来自非洲，母亲则是美国白人；在夏威夷长大，在哈佛大学获得法律学学士；在竞选总统之前，短短的10年从政经验概括起来大概只有25个字，甚至更少，就像奥巴马自己所说的那样：“我从来都不是一个希望最大的竞选者。”

可接下来，奥巴马竞选总统所使用的所有手法几乎都超越了常规：他利用Facebook、Twitter、Youtube等社交网站，不仅使成千上万的美国年轻人作为初次选民进行了登记，更利用这一途径最后确保所有登记选民进行了投票；竞选团队创立初期，奥巴马就大胆聘用当年和马克·扎克伯格一起创办Facebook的电脑天才、24岁的克里斯·修斯创建了网上总指挥部：

My.BarackObama.com，从而将一场遍布50个州的竞选活动转化成了一个巨大的网络社群；在大选当日，网络新宠Twitter甚至成了奥巴马的电子监票人；除此之外，作为美国第一位黑人总统候选人，奥巴马是历史上第一位拒绝使用政府提供的公共竞选资金（8400万美元）的总统，利用网络社区发起的捐赠，奥巴马最后筹集到了6.39亿美元巨额竞选费用，这一数额几乎是麦凯恩利用传统方式募集到的一倍，6.39亿美元中87%是纯粹通过网络筹集，绝大部分都是数额不超过100美元的小额捐款；在2年多旷日持久的竞选大战中，网络技术成为奥巴马连续淘汰希拉里、麦凯恩等强劲对手的秘密武器，这使其成为美国历史上第一位真正借助Web2.0成功竞选的美国总统。

事实上，早在奥巴马当选美国总统的几周前，他已经以最鲜活的业绩缔造了历史上最经典的网络营销案例，从而率先征服了商业界。在佛罗里达奥兰多举行的2008美国广告协会年度会议上，奥巴马一举战胜了苹果、耐克、Zappos、Coors等公司的众多营销高手，被评为“年度最佳营销员”。

目睹从一个国家的分裂到一个世界的分裂，奥巴马认为变革时刻已经到来。历史上的美国总统竞选都是自上而下寻找代言利益群体最大化的过程，这一次，奥巴马抓住了政治机会，并且利用社交网络这样的工具，把美国总统选举变成了一场自下而上的寻找意义的运动，这场运动从第一只蝴蝶拍打翅膀开始，就很快形成了一场声势浩大的社会舆论风暴。

在竞选过程中，奥巴马自己的网站My.BarackObama.com和其他一些主要的那个社交网络如Facebook、Twitter、Youtube等网页上产生了大量的志愿者信息，如何将这些信息整理成一个中央数据库，并维系每一个志愿者之间的内部关联并成为一个充满热情的团体，奥巴马和他的竞选团队创造性的将传统的客户关系管理系统CRM转化成了网民主导的客户管理CMR，通过网上志愿者之间的互动，使竞选成为了一个寻找意识的过程。

在奥巴马2008年选举活动中，一个显著特点就是伴随着数量庞大的视频资料。这些网络视频形形色色，有滑稽模仿，也有恶作剧，如何处理是个问题。这其中最出名的就是Youtube上颇有知名度的“奥巴马女孩”，演员和模特身份的埃廷格扮演的角色。奥巴马接受了网民的主导地位，甚至通过寻求和网上社区成员之间一种更加紧密、互动和持续性的联系来共同创造某种意义，如每个人都是奥巴马，每个人都是变革力量等等，这样的一种姿态和信任度的建立使奥巴马和他的支持者之间的思想互动畅通无阻。结果是这位女孩在Youtube上的一段视频《我对奥巴马动了心》以及后来的改编版本中那些挑逗性的表演被网民整整观看了6000多万次。

究其实质，奥巴马的胜利正是因为抓住了无数谋求变革的年轻人的这一长尾力量，这是一个比民主党和共和党这样的阵容要广泛的多的长尾群体。在这一进阶过程中，奥巴马只不过抓住了年轻人最喜欢的互联网和手机这两个工具以及年轻人最大的特质：热情，但对政治冷漠。根据选后民意调查显示，在18-29岁的人当中，奥巴马赢得了三分之二的选票，麦凯恩只有32%。在2004年，小布什对凯利，这个比例是54：45；2000年，小布什对戈尔，这个比例是48：46。此后共和党失去了一代选民。选后民意调查还显示，年轻人在全体选民中的投票比例上升到了18%。30-44岁的选民比例为29%；45-64岁的比例为37%；65岁以上的比例为16%。奥巴马把一代所谓“政治冷淡，缄口不言”的年轻人改造成了政治参与者。

在基于共同理想、价值观和信念的塑造过程中，社交内容成了凝聚长尾力量时最好的一种催化剂。奥巴马和他的竞选团队把隐匿网络的会员联系起来，创作并传播能够引发理想网络效果的内容。通过无处不在的在线社交网络，激活已知在线群体中存在的隐匿网络和以自己的号召力建立新网络的个人，内容就会通过病毒传播的方式一波一波的传播开来，建立一个具有超级长尾的“社交太阳系”。随着加入奥巴马的竞选社交网络中心的人越多，消息传播就越容易，活动的影响范围就越大，越来越多犹豫不决的选民变成了奥巴马的拥护者和支持者，越来越多被动型的支持者变成了积

极的志愿者。网络扩张的越大，奥巴马和他的支持者之间的关系就越小。竞选活动成为一个人人参与的运动：奥巴马就是我们，我们就是奥巴马。

9.5 Twitter里的短长尾

一个人能用140个字改变世界吗？

杰克·多西，当今世界上最火爆的SNS网站Twitter的发明人就做到了这一点。在这家叫做Twitter（中文名字直译“絮絮叨叨”的意思）的网站上，你只需要输入最多不超过140个字，从你今天晚上吃了什么，到刚刚发现一架美联航客机迫降哈德逊河上，你都可以发表（当然也可以是飞机迫降的图片）。这里没有人会限制你说些什么。

当然，有一大堆人在围观或者打探你的行踪和言谈。很快，你吃了什么或者你看到什么消息，通过Twitter的机器人，传遍了整个地球。

从每个普通人闲谈的茶杯中开始，Twitter自下而上开启了传媒民主化的风暴。由于Twitter能实时定义每位发言者的时间和位置，能真正实现地球村里第一时间的实施对话。然而，许多人都未曾想到，这家热衷闲谈的网站发明人多西却是一个性格内向、沉默寡言的年轻人。多西幼时患有言语障碍，少年时一度痴迷于城市及其基础设施，一直梦想为纽约做一幅生活地图。15岁时，他就成为了一位超级程序员。2005年，多西在博客之父埃文·威廉姆斯联合创始的博客（视频分享）公司Odeo工作。由于该公司业务前景并不被人看好，于是多西决定重拾多年依赖憧憬的梦想：开发一个能够让人们共享实时个人信息的系统，为了便于手机用户使用，一条信息不能超过140个字。很快地，多西和Odeo创意总监比斯·斯通仅仅用了两周时间做出了一个系统原型。2006年3月21日，多西在@jack上发布了世界上第一条Twitter信息：“Twitter刚刚成立。”

Twitter在成立之后很长的一段时间里，都默默无闻，一直到2007年3月才开始有了转机。就在这一年3月中旬美国德州奥斯丁举行的西南偏南音乐节上，由于音乐节异常火爆，会议室和走道里都是人，显得非常拥挤，使得走道里闲聊的传统变得难以保留。人们想要交流，必须要跑到另外一层楼去，甚至远离会议中心。会议主办方为了解决观众交流不充分的难题，想到了使用Twitter作为与会者充分交流的替换方案。于是，Twitter在会场显眼的地方摆放了两台51英寸的等离子电视，随时显示关于此次音乐节的最新Twitter留言。而每个参会的人都可以利用Twitter将自己的留言发布在大屏幕上，当然也可以随时接收到很多有趣的留言。

让人想不到的是，就是这两个大屏幕，让几乎五分之一的参会者都在手机上使用了Twitter。由于Twitter用户所组成的讨论组里，充满了免费啤酒、错失出租车和跌断脚趾的故事。而所有人不是在用Twitter，就是在解构Twitter的重大意义，不然就是在做Twitter的增强工具，或者是在痛哭流涕：为什么自己没有第一个想到这个主意。Twitter很快风靡了整个美国硅谷，进而为全世界所周

知，硅谷一些著名的风险投资家和创业者纷纷都开始在Twitter上絮叨和回报自己的行踪，并四处推荐和传播，Twitter名气节节上升，很快，蝴蝶颤动的翅膀影响到了大洋彼岸，一场Twitter大旋风席卷了全球。

在Twitter出现之前，新闻传播行业的话语权一直是精英人士所把持，普通的受众只能洗耳恭听，这一行业生动体现了传统的二八法则，Twitter出现之后，依托于网站自身的自我组织机构和信息发布系统，Twitter机器人就像是一个小型的服务器，当每个发布者将絮絮叨叨的句子放在迷你博客上，就等于把絮叨的话转换成数据，储存到服务器上。而在Twitter上，无论是精英还是草根，都拥有同样的话语发布的权力。如果你希望将自己唠叨的言语让关注你的人知道，服务器会先寻找相关联系人的地址，然后将信息分发出去。这时，话语的分量已经不再只是和发言者的身份相关，更重要的是你发布的信息的含金量。如果你恰巧第一时间在第一现场抓到了重要的信息，那么一位普通人也能成为网上舆论的受追捧者。

一些Twitter式的网站提供了很多有趣的应用，比如你可以直接用手机拍照，转化为彩信后发到自己的迷你博客上。同时还可以提供地图功能，你随时可以在小地图上看到，谁在哪个地区絮叨了一句什么话。甚至有人认为，Twitter出现之后，整个世界已经分成了两部分：Twitter前的世界和Twitter后的世界。由于Twitter这样的即时消息传递工具正在悄悄改变传统新闻传播方式和人们的社交结构，在这样一个由普通人组成的长尾报道队伍中，每一个人都可以参与到新闻报道中来，而且非常迅速且及时。今天，Twitter的三千万用户中不仅有美国总统奥巴马、“小甜甜”布兰妮，还有千万普通市民。他们用手机或MSN记录身边发生的事情，第一时间将所见所思和最新消息上传到Twitter。以迈克尔·杰克逊逝世的报道为例子，在媒体还没有证实和报道之前，已经有大批歌迷赶到杰克逊就医的洛杉矶加州大学医院，他们的消息正是来自Twitter。

Twitter在网络世界中快速传播新闻的同时，也在快速传播着谣言。在过去，一些公司总是采取各种措施对消息进行封锁，这种时代已经过去了。如今，如果某个公司内部发生了什么事情，消息很快就会通过Twitter等渠道传遍这个世界的每一个角落。这样一来，消息的来源就会变得很复杂，甚至道听途说也会很快被当成事实。

当人们的脑海中充满各种消息时，事实的真相反而会变得不那么有说服力，网络上经常流传各种谣言，因此他们有时候会比较多疑和不容易被说服，很多时候他们可能不相信社会精英说的话，而宁愿去相信Twitter上推友传播的谣言。Twitter在把话语权交给每个普通人而不再局限于社会精英的同时，也孕育着一宗言论自由泛滥的危险，因此社会领导们要时刻和媒体与谣言保持同步，必要时，社会精英们要首先走到公众面前说话。在Twitter时代，信任和交流一样重要，Twitter在茶杯里

开始酝酿风暴的同时，也要使我们这个社会免于堕入混沌的危险境地，毕竟，人们的理性并非总是保持着和技术同样的进步速度。

9.6 kindle里的长尾

2009年5月一个阳光明媚的早晨，亚马逊网上书店CEO杰夫·贝索斯在公司总部接待了一群已经迫不及待要参访他的媒体记者。当他从人群中迅速穿过，大步流星走到大厅中央舞台时，贝索斯就像很久以前的信差一样，怀里小心翼翼地抱着一件“宝贝”，他动情地说：“女士们，先生们，能向大家介绍Kindle DX，我感到万分激动。”说完，他敲击这件“宝贝”上的键盘，点开了图标。当贝索斯将9.7英寸的显示屏转向观众时，人们看到了上面写着：《纽约时报》。

的确，第三代Kindle电子阅读器Kindle DX堪称得上时亚马逊公司的“宝贝”。2007年底，亚马逊公司宣布了一款划时代的产品，Kindle电子书阅读器，但这款产品真正造成巨大的市场影响，则是在2009年初起第二代产品Kindle 2发布之后。目前，Kindle阅读器用户总量已经达到了数百万之多，而每个Kindle用户购买图书的数量，是其购买Kindle之前的2.7倍，亚马逊网站已经在全世界范围内卖出了1000万本以上的数字图书，在2009年圣诞节当天，亚马逊网站数字书的销量历史上首次超过了纸质书。

15年前，亚马逊依靠网上卖书起家，现在，Kindle则帮助该公司在这条路上越走越远。Kindle的出现，不仅让每个人读到更多的书籍，对整个图书产业链来说也是一个巨大的价值提升。如今，亚马逊正在改变传统出版行业的游戏规则，比如从2010年下半年开始，对那些售价在9.99美元以下的数字图书，亚马逊将给作者和出版商70%的销售分成，这对那些独立的图书作者来说，无疑是一个福音。在传统渠道出版的纸质图书，作者最多只能获得7%到15%的销售价格分成，大部分利润都会沉淀在一级又一级的多层次发行渠道中。亚马逊通过鼓励处在长尾末端的庞大独立作者队伍，一方面增强Kindle平台对于出版商的吸引力，与此同时，在这个用户生产内容的时代，还可以鼓励作者自行上传作品，将原本会流向传统出版商的阅读资源变成Kindle专有，从而使亚马逊公司占有了一个市场规模远比传统出版要大得多得长尾市场。

在Kindle热卖之前，电子书阅读器的重要发明，电子墨水真正成为普通人也知道的名词经历了整整漫长的10年市场培育。1997年年，在MIT媒体实验室研究取代纸张的电子显示技术的雅各布森和鲁斯·威尔科克斯等人共同创立E-Ink公司。他们希望自己研发的电子墨水能进入大众视野，改变人们获取和阅读信息的方式。这个技术和思科的互联网解决方案一起，在1998年被《财富》杂志评为“有潜力改变世界的度假技术”。

但亚马逊公司不愧为业界最懂得读者“需求考古学”的公司，这款售价500美元左右的第三代Kindle DX电子书阅读器不禁精巧便携，而且功能上也删繁就简，极大地满足了读书人的喜好。

Kindle DX是黑白屏幕，浏览器也不敢恭维，没有视频功能，甚至没有背景灯，但是它却是当下“一鲜吃遍天下”的最好案例。一家研究公司Barclays Capital预测，到2013年Kindle的销售额将达到37亿美元，利润高达8.4亿美元，这大概分别相当于亚马逊当前总销售额和总利润的20%；花旗银行的最新报告则称，Kindle的销量将保持在50万部左右。

更重要的是，Kindle的显示器不像LCD那样使读者的眼睛容易疲劳，同时也会让人急于在网页上进行打印的迫切心情消失得无影无踪。许多人都认为，使用电子设备阅读长篇大论，会给人一种不舒服的感觉，不过就像贝索斯所说：“用不了多长时间，读者便会沉浸在精彩的内容中，忘记自己正拿着一个电子设备。”真正让Kindle赢得用户青睐的并不是它的显示器，而是无线连接功能。目前，无线连接正被Kindle把传统图书远远甩在身后。利用Sprint Nextel的高速数据网，用户不需要将Kindle插入电脑，利用无线连接，不用一分钟即可从亚马逊网站庞大的付费图书产品中下载任何一部电子书，其电池持续时间达到两周，而且还无需支付上网费。

亚马逊网站将Kindle电子阅读器和网站上28.5万册的海量电子书绑定在一起，为读者打开了一个全新的阅读市场。以前，由于搜索和获取成本相当不易，很多大热门之外的图书被永远打入了“冷宫”，在图书馆一些不知名的角落里被束之高阁。电子阅读器可供消费者付费下载。由于采用高速数据网，搜索和购书变得轻而易举，瞬间即可完成，这使得读者各种各样的不同阅读需求得到了满足，进而使传统图书市场上的大热门或者大冷门图书之间的界限更加模糊。亚马逊负责Kindle部门的一位副总裁表示，“60秒内完成下载能极大刺激消费者的购买欲望，如果在某个电视节目上看到一名让你感兴趣的作家，借助于Kindle，你完全可以在采访结束前就拜读了他的大作。”亚马逊公司的统计数据显示，一些传统媒体既出报纸，也有电子版，由于Kindle上付费下载非常方便快捷，所有35%的销售额来自于下载。总之，Kindle用户不仅喜欢他们的设备，而且也非常积极踊跃地购买阅读内容，而阅读内容正是亚马逊的强项，要知道，亚马逊此前的主业是卖书，现在网站上有28.5万册的海量电子书可供消费者付费下载。

对于用户来说，Kindle系列产品带来的不仅仅是方便的购书读书体验，Kindle还增加了一些新的图书类型，比如多媒体图书，以及那些更加具有时效性的图书。Kindle大大缩短了一本新书出版面世的时间，让创作与阅读在时间轴上更加接近。更为重要的是，Kindle打开了一个传统出版业无法涉足的更大规模的市场，成千上万的独立作者队伍，Kindle能够发觉到一个远比热门畅销书要广阔得多的长尾市场，而不再局限于某些热门作者。从这个维度考虑，未来那些处在长尾底部的“无名之辈”将来都有可能成为Kindle的重要利润贡献来源，而为这一市场积累更大的规模收入；另一方面，它还为出版商降低了发行成本，增加了资金周转速度和净利润。或许最重要的是，Kindle的出现，无疑将挽救大片森林，使未来的阅读更加绿色环保，是低碳经济时代的一个开端。

10 长尾与创新

10.1 长尾理论的创新与未来

二八经济相对于机器工业与小农经济而言属于一种完全新生的现象，在分散作业、各自为生、自给自足的农业经济中，小生产、小市场、小分配是天经地义的传统，事实上还没有出现催生大集中的头部土壤，确实，在信息和技术蒙昧的农耕时代，就经济总体而言，二八和长尾都不存在，因为两者所赖以生产的关于规模经济的思考条件、实践条件都还没有产生。

但在100多年前，帕雷托通过研究19世纪英格兰的财富收入结构发现大约80%的财富落到了20%的人手中，从而得出重要少数法则的结论，而这正是二八法则的雏形。为什么帕雷托无法触及二八法则的全部？这不仅仅是时代约束的问题，而是对创新性思维的开拓程序方面的问题。帕雷托从既有的事实中发现了一些会影响未来的脉络，如果他进一步拓展弹指未来的视野，对那些影响未来的脉络进行超越财富分配范畴的广泛分析对比，那么他将在这个方向更加深入，一直深入到未来的深处。

作为一个创新者，帕雷托面向未来的思考的基础还是来自现实，但是无法说明他依赖的不是贯穿一个世纪的事实而是真正在19世纪之交最新发生的重大事实，财富分配的两级分化本就是人类千古不变的社会学镣铐，帕雷托只不过发现了一条类似于未来真理的法则，而更加支持他的发现，其实并不在于财富分配，可惜他并没有将指针调整到更向着未来的方向，否则在这个方向的深潜一定会让他得出更加丰硕的经济研究成功。

创新者对于现实世界中最接近未来的，在时代前沿的知识、活动、事实把握得越多，加之以越强有力的思维和信息处理，就可以越接近未来。当我们思考和尝试接近未来时，既需要面向着未来的方向深潜，又需要拓展思维的广度，以从更客观和整体的角度发现未来。所以创新是同时涉及广度和深度的立体思维活动，既需要时间上得纵向突进，也需要空间和逻辑上得广泛突进，并且能将横纵两种不同层面的思维活动有效地整合为一体，通过大规模、无障碍的全息对比来寻找创新的闪光点。

现实是联结过去和未来的枢纽，历史往往重演给我们最大的启发不是对未来的事件、现象进行表面化的提前感知，而是启发我们集中关注未来趋势，这是一个向量概念，是联系未来可能发生和出现的无数事件、现象的内在的脉络而不是事件和现象本身。若以这一思考方式来描述人类的发展，我们可以说人类肯定会进化，但我们无法也不需要说人类会在100年后进化为某种高端生物，因为后者所代表的时间和现象不是创新者思考的对象。此外，创新者的核心能力也就不来自其对未来事件和现象的预言能力，而是来自其通过一些事件和现象的预测连缀而成的趋势脉络来表达未来发展的能力。或者说，创新是需要寻找一条没有规则的趋势线、函数曲线，而不是寻找对于未来

的定位，我们只需要通过创新和了解趋势的适当位置，而且没有必要、也没有可能对此未来进行细致化的描述。

现在，我们完全可以将长尾现象作为联结未来的枢纽，我们正处于100多年前的帕雷托同样的位置，虽然已经得出关于长尾的粗浅结论，但这远远不够，沿着创新思维规律的轨迹更加深入一步，我们应由此去探求经济甚至人类的未来。

全息理论是研究事物之间普遍联系的科学，也可以将他视为某个哲学构成，当然全息与定位总是密不可分，全息理论在创新方面的哲学工具是一种世界在时间之轴上存在必然的内在联系的逻辑判断，因长尾现象的深入，以全息思维从中必须而且必然能够得出无穷无尽的思维新结果，世间万物中的任何一点都与其他无数点之间存在坚固的联系，这构成了无数不同的全息关系，而其中最有意义的全息关系点，比如与更多的节点发生简单联系的点，为创新指出一条捷径，将其作为枢纽应该有望揭示出全景式的未来状态。

长尾现象并不仅仅是一个商业竞争中的现象，和100年前被发现的二八法则一样，长尾在其兴起之初就能够概括之后100年的经济和社会发展全貌中的一些本质特征。二八法则既是机器工业和社会化大生产的硕果，也是对机器工业和社会化大生产的内在枷锁。同样，长尾理论对未来的关系，也存在着既为因果、既促进又束缚的一面，正是因为这样的联系，使得我们获得了一条探询未来的全息路径，并且从中得以享受探索和创新乐趣。

10.2 长尾理论的创新真相

创新之所以成为组织的核心优势，是因为组织只有通过不断的学习才能创新并保持与“社会、市场和未来”沟通和对话的能力，创新指引企业重视变革并认真地理解、学习和适应变革，创新就是让企业紧跟最前沿的知识，紧跟最重要的变革。

相对于创新而言，利润和财富仅仅是一种工具和手段，利润和财富的功能，一是对未来收入的透支，而是对成本进行制度性的切割的结果，所谓利润只是成本的周转形态之一，必须认清利润和财富背后的真正目的在于企业必须具备创新以及与市场对话的能力。

利润和财富的增长只有提升了企业核心能力才具有社会价值，否则会面临“社会、市场和未来”的必要纠正，企业过度关注利润和财富，将导致沉湎于短期的和表面的享受感、成就感、控制欲，却在不知不觉中丧失了对自身能力的注意。之所以用利润和财富的方式奖励企业，是因为“社会、市场和未来”的经济灵魂别无选择，利润和财富本就是经济的唯一客体 and 一种成本形式；成本和利润和财富在本质上都是完全一致的资源，他们最主要的区别在于各自处于扩大的社会再生产中每个周期的起点和终点。利润和财富不是对奖励企业的方式的选择，正是因为他代表了奖励方式的全部，所以才无从选择。

对创新最有发言权的是变革，变革来自“社会、市场和未来”，创新是对变革的反应，所以创新的判断标准是动态的、相对的，只有创新的能力才具备那种更加固定的标准。系统的创新能力是企业的终极目标，因为这一核心能力等同于企业满足“社会、市场和未来”的能力。企业不是以创新为利润和财富服务，而是以利润和财富作为持续性的评测手段为创新服务。

创新力源自学习力和执行力，学习力也是对未来的思维能力，执行力则是将学习思考落实于实践的行动力。企业创新力的培养，只有在不间断的、强度的学习和执行中完成，循环反复的学习加执行构成了创新的全部内容。学习是创新的关键，即使是执行力也是必须以学习力为基本保障。企业的系统性创新能力首要的来自系统的学习能力，当学习、思考成为习惯和制度性的经常行为，企业就可以获得系统的创新能力。

创新必须关注所有与旧的观念、预计、程序、事实、数据、结构、状态等相冲突的最新事实，事物之所以不能按部就班、因循守旧的原因往往在于发生了变革，而创新的灵感之源就在于发现和思考变革后的结果，创新就是通过挖掘身边的最新事物来接触事物的趋势和方向，来感知来自“社会、市场和未来”的提示。变革意味着新的知识正在到来，这给企业提出全新的学习任务，进而推动创新。创新的前提是知识，对于最新的正在发展的未来、即将成功的事实中隐藏着的变革方向予以深刻感知，然后才可以有效地指引自身的行动。

发现变革与发现即将成功的事实或“正在发生的未来”不是一回事。即将成功的事实是来自“社会、市场和未来”有意识的行为，以对变革做出反应。变革中隐藏机会，而即将成功的事实则给管理者以更清晰的提示。即将成功的事实唯一的判断标准在于其杰出的表现，无论是企业内部还是从企业的竞争者那里，甚至从经济和产出的任何角落，只要发现一些正在快速成长、增长、绩效表现突出的业务、观念和革新，都应该意识到其中的机会提示，企业创新的核心活动在于将即将成功转变为业已成功，前提就是加强对即将成功的事实的分析、研究和学习。

判断即将成功的事实、“正在发生的未来”和关键性变革，其标准永远不能以既设的、绝对的、不可能改变的方式确定。自由和创新就是减少人在变革面前的盲目自信，增加上述判断标准的变动性和相对性，更加杰出的表现可以算做创新的统一标准，但这也是一种目的性的、不是标准的标准。

创新往往同时要解决一些事务性、应付性、程序性、一贯性、常规性、经常性的必要的任务，企业在将创新转变为日常活动的常态之前，必须先真正解决那些传统的日常经营理念的常态，比如日常经营管理、危机处理、市场营销、绩效考核等等，但是一个真正面向创新的企业应该积极地面向未来而不是保守地应付过去和一味地陷入因循守旧、得过且过。当然，创新业务必须兼顾传统业

务的稳定，除非企业进行战略性的业务转型，在大多数情况下，创新业务总是被置于审视和检验的目光之中，企业要想获得创新的自由，首先必须给创新以自由。

缺乏创意的传统经营管理，这一日常工作范畴在长尾经济时代更应通过制度及企业内部已积累起来的关系予以修正，只会将企业本应用于思考未来和发现变革、积极创新的精力大量的消耗。管理既要解决消耗价值、侵蚀能力、带来损失的漏洞，更需要发现变革中的机遇，这往往蕴藏于企业内部最有活力的那一部分事实和资源的背后，把这些来自未来的事实和资源找出来，是未来每个企业越来越重要的管理任务。

传统的管理任务构成中，更多的是面向自身的经济环境做日常的、看得见的、眼前的事情，而长尾经济条件下管理中的思考构成上升、行动构成下降，企业应更多的发现和从事那些“市场、社会和未来”更将接近的变革事实，并予以积极地组织和推进。管理是在即将成功和业已成功之间的助力，在管理中必须重视“正在发生的未来”，尤其是诸多正在普及的新生事物、新的运动趋势，在此基础上甄别出其中有价值的部分予以支持和放大。

10.3 长尾理论的创新与例外

对二八现象而言，长尾现象中隐藏着创新的苗头和机遇。对长尾现象而言，未来对头部和尾部及其相互关系的改变中同样隐藏着创新的苗头和机遇。无论在二八现象还是长尾现象中都可以找到一个创新的起点，以时间为轴向着未来发散。

比如，当人们习惯于二八经济的消费诱导、大众传播营销、头部垄断、小额交易的覆灭等事实时，像亚马逊这种少数创新者，已经开始了由这些事例出发，寻找新的例外，他们的创新答案是否正确，取决于是否从原二八法则所揭示的发展方向相偏离或者彻底背离的另外一个方向中得到应有的启示。

长尾只是改变二八的方向之一，具体的改变主要发生于主流经济与非主流经济之间相互关系的重新界定方面。我们应该相信，在头部与尾部之间的比例关系从二八向“五五”、“八二”扭转的每个重要环节之间，都存在着重要的物质差异，而且完全可以从头部尾部关系之外，寻找出另外一类二八法则的例外性或者创新方向。

像二八现象中的管理行为，在全息经济中会发生哪些变化？这完全可以从头部尾部关系之外的另外一个角度，管理关系的角度，寻找出那些有价值的例外性，比如在管理主体、客体、对象、结构、组织、规则、激励和约束、职能、绩效评价、精神管理、管理的社会化等很多方向，都可以得出一些可以改变甚至颠覆传统的结论，这些结论即使在目前没有盛行，但很可能会在未来成为常识。

一般情况下，聪明的人或者创新者习惯于例外性，尤其是那些例外之举却能够带来例外之得的例外性，视为“正在发生的未来”，创新就是要领先一步，从现实中寻找回到现实的那些来自未来的苗头。

创新者如果经常从现在向前追溯到50年甚至100年看那些目前的惯例，亲身体验历史上的人们是如何想象、对待、评价和接受这些惯例的，很多情况下这些惯例在50年前却是一种不折不扣的例外，由此，他们才可以习惯不再以讶异的目光看待来自五十年后的那些惯例的苗头。

创新者的目光更应聚焦于例外、意外，而不是惯例和正常情况。人们对意料之外的情况总会觉得突然而手足无措，这会影响人们的表现；更糟糕的是人们在手忙脚乱后恢复原状，对于“正在发生的未来”仍然缺乏重视和关注，他们难以成为主动联系“社会、市场和未来”的有心人，这等于放弃了创新的时代机遇，对每个生活于这个时代的人而言，创新的机遇是完全均等的。

爱因斯坦高度重视想象力在科学创新中的关键作用，而全息经济中的管理创新能力就源于从“正在发生的未来”中引发更遥远、更深刻和更宏大对的想象。“思想有多远，我们就可以走多远”，这句话的实质是告诉人们，想象空间决定着人类的发展空间。其实，所谓想象力，不过是一种控制自己对任何新事物不要大惊小怪的能力，真正的空想基础上的想象是不存在的，任何人从实践和思考中，从历史和现实中迅速全息化的寻找和感知什么是最突出的、特异的、不寻常的、骇人听闻的事件，并且给予强化印象而不是大惊小怪的排斥和弱化印象，就可以拥有想象力的无穷无尽的源泉，相应也就获得了一把打开创新宝库的钥匙。

此外需要强调的是，创新本身不仅仅是一种能力，更是一种品格。创新本身需要道德的力量支持，并且给予道德回报。无论是宽容、善良、仁义，还是正直、诚信、孝悌，都不能说和创新无关。相反于道德修养，思想品质在任何领域总是和创新、才华、能力紧密联系在一起。比如上述不要大惊小怪所培养其的想象力，就同时属于一种道德产物，大惊小怪难道不能够让我们联想到苛刻、浅薄、势利、自私和无知、虚荣的一面吗？再比如，人类历史上无数创新者能够坦然面对别人的讥讽、嘲笑、甚至宗教裁判所的酷刑，反对创新者和勇敢的推动人类创新的人们，他们之间总体上的道德差异难道为零？其实历史早已经给出了答案。

从身边正在发生的新颖的、前沿的、有效的、有冲击性的、崭新的事物中发现机遇，需要的是一种“形而下”与“形而上”相结合的思维开拓能力。从现象到未来比从现象到本质显得更为实用和专一。在创新活动中最有价值的不是既有的理论，一种一般情况下显得过时的东西，而是“准理论”或者“不成熟的推理”，甚至包括一些直觉判断。后者之所以关键是因为这些理念处于向理论进发的中途，其往往处于时代的前沿，还并不广为人知，或遭遇强大守旧势力人为的压制、封锁，相应的还不具

备任何真正的创新必须的先发优势。这一部分理念、结论对于创新之所以重要，恰巧是因为其中还缺乏很多创新，同时又包含了强烈的未来的信息。

所以说，创新思维必须将事物消化，攫取其中具有未来信息的部分，往往同时是一些不成熟的、例外的、可能引致讥笑嘲讽甚至压力的部分。创新就是面向未来寻找新事物的目标和方向。

10.4 长尾理论的创新力

二八经济的制度特征强于人性特征，在规划、计划、制度等范畴之上建立起来的管理框架将经济整体分割成一块块相互分裂、对立和矛盾的部分，并且在不同经济领域、部门类别的互相竞争中获得了其经济制度得以延续的理由。比如，集中的消费领域、集中的资本组织、集中的生产部门、集中的技术研发，都以经济制度进行自我保护，既从惯例、法律、知识产权的角度，也从文化、理念和行为习惯的角度；再比如，二八经济中的“二”所对应的主流消费关系及其相应的生产供应部门，已经形成对非主流消费关系的压倒优势，其中有部分垄断优势，就属于一种头部积累形成的对尾部的极端优势。

二八经济及其管理框架，以及在其规模经济逻辑下形成的集中优势，都减少了经济的可能性，传统经济学存在的大量假设前提，在二八经济中也许是在考虑经济常态时必须并且可以剔除的事实，传统经济和传统经济学确实存在着内在的相互依存性，两者对于经济假设的认识是那么一致，这反映了在理论和实践两个角度相互呼应的一种企图，即在维护既有的实践经济或者理论经济制度框架的目标之下，极可能的将经济简化，当然这种减少经济的可能性的行为并不是反对经济的可能性，而是因为发现当增加经济的可能性时并不能够实现经济，或者无法在保持既得利益的同时面对更多的经济可能性。

机械主义的、形而上学的经济思想产生于被简单化、模式化和被既得利益、垄断优势统治着的二八经济的土壤之中，这对于创新、预测、战略思维、开辟未来都造成了一些负面影响，比如简单化的预测风格、武断的预言、对未来学的热衷、对自身的战略预见力盲目自信等等。在二八经济中，“二”的经济和“八”的经济之间存在类似奴隶主与奴隶的关系，双方的力量对比、社会影响、资源分配等都处于严重的不对等状态，正如在奴隶社会的人们可以比较容易的预言奴隶或奴隶主的命运，随着制度性框架的增强，对二八经济体系下的事实进行预测也越来越显得简单易行，越来越接近于一种预测游戏。

这也可以从那些国际级的大公司付出巨额经费从顶级咨询机构获得的战略设计方案中可见一斑，不断的陈词滥调、几乎是千篇一律、格式性的废话占据了大量篇幅，而真正独立的、不雷同的、拉近现实和未来的预测却了无踪影，这也成了二十一世纪初战略咨询行业报告的一大景观。比如通篇的灵魂词语总是来自二八经济的制度框架，人力资源、管理层次、渠道分销、品牌模式、全球化

和本土化、人口增长的影响等等，与其说咨询大师们在预测未来，不如说他们在反复描述现实制度框架。

很多企业正处于对咨询机构的预见力迷信之中，他们共同处于二八经济的梦幻之中，对于已经延续了几百年的社会化大生产和规模经济的梦境耳熟能详、不分伯仲，对企业而言寻找一个战略咨询机构的行为，与其说事实为了从外部获得所谓的专业化、职业化的有预见力的支持，不如说是为了找到一张外部之嘴来说出自己的潜意识或者表意识中所认可、感觉和承认的事实，注意，这里只有对事实的表达，预言正在滑稽的变得与未来无关。

预见最终被证实或否定往往和预见力这一传统范畴无关，越精致、细化且具体的预见，如果愈加之以不容质疑的自信，却越可能被未来否定，当然这些经典的预见文本往往装帧精美、长篇大论而且不容置疑，因为他们在内容上只是站在维护二八经济的制度框架的立场上描述了事实，他们只是一种预见的假象。

一方面，与其预测遥远的未来的事，不如预测身边的事，预测我们这个时代的下一步；另一方面，预测宜粗不宜细，宜相对不宜绝对，宜存疑不宜迷信，与其预测具体的事实，不如预测抽象的趋势，而且对趋势不可迷信，必须在预测中同时掌握事实与下一步事实。这才是真正的预测学未来学的要求。

预见就是忘记和回忆的过程，忘记旧时代的观念束缚和老的思维定势，回忆来自千百年人类历史发展中湮灭了祖先智慧和理性，用老智慧与新事务互相关照，互相印证，进而完善和进化老智慧，适应和促进新事实。

为了寻求预测的灵感，必须在行动和奔跑中接近未来，因为在那里才可以找到趋势。所谓趋势，就是在“现实之点”与最近的“正在发生的未来之点”之间确定的一条连线。对停在原地的一群人，我们无法判断谁跑得更快，立正姿势不会产生赛跑冠军。迅速地行动起来，在运动和变化中才会产生新事实，大家面对新的规则，同等地获得机会和压力，这样才会分出高下，才会得出最后一名，这是辩证预见力的唯一方式，我们必须是赛跑而不是立正。从立正到奔跑是一个重要的变化，有的人对此反应呆滞，起步慢一拍就会成为落后者；而有的人随时戒备着等待发令枪声，这是因为他们没有抱定永远立正的观念枷锁，所以他才更有准备地面对新事实。

全息时代的变革还比上述事例复杂，融合不仅发生在表象，诸如全球化、联网、区域协作，融合更开始了纵横交错的进程，从流程、身份、学科、经济门类等众多领域同时发生而不是仅仅满足于大量咨询报告对事实的描述。，也许这些都可以为人类的预见带来真正的灵感。

10.5 长尾理论的全息融合

与长尾现象相结合的无数事实表明，在互联网中搜索行为及其全息关系对用户意义、超越搜索对象和搜索目标对用户意义，但这一巨大的价值源泉还没有得到充分开发。必须通过建立更有效的机制来开发和利用这些全息关系，让用户实现和分享价值。比如，当用户在搜索里寻找适合自己的音乐时，他不断发现新的或稀奇古怪的品种，同时也通过这一发现过程与庞大的音乐产业体系的社会关系进行着高水平的全息关系的交换。换言之，用户因为消费而接触社会，因为接触社会而更好地消费，他们从长尾效应中获得的核心力量是将个人的消费行为与社会的产业活动联系在了一起的那些新机制。

长尾经济所反映的全息关系的价值，源于对网络间所有行为和节点的相关性的准确把握，来源于一个最基本的假设，那就是世界上万事万物都必然存在庞大而多样的联系性和联系的路径。现代市场经济以资本纽带和两权分离约束、发现并实现市场经济所有行为和节点间的联系、意义、效率，而长尾现象的成熟和普及则意味着更有效的网络运算和社会化数据库操作，这些功能对全息关系进行深入的挖掘利用，并使得社会关系本身对经济产生了前所未有的深远的影响。

对于长尾中的全息关系的挖掘，首先将“消费和生产服务”、“用户和厂家”、“产业链的上下游”、“同行业的竞争者”、“用户的不同社会角色”等都以关系思维重新诠释，在此基础上逐一打通他们之间的边界，促进其相互之间的价值转换，这一切将在全新的游戏规则下开始，传统的货币功能、贸易行为、商业竞争机制和决胜因素等等都会因为全息创新而发生深刻变革。

举一个简单例子，沃尔玛投资数亿美元打造的高度集中的供应、物流、采购、库存、配送、客服等数据的自动采集运算处理系统已经构成其核心竞争力，正是因为信息的有效流动和对商业活动中的全息关系的充分运用，使沃尔玛获得了价值的增值和效能的提升。这是一个微观而超前性的全息模式的例子，以联网思想和运算功能整合与消费和采购有关的社会资源是这一模式的主要特征，其中的用户和厂家、消费和生产服务呈现出初步的打破界限的趋势，沟通和组织、信息交换、学习互动、工作协同都变得更加自由、随意、不受束缚，这在减少制作成本的同时赋予经济以新的自由，以社会库存思想为基础的零库存正在成为现实。此外，长尾经济还会在产业链的上下游、同行业的竞争者、用户的不同社会角色等很多方面造出新颖多样的巨人，他们所拥有并且赖以崛起的核心竞争力正是来自另外一些模式的全息创新。

再举一个简单的例子，对大牌明星或行业专家、评论人而言，使用某些商品不仅不需付款，相反还可以获得收入，无论是作为形象代言人、明星用户、广告主角，还是作为排他使用该产品的协议一方、提出使用建议、成为典型市场调查员等等，都可以作为一种货币功能弱化的案例，消费者获得产品和服务在某些情况下不再需要作为一般等价物的货币化的价值中介，消费者作为人，其

个性化价值经常直接成为支付手段。由此可见，未来的全息经济已经不再充分地挖掘商品和服务的作为物品的价值，而更加致力于挖掘作为活的载体的人的价值。

每个人的个人化的总价值将在未来的全息经济学中占有一个非常重要的位置，而且这决定了个人参与全息经济所固有的异化货币的可能性。以物品的二八经济为一端，人的长尾经济构成了更加接近未来的另外一端，全息机制正运用知识的力量将每个人的内在价值释放和转换为能与物化的价值符号对等、模拟、互换的形态。人的价值取决于他的情感、品质、知识、技能、个性……等等，而不仅仅取决于其财富的多少，这是一种必须坚持的价值观，让传统经济中以企业价值观统治下的物化价值观恢复到原本的具有纯粹的社会性的人化价值观，这是新知识机制的使命，也是长尾经济中正在发生的事实。

长尾经济能将个人的消费行为本身转化为某种价值，其中的机制是，首先在个人价值方面通过全息模式予以充分挖掘，并且提供强大的价值转换工具，然后外在化为不同的人的内在价值的外部体现，并且据以参与全息经济的各个环节。比如搜索引擎对一般搜索用户并不直接收费，对搜索引擎而言，他们不再以用户角色而是以社会性的搜索者角色出现在搜索引擎的盈利模式之中，他们所搜索的目的、对象对搜索引擎的盈利并不具备直接意义，但是他们的搜索行为的社会价值可以用以和另外一部分社会需求，比如企业的推广目的，相结合进行转换为利润源泉。

在高度发育的长尾经济中，个人的价值通过与外部全息联系的强化而得到强力挖掘，但即使对企业来说个人的联系信息能支持产品和服务的完善，优化以及催生更加有威力的竞争手段，那么新价值的根源究竟来自何方？答案很简单，来自整体性的对于未来价值增长的预期，也可以说，长尾经济的价值增值来自未来。基于用户信息的社会化数据库的垄断者们，比如搜索引擎，虽然已经获得了一种超越经济型的社会性的资源、权利，但其经济前提还是自傲与企业的需要，企业以搜索引擎获得一种具有社会性的用户交换信息方式，据以指引自己面向“社会、市场和未来”的行动，搜索引擎的第三方性质一览无余：依附于社会之皮，从社会价值中吸取企业盈利，这就是搜索引擎的盈利之道。

与此相近似，长尾经济的社会性、第三方立场将越来越为人们所理解，沃尔玛、亚马逊、淘宝、京东等，现在都在处于甲方立场与第三方立场掺杂不清的状况，沃尔玛、亚马逊既向自身主营业务之外的企业分享社会数据库资源，更直接致力于自身的直接销售，但是在不久的将来，他们就会发现这是一个不可能回避的矛盾，或左或右必须做出选择，需要指出，甲方立场与第三方立场并无高下，正如实体经济和虚拟经济总是必须互相依赖，他们分别代表了机器经济和人的经济。

长尾经济的极致，是高度效率、高度整体、高度融合、高度一体的生产、消费以及其他社会经济活动，人的全息关系的价值真正成为超越资本化的价值形态，而全息价值超越资本价值的结果，

也可以讲是对于人的物化的现代性课题的一个最终答案。物化的人屈服或者麻醉于资本和现代科技意识形态的力量，而全息经济从一个非科技的角度，从让人的主体意识复苏的立场，来寻找具备总体智慧的经济机制。

长尾经济依赖的不仅仅是科技发明、互联网技术的大进步，因为并不是高深艰难地技术进步，而是以新的互联网思维将人和社会重新组织起来，决定长尾经济的是一些新的思维、观念、文化而不是技术。长尾机制的目的在于让个人更好地参与和控制生产、生活和消费流程，同时又致力于在人的有效性和社会的有效性之间架设宽广而明确地桥梁。

10.6 乐高的玩具帝国

乐高是一家美国的玩具公司，乐高积木已经是全世界儿童最喜欢的玩具。其实，乐高玩具也是一种长尾。长尾已经无处不在.....

乐高是从邮政业务起家的，这可能和很多玩具公司不太一样。因为，在我们的意识中，玩具应该是在实体店里进行销售的。但是，实体店铺的销售已经是20世纪流行的事情了，在当前的时代下，必须具备新时代的思维方式。所以，当乐高从邮购业务起家之后，伴随着新时代的来临，它又把重心转移到了网络营销上。一般的商店销售的玩具通常只有最畅销的几十种，但是乐高公司的网站却能够提供上千种玩具。当产品的数量增多的时候，势必会形成一条长尾。

乐高并不满足只僵化地提供一条产品的长尾出来，它还从消费者需求出发，建立了积木大师俱乐部，为会员提供多种服务。而且，乐高还在网上提供工具，以鼓励模型的交流和其他方式的协同生产。到了2005年，乐高还推出了一个乐高工厂的协同生产计划，允许消费者自己设计模型，然后由乐高负责制作。乐高通过迎合小市场的需求，鼓励协同生产等方式，不仅打造了一个塑料积木的长尾世界，而且还牢牢占领了这个市场。

10.7 马云的虚拟世界

1995年，已届而立之年的马云禁不住互联网的诱惑，将自己仅有的7000元，再加上从亲戚朋友那里七凑八凑的2万元，创建了一家名为“海波网络”的公司。在当年，这也是中国最早的互联网公司之一，产品就是“中国黄页”，即后来阿里巴巴的前身。

在投身互联网之前，马云的曲折经历再现了一个草根经营的辛酸成长史。他曾经三次参加高考，最后幸运地被一所普通高校杭州师院录取；在创业之前，他做过8年清贫的大学老师，直到1995年他创办了一家翻译公司，和美国西雅图的一位老外认识，才有了创办B2B电子商务模式（中小企业电子商务）的想法。

仅仅一年后，由于大股东杭州电信的垄断和强势介入，马云不得不推出“中国黄页”，后受邀帮助外经贸部组建新的中国国际电子商务中心（EDI）。1999年2月，带着做经贸部项目获得的第一

桶金，马云回到了杭州，成立了阿里巴巴网站。10年辛苦开拓中小企业这一长尾市场，2007年11月6日，阿里巴巴得以成功在香港上市，岂料这一市场由于电子商务基础薄弱，尤其是物流和网上支付系统的不发达，阿里巴巴在继续深挖这一长尾市场时并不顺利，一年之后，阿里巴巴的股价就从上市之初最高的41.8港币跌至不到5港币，市值缩水近8成。

有心栽花花不开，幸好马云还有无心插柳的淘宝网（长尾再次发现黑天鹅）。2003年5月10日，马云在“绝密”状态下领导团队开发的淘宝网宣告诞生，在一枪未发情况下的3个月后，该网站已经拥有会员1.7万，商品6.2万件，日平均网页浏览量达到30万，日平均访问人次2.5万，日新增商品2000多件。这批最先“尝螃蟹”的用户当然只是试探性的尝鲜客户，为了把他们留下来，马云找到了一个更富魅力的杀手级应用武器。在当时国内稚嫩的电子商务市场上，作为直接卖方的当当、卓越不同，类似易趣、淘宝的网上卖场只提供交易平台，对买卖双方并无绝对的约束力，如果货款或是商品出现了问题，风险只能由买卖双方承担。卖方为了保护自身利益，通常会采用“款到发货”模式。在这种情形下，即便有以往的交易记录作为考量，买家仍然要承担非常大的交易风险，这是谁都不愿意的。这也是几年前，网上交易成交数量不少、但金额偏低的主要原因，买卖双方都处于小心试探的阶段。所以如果不解决支付风险问题，网上交易很难有更大的进展，市场容量也就不可能扩大。买卖双方以及整个市场都在呼唤第三方信用中介的参与，以保证交易的顺利进行，然后每个人都知道“趋利避险”，谁肯出来承担起这个风险呢？易趣没有做到，其他对手也没有做到，避实就虚本来就是马云的战略特长，自然成了淘宝的契机。

2003年10月，淘宝抓住了支付风险这个人人回避的市场空白，试探性地发布了“支付宝”服务，买家将货款打入淘宝提供的第三方账户，确认收到货物之后再将货款支付给卖家。对于网上交易还一头雾水，信用市场极为落后的国内电子商务市场来说，支付宝的出现，无疑大大降低了每一个普通买家和卖家的风险，赢得了无数长尾用户的追捧，由此淘宝的会员注册数和成交率便节节攀升。7年后，淘宝的注册用户数超过了1.4亿人，成交额超过1600亿元人民币，雄踞中国个人电子商务交易市场之首。由于网络展示平台的无边界，开网店的成本相比于实体店铺的大幅降低，网店展示不受货架限制，具有无限的可扩展性，加上受众人群的扩大以及物流成本的降低，以前很多乏人问津或者很难打开销售渠道的商品，在网络上却找到了生存的空间。在淘宝上，像鳄鱼夹、电池、充电器等产品虽然单品价格不高，而且在某一家实体店的销量并不高，可在网络上由于脱离了地域、时间和交易条件的限制，一只标价只有1.99元的鳄鱼夹，三个月下来，在网上的销售额却可以达到8000元人民币。正是借助网络平台，小商品的交易变得红红火火，一款在实体店中原本不起眼的小玩意儿，比如像袋装的川味小食品也能卖出上百万的成交额，甚至可以超越某些卖得非常热门的“大家伙”，这不能不说是长尾理论的一种典型应用。

重要的是，淘宝的长尾市场模式为中国互联网开创了一种新的富有想象力的商业模式。无论是在淘宝上开店的掌柜，还是网店中各种各样稀奇古怪的情趣用品，都是真正意义上的长尾市场。和eBay一样，在淘宝上拥有一家店铺，是很多城市女性的职业梦想，淘宝不设任何经营商品的门槛，因而为许多更愿意兼顾家庭和工作平衡的女性提供了创业平台。

由于中国特殊的国情所致，企业市场的电子商务，其基础建设部分并不牢固和成熟，缺乏一个有效的信用市场，再加上企业的互联网意识落后这两大原因。2003年5月，以成功运作B2B商业模式著称的阿里巴巴创办淘宝网，当时并没有太多人看好，而马云却遇见到了一个比中小企业更长尾的个人电子商务市场，并投资一亿元人民币开发淘宝模式的中国个人网上交易平台。马云的一贯策略是：“蓄水养鱼，把人引进来，培养习惯和市场。”为此，淘宝曾经宣布前十名淘宝网会员3年之内不收取交易服务费。路遥知马力，市场最终证明了马云的远见。淘宝首创的免费和向个人电子商务市场的开放政策，培育了中国最早的电子商务市场萌芽，而且真切把握了基于中国市场的现实状况以及购物人群的真实需求，其开创之功，在于开启了中国互联网从新闻和娱乐到电子商务的第三个更加深广的长尾市场。

10.8 让我们羡慕一下Google!

美景如画的工作园区零零散散地坐落着17个咖啡馆，员工可在这些咖啡馆免费享用三餐和茶点，公司每个员工都持有公司股份，工程师可以将每周20%的工作时间从事一些他们感兴趣但并非其核心工作内容的公司内部项目，公司除了提供免费美食以及鼓励梦想外，现场理发和加油（非免费）、医疗健康检查、有补贴的健身课程、电影专辑和讲座、各式各样的兴趣小组、遍及公司和社区之间的班车服务、社交和家庭聚会，公司一把手经常会参加的每周五举行的“市政厅”活动和闲聊聚会，在这样轻松的聚会上，公司高管会为某人对公司作出的贡献或者购买某款混合动力型车而颁发丰厚的现金奖励。

商业界真有这样的公司吗？如果有的话，这又是一家什么样的公司？

没错，它就是商业界最受敬仰的Google。Google受人景仰不仅仅因为它是市值最高的互联网公司之一（接近2000亿美元），更因为这家吸纳了2万多人的高科技公司是当今互联网行业最具创新的公司之一。受到网络行业中对等网络和分布式计算的行业影响，Google的创新依赖其别具特色的管理架构，而不是像传统工厂管理那样，居于金字塔最高层的负责决策和驱动创新，Google所依靠的创新基础就是其公司最底部的2万个普通员工，在这个长尾中，组成的数百个小型的、高度自治的团队之间能够坦白、通畅的反馈信息和意见。Google从不用中层官僚机构来管理工程师，它的控制不是“管理职员”，而是依赖其现金的信息技术构建的网上社会和极富动态的微小型组织，实现“个人到个人的交流”。

在Google分散的、自我管理的小型团队中，几乎有一半都是参与产品开发的人员。一个小组平均有3个工程师。即使像Gmail这样有30名员工参与的大工程，也被分为3-4个小组，每个小组都有一个“超级技术领导人”。大多数的工程师都同时为几个团队工作，如果他们想在团队之间调换，也不需要得到人力资源部门的许可。“如果可能的话，我希望员工对事情负责，而不是被事情所指派”。

Google一位高级副总裁说，“如果你发现了一个机会，那就去干吧。”

Google公司认为，基于长尾的小团队管理架构能带来许多好处。当一个项目被打包成一个个小块时，创新很容易发生。因为你只需要说服很少的人，需要处理的关系也比较少。小团队让Google看起来更像是一个亲密的公司，而不是一个臃肿的官僚机构。在大型团队中，杰出的个人贡献通常会被更优秀的同事掩盖或是被较差的同事抵销。而在Google，小团队将个人努力和个人成绩紧密结合在一起。

对Google的软件工程师来说，公司的70/20/10法则允许他们追求激情。每一位研发人员都能自由使用20%的时间进行与核心业务不相关的创新思考。一个典型的工程师，在花了6个月的时间完成一个重要项目之后，通常会花6周的时间来试验一个新的创意。这种自由，“避免了独裁者的问题”。回报就是，Google新发布的产品中，有一半以上都来自于这20%的时间。有人担心，员工会不会用这20%的时间去做无用的事？Google认为无需监测，因为对每个员工进行密切监管的成本，要远远大于它产生的收益。另一方面，20%法则还确保了短期利益不会花费公司所有的精力，它让“创新成为每个人的责任”。它还意味着，在任何时间，都有一部分人是“不受控制的”。施密特说：“这没关系，如果你想完全控制，那就加入海军吧。”

尽管Google的收入几乎全部来自于搜索广告，只有一小部分非搜索类的产品，比如Gmail、Google新闻、Google地图等市场收效不错，但Google的新产品中大约有80%都会被放弃。Google每年的研究预算经费高达10亿美元，完全有能力去研究这些“不确定”的产品。与科学实验一样，Google历史上一些最伟大的产品如AdSense的发明，就是源于另外一个不那么重要的项目，Gmail，虽然Gmail也许永远不能为Google赚很多钱，但它却意外促成了AdSense这个能赚钱的项目。

Google历史上许多新产品的发现，都是依赖于每一个小型、自治的团队，而不是公司仅有的屈指可数的核心“天才工程师”。Google相信，很多重要创新常常都在边缘处发生，因此由分散的各个小组成员构思新的网络应用程序，可以增强Google核心的搜索业务。而微软的情况却恰恰相反，通常是集结上百名研发人员，共同完成某个软件项目。例如，4000名微软员工从事Vista项目，直到2006年底，这个姗姗来迟的Windows升级产品才最终投放市场。而在Google“宽松联系”和“全方位发展”的逻辑下，事情变得很简单：一个独立的小组、一个聪明的主导者，就可以发现做“一件大事”的

机会。2001年辞去了Novell主席职位，加入Google的CEO艾瑞克·施密特最喜欢的一个隐喻是篮球。足球有一系列精巧的战略，而篮球是在空中打的，很少有机会去暂停和重新编排内容。在篮球场上，战略是动态、即兴的，球员必须随着对手战略的改变进行本能的反应，并要有充足的精力赶上比赛快速的节奏。在Google，大多数人都和施密特一样，明白企业未来的创新能力完全基于组织底部长尾的创造能力。

“工作应当体现人的社会价值，如机会、社交、认同以及个人满足，而非仅仅反应成本、效率一类的商品价值”。这是彼得·德鲁克在《新社会》中提出的理想的公司组织样本，从这一意义上讲，Google在本质上已经不再是一个传统“工厂式的管理”，更像是一个自我管理的村落。公司每一名普通员工都能够充当创新的长尾，这有点像在Google里的17个不同的咖啡馆，它们各自提供的别具特色的午餐和晚餐、小菜组合，一样充满了个性和活力，亚洲风味的Pacific Cafe和Googleplex（总部所在地）的其他任何小餐馆都非常棒，但最能刺激每一位员工胃口的还是同事之间朋友般的友谊以及创造性的讨论，在这一点上，德鲁克有精辟之论：“与同事建立良好而紧密的群体联系，与主管建立良好的关系，进一步的，也是最重要的，作为一个人，获得认同、社会威望和满足感，建立社会地位和职能”。有如此丰厚的长尾底部力量，创新才会生生不息。

11 长尾里的大新闻

11.1 长尾理论中互联网的大事件

在互联网诞生之初，很多人并不知道其真正价值；在现代通讯技术诞生之初，很多人也并没有了解数十年后其对世界发生的改变；在铁路、民航等交通技术上升期，很多人也不能够遇见其对全球化的巨大作用……在很多影响人类历史的时代大事件中，一开始身在其中的人是很难发现它们的真正价值。

一些巨大的历史性技术进展的价值，同时也是一个渐进的价值发掘过程，往往刚开始出现时的功能经过时间的变迁很快就不见踪影，取而代之的是与初衷完全不同的方向，正如互联网从军事向民用的转变一样。

在互联网的全球扩散过程的前期，真正支撑他的是来自民间的大量技术热心者的热情，即使他们历经辛苦将数以万计的电脑在世界范围内联结一体时，也不能够认识他们所做的事件的全部意义。这里已经显示出一个人类技术进步的准则，影响全人类的技术大事件，越在前期越多的是非商业力量的推动，越到后期则越是商业力量的推动，直到商业力量将这一技术大事件的价值压榨殆尽，并且将它改造为一个商业性的事物，让他的火力消失。商业力量总是面向既有的利益，即使风险投资人的风险概念，也是必须通过既有的投资机制和经验的过滤，确定为一种总体上可控制的风险。

风险应该如何控制？风险是如何成长和消失的？如何界定不同领域的相对风险？如何建立起符合人类未来的关于风险的知识体系？寻找上述问题的答案，首先要重新构筑人类知识体系的结构，必须确立基于A、B及知识划分的知识理论体系，在此基础上研究人类的技术进步进程，判断其中风险、利益、价值、力量的演绎流变过程。

比如个人应用化服务，如果按照传统的知识模式，现在的认识都是皮毛，其意义在未来，我们也许确定不可能真正接触；按照全息的知识模式，个人应用化是和“定位”紧密联系的新生事物，至少这是其核心价值之一，以“定位”的全息原理和简单思维方式来思索，个人应用化的全息化空间就可以打开。

技术大事件是影响人类发展全局的革命性的技术事件，他与商业行为的关系，并没有最直接的逻辑联系，而是通过“利益”的枢纽来互动。一方面，商业力量积极地推动技术大事件的理由是在于利益，商业力量消极对待甚至阻碍技术大事件的理由也是在于利益；另一方面，商业力量对于技术大事件的价值判断也随着事件的发展而出现改变，在移动通讯技术发育之初，有限通信服务商则开始对这一市场产生兴趣，并且积极适应。这一机制在近年开始强化，随着用户的角色鸿沟被打破，用户的规模价值被重新定位，不同行业的用户规模不再仅仅被认为是可以合并的所在行业的消费总值、销售额，而被认为是一种作为普遍的人与外部商业资源发生联系的空间和远景，是关于人的价值和信息总和的既有财富源。

商业行为作用于技术大事件的机制，正因为全息时代的到来而发生改变，商业必须遵循全息规律进行自适应的改革，现在已经呈现出很多这方面的苗头。比如，商业力量接触技术大事件的界限正在前移。按照传统的商业理念，已经能够控制和分享的用户价值是最可靠的价值，必须对此进行一往无前的理性化的保护和发掘，小改小革能够满足用户的新鲜感，成本利效比又那么完美；而现在的商业帝国开始把视野放的更高、更遥远的，甚至不可琢磨的技术大事件的模糊呻吟也为他们所关注。所谓的用户市场开拓、价值创新、新产品研发都被提升到一个社会的角度，商业和社会在加快接轨，核心的推动力来自全息信息、关系和联系加快、加强、扩散、加深。世界将联结成更加紧密、致密的一体，比如商业和社会的利益就在加速一体化。

全息路线是一条理性思维和非理性思维和谐一体的道路，是将现在和未来更紧密的联系起来的道路，商业力量在全息时代自我变革的方向，在于对既有的价值和未来的价值、对于作为行业消费者的用户的价值和作为人的用户的价值、对于商业活动的社会价值和商业价值、对于可控制的风险和不可控制的风险、对于价值和风险等一系列相互联系又相互冲突的范畴进行反思，重新定位。

11.2 免费网游《征途》

在巨人进入网络游戏也之前，网络游戏行业是一个充满畸形的暴利市场。作为一个新兴市场，网络游戏行业在2000年后崛起，一开始并没有被纳入到行业监管之中，因而大量的年轻玩家沉湎之中，而商家也仅仅凭借其粗略的产品和不上心的用户服务，赚了个盆满钵满。当年史玉柱曾因修建巨人大厦而破产，上世纪90年代后期又依靠保健品再度崛起，而他第一次涉足网络游戏产业精心雕琢的网游产品《征途》，短短10个月就赢得了同时在线50万人的不俗成绩，最终巨人网络登录美国纳斯达克，融资额高达10.44亿美元。在进入这一市场时，史玉柱就发现和经营计算机、房地产和保健品等行业不同，以他自身多年的网络游戏玩家经验，他深知这一市场光靠“推力”是不行的，必须“又推又拉”。网络游戏经营的是一个典型的长尾市场，要想赢得用户，得用最好的网络服务体验留住老用户，吸引新用户主动去“拉”，主动“上钩”。

为了做到这一点，史玉柱想出了一个妙招，自己每天伪装成普通玩家，在巨人的游戏产品社区中到处找人聊天，问大家喜欢什么，想怎么玩，还经常和玩家一起在游戏里“骂”公司的游戏和客服。史玉柱的口头禅是，游戏里没有任何一件事是小事，要将所有玩家的感受汇总，进行筛选，并融入制定产品框架、不断对内容进行修改和补充。有着这样对顾客负责的态度，巨人推出的第一款网游产品《征途》，净利润就进入了国内同类产品的第二名。

史玉柱的市场营销法则一直是“不按牌理出牌”，他认为巨人网络刚推出的第一款游戏产品《征途》，玩的是免费游戏，玩家在线1个小时与10个小时完全一样，“我的游戏设计上就不让玩家长期挂机。”史玉柱说，对于在这之前由盛大开创的以网吧卖点卡与游戏厂商分账的做法，史玉柱的免费理论完全是一种颠覆。

从2002年开始，史玉柱就迷上了盛大引进的韩国在线游戏《传奇》，并一发不可收拾。史玉柱最喜欢做的事情就是“打怪”，他每天要花四五个小时泡在《传奇》里“打怪”，平均每月的开支超过5万元，在一个拥有顶级装备的账号上先后就投入了几十万人民币。史玉柱玩《传奇》上瘾后，很快就发现这种模式有问题。当时，网络游戏的商业模式是点卡收费模式，即玩家买一张点卡便可上线玩一段时间（像IC电话卡一样），卖点卡也是游戏企业的唯一收入来源。在收费模式中，谁泡的时间越长，装备就越高级，人也自然越能笑傲江湖、快意恩仇。可是，在游戏中，有钱但没有时间的玩家很多，于是就催生了大量的代练公司和装备交易，让那些有时间额度玩家帮别人代练，或者把自己练出的高级账号卖给别人。

史玉柱曾经从一个玩家那买了一个有等级装备的账号，花了5万多元，而研发、经营《传奇》的盛大公司却赚得少的可怜，只有几百元。史玉柱灵机一动：“与其让装备在玩家之间卖来卖去，为什么不干脆让公司自己卖？”后来他才知道，韩国人也在琢磨这个问题，史玉柱已经等不及

了，很快《征途》率先在业界推出了自己的“免费模式”，即玩家可以免费上线玩游戏，但要获得“过瘾”的装备，必须掏钱购买。在这种模式中，谁泡的时间长不再重要，重要的是谁花钱买的装备更好，谁才能在江湖上“吃得开”、有地位。

史玉柱把这种免费的长尾模式称作：“让没钱的人免费玩，让有钱人开心玩，赚有钱人的钱。”为此，甚至可以“养100个人陪1个人玩”。《征途》免费模式一推出，业界掀起了轩然大波，不仅让原来三国鼎立的格局被打破，所有的网络游戏厂商都转向了免费模式，而《征途》已经成为新的领跑者。2007年11月1日，《征途》在美国纳斯达克上市，史玉柱身价猛增到400亿人民币。

巨人进入网游行业之前，这一年轻的行业因为被热钱和快钱包围，充满了浮躁之气，商家日掘千金，根本就无暇去做消费者的体验调查，对玩家迷恋什么、讨厌什么、一无所知。史玉柱之前做过保健品行业的经历，使它深知消费者调查的重要性。比如原来很多像《传奇》这样的游戏中，玩家要升级就必须“打怪”，而且“打怪”很累人，玩家要精神高度集中、双手不停地操作七八个小时不能停。“打怪”就是让玩家累、折磨人，这似乎天经地义，是玩家进入更高等级时必须接受的考验。开发《征途》时，史玉柱就发出了责问：“为什么打怪一定要如此枯燥、折磨人？”开发人员回答：“所有游戏都是这样。”可史玉柱发现玩家对此并不喜欢，叫苦不迭。宁波就有一网民在打怪时猝死在了网吧。史玉柱在《征途》游戏中作出了一个彻底的改变，玩家打怪不必手忙脚乱，按个键，电脑自动打，你可以端杯咖啡看着打。实在不行，电脑关了，它自己还能打。这一变化非常受到玩家的欢迎。

类似的完全基于普通草根体验的创新在《征途》中数以百计。进入网络游戏行业后，史玉柱很快发现这个行业的另一个致命弱点那就是大家把全部的目光都盯在北京、上海、广州等几座大城市，根本不重视中小城市和农村市场。史玉柱把他农村包围城市的脑白金式营销复制过来，上来二话不说就在几乎所有中小城市和1800个县建起了办事处，并很快建立了绝对市场优势。在中型城市，《征途》占有网吧墙面等80%的战略性资源，其余所有同行只能分享剩余的20%，而在小城市和县城，《征途》的优势更明显。

利用市场的广度（地域）和深度（用户体验）两个维度，巨人构建了一个基于免费模式的巨大金字塔，其中底层无数网民构成的庞大长尾是塔基，因为免费吸引来的大量玩家，为了提升免费长尾的活力，史玉柱甚至破天荒地为资深玩家发工资，并在全中国登记美女玩家为其“造册”，而当年像他那样大方付费的玩家甚至可以在虚拟世界里抱着美女去战斗。应该说，史玉柱开创的免费经济学，首先是善于琢磨消费者的需求并满足消费者的需求，在一个用户数量庞大、服务从免费开始的长期市场上开启了金字塔塔尖的财富之门。

11.3 网游《传奇》的传奇长尾

1999年，陈天桥辞去公职创业，恰逢汹涌的网络大潮。在大学时代，他就沉迷于网络，凭着在一家信托投资公司炒股赚来的50万人民币，陈天桥在网上开办“天堂归谷”的虚拟社区，这有点像后期网络游戏的雏形：场景有昼夜之分，游戏者可以播种、收割、交换物品。

陈天桥的转折之年始于2001年，中华网为他的公司带来了第一笔300万美元的天使投资，条件是盛大必须从网络娱乐项目转向动漫产业。意外的是，没过多久，网络泡沫破灭，美国纳斯达克股市从高达5000点接连跳水，一大片信用的互联网公司顿时哀鸿遍野，这时，中华网承诺的投资还缺100万美元未到账，陈天桥的公司空有100万注册用户，运营了一年时间却颗粒无收，这让受到互联网泡沫重挫的中华网如坐针毡。投资者批判和质疑的声音不时传到陈天桥那里，双方已经在不知不觉中出现了裂痕。两家公司很快就陷入了分手，还好结果对陈天桥并不算坏：他不仅拿回了所有股份，而且手里还剩下一笔现金，约50万美元，它后来成了上海盛大投资网游的“第一桶金”。

此时的陈天桥，洞察到网络游戏的前景，特别是万人同时在线的RPG游戏，因为曾是其痴迷者之一，因而对现有的商业模式有更多的理解。2001年，陈天桥恰巧遇到韩国游戏开发商Wemade到上海来推广网络游戏《传奇》，经过上海市动画协会的介绍陈天桥得以和对方的推广主管认识，当即就跟韩国Actoz签署了《传奇》网络游戏的运营协议。韩国人拿走了30万美元作为“门槛费”（软件的版权使用费），陈天桥只剩下20万美元。根据陈天桥的预算，20万美元只够上海盛大运营两个月《传奇》。如果两个月之后还没有特别大的收入，上海盛大在第三个月就得自动破产。

2001年9月28日，《传奇》开始公开免费测试，国内网络游戏界反应强烈。短短两个月的免费测试，《传奇》的同时在线人数就突破了10万大关。2001年11月，《传奇》开始收费。到月底结账时，陈天桥也吃了一惊：当月就收回了所有投资！随后在12月、2002年1月和2月，《传奇》就像一颗摇钱树，给陈天桥带来了他自己也未预料的巨额现金。手中的巨额现金刺激了陈天桥压抑许久的野心，他没有马上与韩国人分成。上海盛大迅速扩容，一下子买了很多服务器，增加了带宽。这些投资又给陈天桥带来了超乎想象的回报。到2002年，上海盛大的现金流已经十分可观，平均每月增长率都在100%以上。

网络游戏的长尾扩张，也带来了更多的成本积累，当玩家数量呈几何级数增长，如果知道、答疑等服务跟不上，会造成客户的满意度和忠诚度下降。为此，陈天桥亲自坐镇网上在线答疑，并在资金许可的第一时间花500万人民币设立了24小时电话呼叫中心，受理玩家的投诉。安顿了玩家，上下游又相继出了问题。过去网游行业的模式是，国外公司将开发出的游戏交给中国运营商代理，市场推广则由分销商负责。随着《传奇》游戏的意外火爆，盛大与下游分销商的合作首先破裂。于是，盛大另辟蹊径与各地的网吧协会取得联系、开拓自己的直销渠道，在上海、武汉等游戏重地相

继物色了合作伙伴。紧接着，上游的韩国游戏厂商Actoz眼红之下也想伸手掐盛大的脖子，差一点让盛大窒息而死。争斗旷日持久、几番拉锯，最终以盛大成为Actoz大股东将争端化于无形。2004年4月，盛大以每股5.5美元在纳斯达克发售2770万股，其中旧股东套现净得4332万美元。随后的大半年时间里，盛大股价一路涨至45.4美元（2004年12月30日），坐拥盛大60%权益的陈天桥家族一跃成为中国最富有的富豪之一。

盛大模式早年的成功，得益于其游戏产品与网吧捆绑合作的模式。往消费无数个小网吧在各个小众区域市场积累的人气，最终汇聚成了一个相当可观的长尾用户市场，进而为盛大提供了源源不断的现金流。有趣的是，盛大的重要产品《传奇》，一直被业界视为一个“二流”的网络游戏产品，但在陈天桥手里，一流的经营手段为其带来了巨大的收益，究其实质，这与网络游戏的运营原理分不开。在中国，网络游戏被称为“富了一代，垮了一代”的极富有争议的产品，大量用户（其中包括为数不少的未成年人）整日盘桓在网络上，因为网络游戏产品中角色扮演所利用的消费机制而欲罢不能。这是一个远比日常消费品更具“粘着力”的市场，如果说有些不良的网络游戏产品是精神鸦片，一点都不假，而它对长尾用户所形成的巨大召唤力，令一般年轻人很难抵制得住这种诱惑。盛大的网络游戏模式的成功，后来吸引了像史玉柱、张朝阳、池宇峰等一批追逐者纷纷跟进，形成了中国网络游戏市场的万人簇拥、人头攒动的“繁荣”景象。

11.4 长尾与“河南河北”

2013年河南常驻人口9413万，河北常驻人口7185万。

河南全省“985、211”类大学一所，郑州大学。

河北全省“985、211”类大学——没有。

教育部科技司的统计，中国的高校资源特别是科研经费向少数“211”和“985”高校集中的现象已经非常严重。

截至2014年7月，中国各类普通高等院校已达2246所，其中公办本科院校就有782所。而目前列入“211工程”和“985工程”名单的高校只有112所，在公办本科院校中占比还不足15%。如果把民办高校和专科院校算进来，这一比例将下降至5%，也就是每20所高等院校中才会出现一所“211”或“985”高校。“211”或“985”高校成为稀有品种。

而且这种稀有也是高度失衡的。全国31个省区市中，“211”和“985”高校数量最多的6个省区市就占有了这些高校的一半以上。按校本部所在地算，北京、江苏和上海的“211”和“985”高校均达到10所以上，其中北京高达25所。而在广西、贵州、云南等中西部地区，“211”和“985”高校均只有1所。最为尴尬的是河北，河北工业大学位于天津辖区；华北电力大学(招生办)校本部迁移到了北京，保定的华北电力变成了一个校区，河北的“211”高校若有似无。

“211”和“985”高校在科研经费上的“吸金”能力则进一步扩大了高教资源的失衡。教育部披露的数据显示，2009-2013年的五年间，政府拨付的全国高等院校科研经费达到2647.69亿元，但其中的72%被112所“211”和“985”高校瓜分，剩下超过2000所高校只能分摊剩余的700多亿。39所“985”高校更是受到政府拨款的青睐。以2013年的科研经费为例，清华大学获得政府科研经费27.75亿元，高居榜首。而非“211”和“985”高校中获得政府拨款最多的首都医科大学(招生办)仅得到4.59亿，不到清华大学的1/5。

不过，“211”和“985”高校的高投入也带来了高产。如2009-2013年中国高校发表在全国性和国际性刊物的论文，有2/3来自“211”和“985”高校。历年科技成果受奖，特别是国家级奖项，“211”和“985”高校占据了压倒性优势。

由于“985高校”亦同时是“211高校”，为区别讨论，文中所指“211高校”仅表示指“985工程”以外的211高校。北体、北外、对外经贸、中央音乐、国防科大、四军大、二军大、中央财大、上海财大、中南财大、西南财大11所“211高校”无经费及论文数据，故本文统计高校总计101所。

看完上述文字之后我们就可想而知高考对于河南河北的学生有多么残忍和不公，这种社会现象带来的就是河南河北的初高中教育异常发达。如有幸走在河北境内的高速公路上各种有关初高中学校的广告让你目瞪口呆，河北也成为了全国屈指可数的初高中教育水平最高的省份之一（这里单指教育水平等于考试分数）。

如果说二八的红海，中国每年的高考竞争程度应该可以“红”到中国前三。而这么一个把高中教育做到极致的省份的受到高等教育的人口可未必在前三。

一味的挤压外省给出的可怜的高校名额并不能帮助河北河南的人口走向富足，我们再把河北河南的高考难度提升一倍，从这两个省份能走进名校的人也不会再有多少提升。红海竞争到一定程度，公平竞争就变成了一句笑话。从某种意义上讲，公平竞争只存在于长尾之中，只要产生红海，里面就夹杂着各种你不懂、我不懂、你没有、我也没有的环境之中。

11.5 医疗行业里的“河北河南”

2015年3月，莆田（中国）健康产业总会向所有莆田系医疗机构发放通知，要求协会中所有机构停止在互联网上的有偿网络推广。

通知要求：

1、对于不停止有偿推广的单位，不管是不是会员单位，是不是莆田系医院，总会将发动所有力量进行攻击，并在内部进行通报；

2、一旦搜索引擎公司报复性地关闭带头企业账户，总会将发动所有力量统一关闭账户，停止合作。

一位不愿透露姓名的移动医疗从业者说，莆田系在百度上投放了巨额的广告推广费用，“占到百度广告收入总额的一半。”此前，莆田市委书记梁建勇曾公开表示，“百度2013年的广告总量是260亿元，莆田的民营医院在百度上就做了120亿元的广告。”而根据百度2014年第四季度财报，该公司全年网络营销营收为人民币484.95亿元，占到总收入的98.8%。

真正让莆田系医疗大佬们做出激烈回应的是百度畸形的竞价排名和收费方式。很多大城市的医疗竞价词都涨到封顶，达到每次点击999元。莆田（中国）健康产业总会的通知明确指出，“如今因为网络竞价的规则，导致行业面临严重问题，很多医疗机构几乎为互联网公司打工。”

数据显示，国内各级各类民营医院1.13万家中，莆田籍人士经营的民营医院约占80%左右。这只是莆田系医疗对百度放出的要谈判的信号弹，毕竟双方是相互依存的关系。莆田系医院主要从事的是整形美容、男科妇科等消费级医疗，对于他们来说，获取用户的渠道非常重要。而目前国内暂时还没有一个大的平台可以像百度这样迅速定位到有整形、看男科需求的人群。

但还有一种情况是，单纯的广告投入已经不足以吸引到更多的用户了。在消费级医疗市场上，有很多医疗O2O正在做的线上咨询、UGC内容推荐、医生售后服务和医疗评价都能够为线下的民营医院导流。无论如何，百度从莆田医疗身上“闷声发大财”的时代都已经过去了。

莆田系的999事件让大家关注起了这个行业，在我看来，“闷声发大财”的时代才刚刚开始。

我和北京首屈一指的SEM医疗团队都有过接触。他们对搜索引擎竞价规则的理解可以说超过了半数以上在媒体撰写这些规则的人。可依然还是产生了999事件，而且这个事件在不久的将来还会持续发生，且频次只会越来越高。在只有数个关键词的竞争环境下，如果媒体为了财报把最高出价改成9999，那也不是不可能的事。

这就是典型的“河北河南”现象，任何东西都有一个极限，以求在顶点屹立不倒不如想办法站的更稳，这才是长久之计。如果8848米的珠穆朗玛峰变成10848米会有人站在上面吗？我相信如果地壳运动真得出现了10848米的高峰，以现代登山人的水平不出一个礼拜就有人能征服她。可惜对于一个求稳求安全的企业来说，这毫无意义。因为只要这些企业高兴，他们可以排着队的站在那个所谓的高点。因为山的制高点不会增加，而人性却在不停的升温。

11.6 维基百科

早在2001年的1月，富有的期权交易商威尔士先生就突发奇想，要编撰一部网上大百科全书。他的制作方式是前所未有的，利用大众智慧，向网民全部免费开放，利用一个叫维基的应用软件，通过这个软件每个人都能自由编辑条目。威尔士毫无疑问是有野心的，他要靠全世界的网民搭建起一座人类智慧的宝库。

在大家的概念中，编撰百科全书是一个浩瀚的工程。早在古希腊时代，亚里士多德曾经凭借一己之力，搜索那个时代的所有文化来做这件事，但耗费了惊人的精力。工业革命之后苏格兰启蒙运动的几个成员花费了很多年的努力，才编撰了一本《大不列颠百科全书》。可是，威尔士却剑走偏锋，那就是完全开放式的集思广益，完全由非专业的网民来撰写。就这样，仅仅过了4年，维基百科就成了世界上最大的百科全书，其内容篇幅远胜《大不列颠百科全书》，而且更具有时效性。也就是说，它更有价值。

维基百科彰显了业余创作者集体生产的力量，其秩序井然让我们叹为观止。因为，由维基软件监控下的维基百科完全是由业余用户创作和编辑完成的，其开放式的合作方式并没有陷入无政府状态，反而将历史上最庞杂的百科全书的编撰组织得井然有序，这让我们不得不感叹集体创作的力量。

很多人对全世界的参与者的动机产生疑问，要知道，所有工作都没有任何外力的强迫，而且没有任何报酬。安德森给出了答案，他认为很多时候人类的行为并不是以商业为目的。

任何人做任何的事情都是有动机的，这毫无疑问。但是，安德森提出，在需求曲线的头部和尾部，创造的动机截然不同。也就是说，有的时候我们不能把一种需求模式套用在所有的场合。正如安德森归纳的那样，需求曲线开始于头部的传统货币经济，终结于尾部的非货币经济；头尾之间是两者的混合体，三者各不相同。

从这里我们可以看出，在不同的需求曲线中我们创造的动机分别都是什么。在需求曲线的头部，我们一切都是以利益为目标的，金钱驱动一切，那是属于专业者的领地；可是到了需求曲线的尾部，商业因素就成了次要的，比如自我实现、娱乐、满足感等因素就彰显了出来，其对创造者的吸引力不亚于金钱和财富。

既然是创作，那么肯定有产品；有产品被生产出来，就肯定有版权的问题存在，即产品的所有权问题。安德森对这个问题也进行详细地剖析。他认为，正因为不同的人有不同的创造动机，那么对于版权的态度也是有区别的。在整个需求曲线的头部，像迪士尼、梦工厂等影视公司，把版权当成企业生死存亡的根本；在需求曲线的中间，属于版权问题的灰色地带，那是属于独立音乐人和学术研究者的领地，有的人在乎，有的人并不在乎；在需求曲线的尾部，就会进入一个非商业的领地，有很多的独立创作者自愿放弃了对版权的所有权，希望自己的产品能得到最大限度的传播。

随着生产工具的普及，每一个人都可以成为创造者，都能够拥有改变世界的力量。生产者和消费者之间的传统界限也已经变得模糊。从某种意义上说，业余者和专业者之间的传统界限已经不再那么重要，很多行业的门槛也正在消失。

为了更好的描述这个人人可以参与的时代，我们可以举朋克摇滚的例子。相信很多喜欢音乐的人都知道，朋克摇滚颠覆了传统的音乐理念，打破了很多原来的游戏规则。从传统观念上看，音乐是一项高雅的艺术。要想成为音乐家，就必须经过艰苦的训练，要到音乐学院进行深造，要从模仿那些经典的老曲子入手。可是，一些摇滚青年们却不这么认为，他们觉得任何人都可以玩音乐，只要你有一把吉他。就这样，在很短的时间里，朋克摇滚得到了全世界音乐爱好者的欢迎。正如安德森说的那样，“朋克摇滚降低了音乐创作行业的门槛”，使业余者和专业者之间的界限被完全打开。

随着越来越多的传统规则随之消失，我们的这个时代已经和以前截然不同了。这就像图书出版商和DIY时代的预言家提姆·奥莱利所说的那样，已经形成了一种新的参与机制。这种参与机制可以打破业余者和专业者之间的界限，可以使消费者和生产者混为一体，也使每个人都拥有了参与权利。过去的那种单一的行业结构，即专业者负责生产，业余者只能关注和消费的机制已经变成了可以互相介入、彼此影响和互相转变的双向结构。这是时代的变迁带给我们的东西。

12 总结

12.1 长尾请别含蓄

现在主流的PPC账户里加满关键词能有几个亿，可我目前从来没有看到过上亿关键词的账户。既然增加关键词这个工作项是免费的，那我们为什么没胆量让这些媒体的服务器感受一下“免费”的力量呢？如果有一天我听说因为大家都拼命加词导致媒体更改了规则，那起码说明我们在某种意义上给媒体上了一课。

12.2 关键词与关键句

2012年前后Google的资料里给出以下三点：

1、用户搜索词更长：

54%的搜索词使用了3个或更多的字。

2、独特搜索词更多：

每天20%的搜索词在过去6个月内从未出现过，甚至可能从未出现过。

3、关键词覆盖面较低

70%的搜索词不包含完全匹配关键词。

2014年好搜平台招商行业的搜索词报告中，搜索词字数达到8个字的搜索词的数量竟然是最多的，其次分别是7、6、5个字。这意味着什么？再用不了几年我们购买关键词就变成购买关键句了。核心关键词的投放方法已经远远不能覆盖到逐年发散的受众人群。

12.3 关键词与长尾1.0

长尾有三大作用：

1、稳定账户数据

当关键词的覆盖的受众群体更加全面时，平均点击价格会出现下降，同时数据表现变得稳定。

现在大部分操作账户的人员基本上每天会把今天的转化数据寄托于几个甚至十几个关键词来帮助自己完成今天的任务，拿到绩效。这些关键词中哪怕只有一个词没到到达你预期的位置，比如第一或者前三。一天下来它可能会让你整天的工作变得毫无意义。抢了有量没成本，不抢没量成本也未必低。大部分人都会选择宁为玉碎不为瓦全，抢！这当然是媒体希望看到的，可我们不想。

如果我们能把我们的希望或需求分散到多个关键词，比如100个，或者更多一些，1万个。那么你对任意一个关键词的要求就不会这么严格。当大量的关键词平摊了你的需求之后，账户的数据就会表现稳定。而数据的稳定是衡量一个账户操作者最基础的要求，一个优秀的操作者接到要求提升一倍预算，在成本可控的范围内，点击价格、点击率是不应该有过多的波动的。假设你需要提升一倍的消费，第二天你完成了。即使成本可以接受，但查看你的点击价格提升一倍或者80%。那么这个账户操作者也是不合格的，他只是粗暴的提升了账户内核心关键词的出价以求完成目标。如果不使用这种方式，成本可以更低。这个指标领导者也可以拿来考核账户操作者衡量他是否吹嘘或伪造了简历。

2、降低工作强度

长尾词的调价频率要远远低于核心词。

如果一个行业核心词你至少需要每天查看5次，调价3次的话，那么长尾词你可能每个月看一次，调一次价就足够了。因为这个词可能1个月才有一个展现，2个月才有一个点击，3个月才会带来一个转化。高密度的调价和优化对于长尾词来说变得毫无意义。所以长尾词会降低你的挑词时间，从而降低工作强度。与第1点相辅相成，数据的稳定也同时让我们早起来到公司打开电脑之后轻松不少。当然前期的物料准备是要辛苦很多，也带来了离职后账户交接完依然保持稳定的良性价值。

那么降低账户操作者的工作强度有什么好处呢？账户操作者只有工作轻松了才能自我学习和进步。每天链条式的工作是无法让我们有时间阅读、思考、沉淀、总结的。而这才是一份工作里最重要的东西，这才是我们说自己有工作经验的资本。否则一个有着五年工作经验的员工还不如应届毕业生有价值。换句话说，不可物化或量化的工作经验或工作总结其实只是简历上的谈资而已。所以我们现在可以想想自己多大了以及自己是不是真的有工作经验。

3、提升深层转化效果

长尾词相对于核心词的需求更加精确，致使长尾词产生的CPA比核心词产生的CPA更有价值。我们举个例子，进入淘宝，搜索“篮球鞋”关键词，显示出搜索结果页，点击其中一个进入着陆

页。一般效果类客户的需求其实在与卖家旺旺沟通（获取用户信息）之后就已经结束了。但最终这些CPA到底有没有帮助我们提升ROI是很难检测和控制的，不过有一点我们可以肯定，搜索“篮球鞋”产生的100个CPA和搜索“2014年科比新款篮球鞋”产生的100个CPA，后者最终下单率肯定比前者高（因为需求更加明确）。但也不是只有好处，“篮球鞋”产生100个CPA可能需要1天，“2014年科比新款篮球鞋”产生100个CPA可能需要1年……

12.4 关键词与长尾2.0

在搜索词和关键词之间存在一种被动的联系，一般情况下我们增加关键词的方式最重要的一种就是搜索词报告里的搜索词，因为只有搜索词才是实实在在的用户搜索行为。添加相对应的搜索词是SEM的工作中至关重要的工作内容，但这里却有一个弊端。即：在搜索词产生之后我们添加相对应的关键词。必须有了搜索词才能找到相对应的关键词，也就是说我们一直在“亡羊补牢”。非得等有羊死了我们才能补的了牢吗？未必！

刨除通过搜索词转变成的关键词，我们可以试试创造关键词，即用户还没有使用过的搜索词被我们提前已经买好。搜索流量里有大约70%的流量都是没有被广告覆盖的，包括Google在内每家情况基本相同。创造一些从来都没有人搜索过的关键词加到账户里是一件非常有趣且有意义的事情，因为我们不知道什么时候我们创造的关键词就变成了搜索词。

创造关键词让一个账户里有上亿的关键词变成了一种可能，通过几个维度相互组合即可获取你想要的量级的关键词数量。而且是要多少有多少！举个例子，我们先给出三个维度：地区、时间、业务。北京，2014年，旅游、2014年，北京，旅游，而这三个维度的关键词几乎是取之不尽的。比如地区的维度选择可以有：省份、城市、县、街道等等。

另外，长尾2.0可以让账户里的关键词匹配模式变成一个笑话。

参考数目：

《互联网金融》罗明雄、唐颖、刘勇

《让你的客户找到你》菅谷义博

《长尾理论》阳光

《长尾革命——正在发生的未来》顺风

《新经济时代的长尾法则》张海良

《长尾理论》克里斯·安德森

《中国冠军企业的长尾战略》周锡冰

《金融长尾战略》姜昧军

《长尾赢利效应》叶福成

《长尾效应》余博

《数字出版与长尾理论》陈永青

个人简介

岳鹏飞

从事数字营销行业8年，现任360数字营销部行业总监，负责全国招商、工农业、华北地区金融行业数字营销服务，其中不乏中国人寿、招商信用卡中心、PICC、渠道网络、中网载线、晋商贷、融360等TOP级招商金融类客户。对线上营销有独立见解。擅长数据挖掘与数据落地。通过长达3年的时间总结针对于长尾理论在SEM工作中的作用和现象，完成本书。

其中《长尾方法论》、《创意撰写方法论》、《账户搭建方法论》均获得金投赏金、银等奖项。并连载著作《SEM解惑指南》获得广泛好评。