



Expense Reduction Analysts

2012.06.19-工商時報 D4版經營知識 <守成為盈>

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

長尾理論 降低成本有效



長尾 (Long Tail) 是2004年克里斯·安德森 (Chris Anderson) 用以描述某種經濟模式，長尾理論的基本原理是：只要儲存和流通的管道足夠大，需求不旺或銷量不佳的產品所佔據的市場額，可以和那些少數熱銷產品所佔據的市場額抗衡。

它顛覆了80/20法則強調的80%業績來自20%的少數暢銷商品；反而看重那些被認為不具銷售力的多數商品，強調眾多小市場一旦匯聚起來，可與主流大市場形成相匹敵的市場能量。

長尾理論是許多企業的成功秘訣。例如，Google主要利潤來自小公司的廣告，而不是來自大型企業的廣告；網路書店Amazon的書籍銷售額中，四分之一來自冷門書籍。這樣的思維理論正影響人們的品味、價值判斷與企業的策略，小眾文

化似乎鹹魚翻身，也能在未來呼風喚雨。

長尾理論不僅可以創造價值，也能被延伸用於降低成本。

例如，企業行銷重點和廣告託播捨棄大熱門的大眾媒體廣告，改採小量、多種類的個性化長尾廣告區間來降低傳播成本，透過建立專門銷售個性化產品的網站，邊際成本幾乎為零、傳播速度加快、範圍更廣的特點，進而降低在行銷推廣方面的邊際成本，並提高傳播效果和強度。

藉由電子資料、3D等動態方式呈現產品，讓客戶能清楚瞭解產品資訊，同時降低因傳統樣品贈送所增加的生產製造成本，改以邊際成本低的行銷方式進行；同時，利用各種電子論壇、部落格、電子郵件等非主流手法行銷與銷售。

長尾理論通過資訊科技，強化資訊流、物流和資金流，從

而改善市場和交易資訊的不充分性和不對稱性，因此可幫助企業藉由採購規模的增長，獲得更加優惠的採購價格，降低採購監管成本，以及倉儲物流成本。

利用長尾理論，在網路化、電子資料管理條件下，引導邊際成本減少、降低消費者選擇成本、提升邊際效益，以最低成本採購、生產、銷售、推廣、傳播產品，讓消費者以最高品質、速度搜索和找到產品，改變影響潛在市場的利潤空間，並產生新的具差別化和異質化的交換市場。

企業要走得遠，長尾理論衍生的利基管道、利基產品、市場目標和行銷方式；以賺得具利基的市場財，無疑是一條避免陷入紅海競爭的康莊大道。

(本文作者為ERAig英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁)