

<<免費！ - 揭開零定價的祕密>>

图书基本信息

书名：<<免費！
- 揭開零定價的祕密>>

13位ISBN编号：9789862163955

10位ISBN编号：986216395X

出版时间：2009-9-1

出版时间：天下文化

作者：克里斯．安德森(Chris Anderson)

页数：352

译者：羅耀宗,蔡慧菁

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<免費！ - 揭開零定價的祕密>>

前言

2008年11月，英國喜劇團體蒙蒂巨蟒（Monty Python）的成員，對於數位世界剽竊他們影片的猖獗程度大為震驚，在YouTube發出極為嚴厲的聲明：三年來，你們這些YouTube人（YouTubers）大肆劫掠，盜用我們數萬支影片，放上Youtube。現在，主客易位，該是我們收回使用權的時候了。

我們知道你是誰、住哪兒，可以用恐怖到無以名狀的方式追查到你。幸好我們是超級大好人，所以想了更好的方法來收回我們的東西：我們在YouTube上面推出自己的蒙蒂巨蟒頻道。

各位貼上的那些影片畫質超爛，可以到此為止了。我們給你真正的好東西——來自我們庫房的高優質影片。還有，我們找的是瀏覽人次最多的片段，而且上傳全新的高品質版本。還有，我們讓你全部看免費的。來我們這裡就對了！

不過，禮尚往來。我們不要你那些言不由衷，沒什麼營養的評論。我們要的是，點按連結，買我們的電影和電視節目，以減輕我們的痛苦，以及這些年來遭到剽竊的精神損失。

三個月後，這個「免費」的輕率實驗，結果出來了。蒙蒂巨蟒的數位多功能影音光碟（DVD）在亞馬遜（Amazon）的電影與電視暢銷排行榜竄升到第二名，銷售額增加23,000%。

來我們這裡就對了！免費不但可行，而且效果絕佳。隨著口碑傳出，加上父母告訴孩子去看黑武士（Black Knight）和死鸚鵡圖（Dead Parrot Sketch），超過二百萬人連上YouTube點閱。成千上萬瀏覽者因此想起他們曾經多迷蒙蒂巨蟒，不但這樣，還想要更多，所以他們訂購了DVD。然後是回應影片（response videos）、混搭（mashups）和再混合（remixes）流傳開來，讓整個新世代認識「殺手兔」（Killer Rabbit）的正確意義。

這一切基本上不需要蒙蒂巨蟒負擔任何成本，因為所有的頻寬和儲存成本都由YouTube負擔。這個例子，叫人驚訝的是根本沒什麼好驚訝的。網路上，類似這樣的例子不計其數，幾乎每一樣東西都以某種版本免費送出，目的是希望能夠因此賣出其他某些東西——或者，更常見的是，根本不期待有人付費。

我繕打這些文字是用250美元的「上網型筆電」（netbook），這是筆記型電腦中成長速度最快的機型，搭載Linux的免費版本作業系統，反正我不跑任何程式，只需要免費的Firefox網路瀏覽器，我也不用微軟（Microsoft）的Word，有免費的Google文件（Google Docs）就行了。Google文件的好處是，不管我人在哪裡，都能叫出文稿，而且我不必煩惱備份的問題，因為Google替我解決了。

我在這台電腦做的其他每一件事，從電子郵件到推特訂閱（Twitter feeds），都是免費的。連無線上網也是免費的，而這要感謝我現在坐的這家咖啡館。

然而，Google可是美國最賺錢的公司之一，「Linux生態循環」是規模高達300億美元的產業。至於這家咖啡館，拿鐵一杯3美元，煮得快才能賺得快。

免費有個矛盾的地方：不少人一毛錢都不收，卻大賺特賺。不是每一樣東西都免錢，而是免錢的東西夠多，我們基本上以0.00元的價格，創造出一個有如大國的經濟體。

這是怎麼發生的，以及它將往哪裡去？

這就是本書的中心問題。

在我看來，它的起點在於《長尾理論》（The Long Tail）的疏漏之處。

<<免費！ - 揭開零定價的祕密>>

這是我寫的第一本書，討論每一樣東西都唾手可得，而且我們能從一望無際的走道，而不只是暢銷大箱中作選擇時，消費者需求會展現什麼樣的新樣貌。

長尾市集能夠那麼富足，是因為網際網路有無限的「貨架空間」。

它既適合群眾（mass），也很適合小眾（niche），既迎合浩浩主流，也投合無名旁支，這樣的流通系統，還是有史以來頭一次看到。

龐雜多樣的新文化應運而生，並且危及現有文化中的機構，從主流媒體到唱片公司，無一倖免。

要能擁有永無止境的貨架空間，只有一個方法：如果那個貨架空間的成本為零。

數位流通接近零的「邊際成本」（也就是，再送出一份複本，比之前做這件事所需硬體的「固定成本」要多的成本），允許我們不必去管用它來做什麼——不需要守門人來決定某樣東西是不是值得傳遍全球。

由於見者有份，才有了今天的網路奇蹟。

網路累積的人類知識、經驗和表述數量之龐大，是我們的世界未曾見過的。

這就是免費的貨架空間能夠做到的。

就在我對這樣的結果讚嘆不絕之際，也開始更深入思考「免費」這件事，了解它已經散播得有多遠。

它不只解釋了為什麼網路上多樣化爆炸性成長，也定義了那裡如何訂價。

另外，這個「免費」，不只是免費樣品和獎品的那種行銷噱頭，就像我們在傳統零售市場習以為常的那種。

這個免費似乎不附任何條件：不是只為了誘人將來掏錢購買，而是真的白白送給你。

大部分人每天會用一或更多次的Google服務，但我們的信用卡帳單絕對不會列出這筆費用。

你在使用Facebook時，不會有計費表在那邊跳動。

維基百科（Wikipedia）不收你一文錢。

二十一世紀的「免費」不同於二十世紀的「免費」。

從原子過渡到數位元（bits）的某個地方，我們本來以為自己了解的某種現象變了形。

「免費」真的成了免費。

我想，關於這件事，經濟學當然有話要說。

但我找不到。

沒有免費奉送的理論，或者變成零的訂價模式。

（持平而論，後面的研究會提到，的確有一些存在。

但它們大多是晦澀難解「雙邊市場」學術討論，以及我們會在經濟學那一章談到的，幾乎被人遺忘的十九世紀理論。

）不知為什麼，在經濟模式能夠描述之前，根據「免費」打造起來的經濟冒了出來。

因此有了這本書，想在這個急劇演進的過程當中，探索一個概念。

我後來發現，「免費」既是耳熟能詳的概念，又是深不可測的概念。

它力量強大的程度，和遭人誤解的程度不相上下。

十年來現身的「免費」，不同於之前的「免費」，卻很少人探討「如何」和「為何」的問題。

此外，今天的「免費」充滿明顯的矛盾：免費送東西可以賺錢。

真的有免費的午餐。

有時你得到的，多於花出去。

這是寫起來相當有趣的一本書。

我從十九世紀末美國的專利藥品製造商，探索到中國的盜版市場。

我一頭栽進饋贈心理學和浪費的道德問題。

我另外執行一項計畫，測試智慧財產免費的電子業新商業模式（這個模式稱為開放源碼硬體〔open source hardware〕）。

我和出版商腦力激盪想出許多方法，希望本書的大部分形式都能免費供應，同時設法讓協助本書出版的每一個人都能得到應有的酬勞。

這本書在某些方面，是公開的研究計畫，就和《長尾理論》一樣：我在《連線》（Wired）雜誌撰文預先說明我的論點，也貼上部落格討論，這和《長尾理論》相同。

<<免費！ - 揭開零定價的祕密>>

不過，這次走的是不一樣的路，存在我腦子裡的東西，多於和線上貢獻者的集體談論。

這本書主要是歷史和敘事促成的。

談「免費」的過去和談它的未來一樣多。

為了研究，除了造訪最新的網路現象，我也經常翻查舊檔案和十八世紀的心理學文章。

因此，這回我多半獨自一人埋首研究，在星巴克戴耳機打字，就像一般天經地義的傳統寫作方式。

我不寫作的時候，便出外旅行，和人談「免費」。

我發現，你可以用底價為零，建立起巨大的全球經濟體，這樣一個觀念，必然引起兩極化的反應，但一個共同的因素是，幾乎每個人都感到懷疑。

這樣說可能被評為以年齡粗率歸類，但這些懷疑者可以分成兩大類：三十歲以上的人和以下的人。

年紀較長的批評者，在二十世紀的「免費」世界中長大成人，他們的懷疑有道理：肯定沒有「免費」那回事。我們遲早都要付出代價。

在這本書裡，它不只不是新的，更是最古老的行銷噱頭。

當你聽到「免費」一詞，那就準備好掏出皮夾。

較年輕一代的批評者，反應不同：「廢話！」

他們是Google世代，在網路世界長大成人，一直認為每一樣數位東西都是免費的。

他們已經把邊際成本接近零的經濟學，產生的微妙市場動態，內化到心裡，就像我們學習接球時，把牛頓力學內化到心裡那樣。

我們正以價格為零，建立全球經濟的這個事實，似乎不說也明白，甚至提都不用提。

所以，我曉得這是寫書的絕佳主題。

任何主題，只要能把批評者平均畫分到兩個相對立的陣營——「大錯特錯」和「顯而易見」——一定是個好主題。

我希望，讀這本書的人，就算一開始側身於某個陣營，讀完之後，不再歸屬任何一個陣營。

「免費」不是新東西，但它不斷在變。

而且，它在這麼變的時候，強迫我們重新思考我們對人類行為和經濟誘因的一些基本了解。

了解新「免費」的人，將在明天的市場呼風喚雨，並且破壞今天的市場。其實，他們已經這麼做了。

本書要談談這些人，也討論他們教了我們什麼。

我們談的是價格顛覆的過去和未來。

天底下真有白吃的午餐？

任立中(台大國際企業學系教授，台灣行銷科學學會秘書長) 案例一：從買菜送蔥談起

上一代的人：買了菜，再拿一把「免費」的蔥；下一代的人：先拿一把「免費」的蔥，再考慮要不要買菜。

如果你是老闆，你要如何對付這兩種顧客呢？

顯而易見的是針對上一代的消費者比較容易一點，因為購買行為已經發生，所贈送的「免費」的蔥，只需要將其成本從利潤中扣除即可。

但是，對下一代的消費者，其交易風險就比較高了，因為真正的主體交易尚未發生，利潤未實現前，「免費」的蔥的成本卻已發生。

因此，在這種情況之下的行銷人員，應更能夠仔細的分析這「免費」的蔥到底要送給誰才能發揮最大的功效（也就是能誘發主體交易的機率）。

別把這「免費」的蔥真的變成了白吃的午餐。

案例二：限塑政策可能抑制消費？

由於國內嚴格限制使用塑膠袋的結果，使得塑膠袋的價格從零元變成一元。

這之間的差別是使得消費者到便利商店購物時，僅僅採購手中可握有空間的量。

買第二件打七折是常見的促銷活動，但由於手中拿不了兩件物品，就乾脆一件都不買了。

由於消費者因為不願意多付一塊錢買個塑膠袋，只好限制自己少買一點東西。

這對便利商店而言，代表著平均客單價的降低。

如果塑膠袋的價格從一元變成零元，這「免費」的塑膠袋就不會是白吃的午餐了。

<<免費！ - 揭開零定價的祕密>>

案例三：「知覺」免費不等於「實質」免費 早期信用卡的逐步普及，也是一種「知覺」上的免費消費的現象。

除了原先「先享受，後付款」等等實質或心理因素之外，更重要的一個重點是因為它讓付款這個動作所衍生的交易成本近乎為零。

這種因為交易便利性的功能，使得信用卡的擴散，產生推波助瀾之效。

這種交易成本為零的「知覺」上的免費消費現象也不會是白吃的午餐。

消費者的異質性 從以上的案例可以看出「免費」這件事情，絕對不會是白吃的午餐。

端視行銷人員如何有效運用。

雖然「免費」對所有的人均有一定的吸引力，但是仍有許多人不為所動。

究其原因，大是有以下幾種可能： 1. 不需要的東西，拿了反而麻煩，而且恐怕還要付出事後的處理成本。

2. 有人覺得凡事一分錢、一分貨。

免費的東西恐怕多半品質較為劣等。

3. 正義感的驅使，拿了免費東西卻不是十分符合自身的需求，造成資源的浪費。

4. 拿了「免費」的東西，代表自己也是屬於一群低價質顧客群，沒格調。

總有那麼一群人自認為自己與眾不同。

這些原因的背後，其實體現的是一項行銷顛撲不破的真理：「消費者永遠是異質的」。

而本書所描寫及建議的50個免費的商業模式中，真正的關鍵點是，什麼樣的消費者會想要什麼樣的免費模式。

這是行銷人員最大的課題。

請束緊安全帶，免費時代來了 姚仁祿 (大小創意齋暨大小媒體執行長) 很多人不會相信本書的論點：「免費時代來了！」

如果，您出生在十五世紀，多數人也不相信地球是圓的。

然而，無論您相信「地球是圓的」，還是堅信「地球是由四隻大象扛著，站在一隻大烏龜的背上」，最好的方式，是跟著哥倫布探險一趟，也許就能理解哥倫布的瘋狂思考，是否可能是真。

換句話說，如果我們能順著本書許多精彩的例子，用心想想，為何本書作者安德森，繼「長尾市場」的革命性概念之後，又提出「免費市場」這個令人頭暈的想法。

或許，我們真能順藤摸瓜，看見隱藏在網路迷霧中的「免費經濟」綠洲。

作者在本書的核心概念是：新型數位市場之中，最好的價格策略是「免費」。

傳統產業如何面對免費市場？

我曾在一個傳產大企業的主管教育訓練課程中，介紹本書的「免費經濟學」(freeconomics)概念，在場的學員，狐疑居多；倒是總經理提出一個建議，希望到場主管們思考：「無論您相不相信免費經濟，我們應該思考，為何我們沒有想過，如果真有免費經濟時代，我們的產品如何銷售？」

我想，也許，這就是他們公司股價節節攀升的原因，因為領導人相信，就算經營傳統產業，也要面對新時代的新市場；換言之，傳統產業也有數位未來。

免費市場並不新 談到免費，我們不免想到Google免費提供電子郵件帳號與外加幾個十億位元組(gigabyte)的儲存空間，許多免費的服務，卻讓公司大賺其錢?? 其實，免費的服務早就存在；在有線電視出現之前，有很長的時間，我們看電視免費，到現在為止，我們聽廣播，還是免費??

然而，我們四周的小規模的免費經濟，卻不怎麼吸引人，例如：無線電視免費，我們卻又花錢買有線電視，因為節目不精彩；信用卡點數禮品免費，卻找不到吸引我們的禮品 這種免費模式，消費者覺得丟掉可惜，卻又不會珍惜；因此，消費免費(包括附帶贈品)不是贏得市場的關鍵，懂得如何經營免費市場，才是致勝關鍵。

經營免費市場 為何經營免費的市場如此困難呢？

原因是，傳統經濟學研究人類在資源「稀少」情況下，「會如何」以及「該如何」作出選擇。

但是，讓經濟學家困惑的是，新興的數位網路市場，卻面臨了人類史無前例的「資源過度充足」局面。

<<免費！ - 揭開零定價的祕密>>

以下的兩個例子，都是利用「資源過度充足」，設計出傳統經濟學認為「不可能」存在的免費經濟經營模型。

第一類是「企業免費供應消費者」，可以Google為例；Google藉著頻寬與數位儲存資源過剩價格一路下滑的趨勢，領先推出前所未見的免費經濟商業模型，占領了大片的免費市場。

第二類是「消費者免費供應企業」，可以維基百科（Wikipedia）為例；維基百科藉著消費者願意提供免費生產力的充足資源，短短數年，創造了影響力大大超越大英百科全書的內容產業模型。

突破歷史 突破傳統經濟學，以稀少資源分配為核心的市場思考，改以免費模式經營，還能賺取利潤，這可能將是人類史上，繼羅馬人發明「企業」概念之後，最關鍵的發明，這也將是本書作者最大的貢獻。

免費就是：使盡心計，和龐大消費群眾發生關係 劉威麟（國內知名網路趨勢評論家、104人力銀行獨立董事） 《免費！

》這本書所提到網路上的「免費」現象，其實，網路上誰不知道？

我們早知道各家網站業主猛力燒頻寬、養著昂貴的開發團隊；我們早就知道網路上請使用者直接付錢有如登天之難，許多網站撐幾年依然開不了消費者的荷包。

但《免費！

》這本書的遠見，在於它竟然敢說：「免費」不代表業主的無能，它本身就是「最有效益的價格」！

安德森的新書呈現了許多例子，在在說明「免費」背後所代表的高超的商業策略、神奇的獲利公式。

其中我最喜歡的，就是大家耳熟能詳的Radiohead的「In Rainbows」，祭出「香油錢行銷」，打破了原唱片層層的通路管道，最後由樂團直接收入口袋的竟是原先的三倍之多，看看統計資料，有8%的一毛不拔，但有20%的皆付了平常的二~三倍價。

此例完全說明了「免費」的魅力，它是這麼的無辜、如此的暢通無阻，可以在不影響供應鍊秩序的情況下，讓最上游直接和最下游的終端消費者「搭上線」，也讓那些真的很重度的超級粉絲、終端消費者，有機會宣洩他們的喜愛，進而來「發生關係」。

要注意的是，在二十年前，「發生關係」這件事不太可能發生，因為安德森的「免費經濟」理論，必須建立在網路一個很重要的特性上 這特性，美國人叫做「群眾基礎」（user base）。

因為，網路的「群眾基礎」實在太龐大！

它雖然處處充斥「免費」，但它天生的環境、使用模式，讓所有網站變成可怕的「吸眾機」，有的網站還精心設計轉寄給朋友，使得MySpace可以在短短一年內即衝到近1億會員，史上沒有一個組織、協會、活動曾經達到過這樣的成績；YouTube在開站一年後每天都被觀賞1億次，史上從來沒有一家電視台曾有過這樣的閱覽率。

以兒童社群網站「企鵝俱樂部」為例，它平時提供小朋友聊天室，只有付費會員才能享有虛擬寶物和新的聊天室。

美國的父母還蠻「摳」的，所有會員中，高達95%一毛不拔，只有5%的父母付了月費，你擔心，企鵝俱樂部就只和這5%的父母「發生關係」，活得下來嗎？

偏偏它的「群眾基礎」非常大，會員數高達1200萬人！

因此它在2006年單單靠這些5%的父母即達新台幣20億的營收，整間公司位在一座加拿大的小鎮，員工才幾位，個個口袋鼓鼓的。

再以影片網站YouTube為例，很多人擔心YouTube一直「免費」，遲早會撐不下去？

我說，那要請你來看看他們的「群眾基礎」，來判斷它可以和多少名群眾「發生關係」。

2009年中，一位台灣的學生利用便利貼貼出了一個「Deadline Post-it」影片，一個月內就達300萬人觀賞！

這還不是最厲害的，菲律賓監獄組織了囚友一起跳了麥可傑克森的「Thriller」舞，至今已有近4000萬人觀賞。

當你的群眾基礎高達4000萬人，那很容易就和足夠多的人「發生關係」。

當在大家以為菲律賓監獄這則影片還是「免費」時，它其實已經賺翻了！

據說，這座監獄早就悄悄的變成觀光勝地，來的都是外國遊客。

<<免費！ - 揭開零定價的祕密>

它還附設有禮品店，每一位觀光客拜訪都可以購買這些囚友們在影片中所穿的鮮橘色「跳舞囚衣」。此監獄還算低調，沒有線上販售這些囚衣，不然，以它4000萬名的「群眾基礎」，可能會創下史上賣得最好的短袖上衣記錄！

免費，便是與龐大的線上消費者發生關係。

安德森將「免費」整個探究了一遍，提到免費心理學、數位經濟學，並將此層級從企業一路升高到國家、全球、全人類歷史的演變。

讀完這本書，你會發現「免費」不只是可「買」的可乘之機，更是一個可「賣」的可乘之機，你會忍不住開始發揮創意頭腦，怎麼在現在這已經整理好的版塊之中殺出重圍，「賣」出一個免費的大事業！

<<免費！ - 揭開零定價的祕密>>

內容概要

線上經濟持續成長，它的相關成本逐漸快速趨向於零。
史上從來沒有哪個產業經濟的價格下跌如此迅速，跌勢如此之久。
傳統經濟學的稀有性已不適用於頻寬、電腦處理能力，和硬碟儲存空間。

在數位的市場裡，最具效益的價格就是毫無價格可言，這是《長尾理論》作者安德森的主張。他說明了精打細算的企業如何對這個價格模式見縫插針，從產品到營收都是可以利用的間接途徑，像是：
交叉補貼（cross subsidy，例如訂購有線電視服務即可獲贈一台數位錄影機）
免費增值（freemium，例如Flickr讓一般用戶免費使用，而重度使用者可選擇購買FlickrPro）
新媒體模式的成功例子不勝枚舉，包括：
歐巴馬在電玩遊戲Xbox Live置入競選廣告
虛擬寵物Webkinz玩偶
電台司令樂團的《彩虹裡》專輯採取「由你定價」試驗
整個世代和全球趨勢都捲入這個現象
- - 三十歲以下的世代不再付費取得資訊，因為他們有辦法以免費方式取得；在經濟走弱的當下，免費所帶來的心理與經濟效應可望持續走強，特別是數位世界的邊際成本每年持續滑落50%，因此免費對消費者心理的影響力會更具決定性。

本書延續作者對網路世界的觀察與研究，安德森認為，「免費」二字誰都難以拒絕，也可以是一筆好生意，不過當前的免費增值模式已轉為免費產品必須占99%，才能出售1%的產品獲利。今天的業者不只要推出受歡迎的產品，其中更要有部分是消費者願意付出代價購買的。免費或許是很吸引人的價格，但絕對不是唯一的價格。

作者簡介

克里斯·安德森 (Chris Anderson) 在網路新經濟這個領域，安德森被譽為是論據最充分且觀察最犀利的作者。他的一系列觀點超越時代的文章及著作，不只定義了新經濟裡的數種關鍵趨勢，也描繪出這些趨勢所代表的新商業模式與商機。

2007年獲《時代》(Time)雜誌選為「全球最具影響力100位人士」之一。

安德森在《長尾理論》這本暢銷著作中，點出了利基商品在當代經濟中逐漸崛起，成為新興的強大力量。未來的商業是銷售少量多樣的產品給特定的不同群體；各種小社群如何形成一股龐大的市場潛能；而受惠於數位及網路科技的效能，這一切都將成為真實。

安德森自2001年起擔任《連線》(Wired)雜誌總編輯，在他的帶領之下，《連線》五度獲得「美國國家雜誌獎」(National Magazine Award)提名，並曾獲卓越雜誌首獎 (General Excellence)。

安德森也曾獲《廣告年代》(Advertising Age)封為「年度總編輯」(editor of the year)。

安德森過去曾服務於《經濟學人》(The Economist)、《自然》(Nature)、《科學》(Science)等雜誌，也曾在洛塞勒摩斯 (Los Alamos) 國家實驗室擔任研究員。

他目前和妻子與五個兒女住在北加州。

<<免費！ - 揭開零定價的祕密>>

書籍目錄

前言1. 免費的誕生第一部 什麼是免費2. 免費的概述 大家都誤解這個詞了3. 免費的歷史零、午餐、資本主義之敵4. 免費心理學聽起來好得不像是真的第二部 數位免費5. 便宜到懶得算了定價每年打折扣，總有一天走向免費6. 「資訊本身趨向免費」數位時代的趨勢7. 如何與免費競爭微軟花了數十年，雅虎只要幾個月8. 去金錢化Google以及21世紀的經濟模型9. 新媒體模型一切都跟著媒體步入線上模式10. 免費經濟有多大超過你能計算的範圍第三部 免費經濟學與免費的世界11. 經濟學第一課一個百年笑話為何變成數位經濟學的法則12. 非金錢經濟學不由金錢主宰的世界，輪到什麼主宰一切？13. 浪費（有時候）是一種美德善加利用豐富的最好方法，就是解除控制14. 免費的國度中國和巴西站在免費的最前線。
我們如何向他們取經？
15. 對豐富的想像從科幻小說到宗教對「後稀少」社會的思想實驗16. 「一分錢一分貨」以及其他對免費的質疑結語 經濟危機時代的免費力量附錄A 免費的法則附錄B 免費增值附錄C 免費的五十個商業模式誌謝

章节摘录

第1章 免費的誕生 不騙你，吉利丁是從動物的肉和骨頭做成的。它是半透明的黏性物質，在你煮肉的時候，浮到上面，形成一層渣。這渣，搜集得夠多，淨化之後，加進顏色和味道，就成了別的東西：吉露（Jell-O）吉利丁。這是裝成一包包的乾淨粉末，很難讓人聯想到那原來是被殺動物的骨頭和結締組織。

今天，我們不會想太多吉露果子凍是怎麼來的，但在1800年代末，如果你想在晚餐桌上變點花樣，端出這種點心，那可十分辛苦：得把切肉放進燉鍋，熬上半天，等膠原水解，從軟骨冒出。

1895年某天，魏特（Pearle Waite）坐在廚房桌邊撥弄著一碗吉利丁。這位住在紐約樂洛（LeRoy）的木匠還兼著做專利用藥包裝的副業，一直想踏進那時新興的包裝食品業。

他覺得吉利丁或許是個起步，但得先想法子把它變得更吸引人。雖然好幾十年來，膠原製造商一直在做動物熬油的這種副產品，美國消費者卻還沒有普遍愛用。那是有理由的：這事很花工夫，好處卻只有那麼一點點。

魏特想知道，是不是有什麼方法，能讓吉利丁成為更主流的食品。之前也有人賣過包裝好的吉利丁粉，包括這個製程發明人彼得·庫伯（Peter Cooper；庫伯學院〔Cooper Union〕是他創辦）賣的，但它們都是原味，理由是這樣才最具彈性。烹調人可以自行添加喜歡的味道。不過魏特覺得，先加好味再賣，也許會賣得更好，所以他混進了果汁，也加進糖和食用色素。有了橘子、檸檬、山莓和草莓等水果顏色及味道的果子凍，色香味更棒。彩色、清淡和討喜的這道點心，幾乎每一頓飯，都能添增花樣和半透明的樂趣。

他太太梅（May）把它改名為吉露，讓這種東西和原來的血腥畫面離得更遠。他們將它裝盒出售。

可惜銷路不好。二十世紀交替之際，吉露這種食品太過新奇，品牌也沒什麼人聽過。一般家庭仍然依照維多利亞時代的食譜做菜，每一類食品都有它的地位。這種新的果子凍，到底是沙拉的食材，還是甜點？

魏特忙了兩年，一直設法激起買氣，終究沒能成功。1899年，他終於死心，把商標（商品名稱加上連字號，及其他一切）以450美元的價格，賣給當地生意人伍華德（Orator Frank Woodward）。

伍華德是天生的推銷員，而且住對了地方。樂洛有點像是十九世紀行商的溫床，以專利藥品製造商雲集出名。伍華德賣很多靈丹妙藥，也發揮創意，銷售熟石膏。他賣石膏目標球給射手，發明石膏產蛋巢給雞使用，裡面還加了防蟲粉。

但是連伍華德的公司神典純食品公司（Genesee Pure Food Company），為了尋找吉利丁粉的市場，也搞得焦頭爛額。

當時的雜貨店賣的產品，幾乎全放在櫃檯後面，顧客必須指明要買什麼，老闆才會找出來賣。吉露屬於新類別的產品，品牌名稱默默無聞。它在附近一座工廠製造，而這座工廠，是尼可（Andrew Samuel Nico）經營的。吉露這種新產品，銷路奇差，令人沮喪。

一天，天色陰沉，伍華德看著一箱箱賣不掉的吉露，堆得老高，提議全賣給尼可，只要35美元。尼可不肯。

主要的問題出在消費者不了解這種產品，或者不知道可以用它來做什麼。消費者沒有需求，零售商就不肯進貨。新興包裝食材業中其他產品的製造商，如艾姆漢默（Arm & Hammer）的烘焙蘇打粉和弗萊希曼（Fleischmann）的酵母粉，包裝盒經常附加食譜。

伍華德覺得，教人如何使用產品的手冊可能有助於創造需求，但怎麼送到消費者手中？

<<免費！ - 揭開零定價的祕密>>

一開始根本沒人買吉利丁粉。

1902年，伍華德和他的行銷長哈默爾鮑（William E. Humelbaugh）嘗試一種新方法。首先，他們做了一則三吋大的廣告，刊登在《淑女家期刊》（Ladies' Home Journal），花掉336美元。他們往自己臉上貼金，宣稱吉露是「美國最有名的餐後點心」。廣告也解釋了這種產品的魅力：這種新的餐後點心「只要加上打發鮮奶油或者薄薄一層蛋奶凍就能吃

。但如果你想變點花樣，另有幾百種討喜的組合，而且很快就做好」。

接著，為了說明所有這些變化多端的組合，神典印製數萬份使用吉露做點心的食譜小冊，發給推銷員，免費送給家庭主婦。

這一招很聰明，因為避開了當時推銷員面臨的主要問題。

原來，推銷員搭乘馬車巡迴全國各地時，如果沒有花大錢取得旅行推銷員執照，多數城鎮都不准他們沿門兜售物品。

食譜卻不一樣 免費送東西不算推銷。

他們可以去敲人家的大門，無條件贈送免費食譜給家庭主婦。

和生產吉露比起來，印刷紙張便宜得很。

他們送不起免費的產品樣品，所以退而求其次：免費奉送資訊，除非消費者買產品，否則那些資訊派不上用場。

推銷員走遍一座城鎮之後，再找當地的零售商，告訴他們，不久會有很多消費者來詢問叫做吉露的某種新產品，所以，最好進點貨。

這一來，放在馬車後面一箱箱的吉露終於開始動了起來。

1904年，這波推銷攻勢大有斬獲。

兩年後，吉露的年銷售額衝破一百萬美元大關。

公司的廣告推出「吉露女郎」（Jell-O Girl），免費小冊也成長為吉露的「暢銷」食譜。

有些年頭，神典印製多達一千五百萬份的免費食譜，而且在這家公司的頭二十五年內，印製和在全國各地沿門免費發送估計二億五千萬份食譜。

洛克威爾（Norman Rockwell）、波爾（Linn Ball）和麥唐諾（Angus MacDonald）等名畫家，都曾經為這些食譜畫彩色插畫。

吉露成了美國人廚房必備的食材，家喻戶曉。

二十世紀力量最強的行銷工具之一就這樣誕生了：免費奉送一樣東西，以激起另一樣東西的需求

。伍華德懂得「免費」這個字詞擁有不同凡響的力量，能夠重新設定消費者的心理感受，創造新市場、打破舊市場，幾乎任何產品都能因此更具吸引力。

他也悟出「免費」不表示沒有利潤的道理。

「免費」的意思只是說，從產品到收入的路是迂迴間接的。

它將在零售業的攻守手冊中占有一席之地，就和「為吸引顧客上門而虧本出售的商品」（loss leader）一樣。

...看全部

媒体关注与评论

「安德森其人其書可與葛拉威爾（Malcolm Gladwell）及克里斯汀生（Clayton M. Christensen）並列較勁。

在這日漸興起的全球數位時代，經營哲學的相關著作絕對少不了他們。

」 - - 《舊金山記事報》（San Francisco Chronicle） 「物流成本正急遽下滑，安德森再次精準指出下一波行銷趨勢。

」 - - Google執行長 / Eric Schmidt

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>