

《长尾理论》着力于描绘大热门之外的世界，新经济则越来越带有整体体验的味道。



作者系知名管理专家，首钢企业研究所所长。

出版管理专著：

《思想片断》(2000年)

《企业的山脉》(2001年)

《商业领袖底蕴》(2004年)

《失去联想》(2004年)

《全球化之舞》(2006年)

《强者》(2006年)

长尾理论与华为的整体解决集合器

王育琨@文

2006年，《长尾理论》盖过《蓝海战略》的风头，开始在中国商界流行起来。“品种少，批量大”的传统制造业经典，正在被“品种多，批量小”的长尾商业模式所取代。研究长尾经济现象和模式，将对首钢乃至中国公司转型大有裨益。

长尾理论

克里斯·安德森，美国《连线》杂志主编，喜欢从数字中发现趋势。他关注到这个被忽视的领域。一次跟eCast首席执行官范·阿迪布的会面，后者提出一个让安迪森耳目一新的“98%法则”，改变了他的研究方向。范·阿迪布从数字音乐点唱数字统计中发现了一个秘密：听众对98%的非热门音乐有着无限的需求，非热门的音乐集合市场无比巨大。他把这称为“98%法则”。听众几乎盯着所有的东西！

安德森意识到阿迪布那个有悖常识的“98%法则”，隐含着一个强大的真理。于是，他在系统研究了亚马逊、狂想曲公司、Google、eBay、Netflix等互联网零售商的销售数据，并与沃尔玛等传统零售商的销售数据进行了对比，观察到一种符合统计规律(大数定律)的现象。这种现象恰如以数量、品种二维坐标上的一条需求曲线，拖着长长的尾巴，向代表“品种”的横轴尽头延伸，长尾由此得名。

《长尾理论》着力于描绘大热门之外的世界。在传统的工业经济中有一个经典的“二八法则”，即20%的产品能带来80%的销售额，而另外80%的产品只能带来20%的销售额，并且这部分产品几乎不能为企业带来利润。可是，在互联网的“长尾”市场中，占总量2%的大热门产品，带来50%的收入和33%的利润；8%的次热门产品，带来25%的收入和33%的利润；剩下的90%的长尾产品，同样能够带来25%的收入和33%的利润。大热门产品的总利润，竟然同冷门产品——也就是长尾产品——利润相等！无限小众市场的价值总合，将不逊于那些如日中天的大热门商品。在没有货架空间的限制和其他供应瓶颈的时代，即在仓储和流通成本趋向无限小的状态下，面向特

定小群体的产品和服务可以和主流热点具有同样的经济吸引力。

安德森给生产商最重要的建议是：提供所有产品，并帮客户找到它。按着这个路线图，生产商便毫无例外地建立起一个庞大的长尾集合器。客户选择不可穷尽，需求不可穷尽，商品种类的长尾不可穷尽，一个公司的长尾集合器也是不可穷尽的。随着生产商供应链向着最终客户生产与运营过程的日益延伸，随着有效、便捷的信息通道日益不断改善，为生产商的“无边界”工程，提供了新的条件和契机。先通行固守几个既不热门、也不滞销的中间品种，极力扩大销量，就可以确保生产商的利益。而在长尾市场中，随着消费者日趋个性化，产品种类的日益丰富，固守这些产品，有可能导致“中间的陷落”。一旦把各大类中的热门商品以及多品种商品集合起来，就可以创造一个可观的利基产品大市场。如果没有超级热门商品，企业就很难建立起强大的品牌和市场地位；而如果没有多品种的基础，热门商品的投入就不会通过拉动效应而释放更大的收益。

显然，《长尾理论》为公司无边界提供了新的理论概括和指引。但有一点必须清楚，那条长长的尾巴，虽然无穷无尽，但开发技术、成本和通道仍然是最基本的制约因素。不能把它理想化。发现和建设达到每个人的独特通道，做起来要比想象复杂得多。尽管如此，长尾理论的意义超出了互联网，每个行业都可以找到印证。我们熟知的公司沃尔玛、华为、中粮以及宝钢等，都是长尾集合器的典范。

华为的整体解决集合器

华为往往被定格为创立蓝海战略的样板，而在其实践中，却有一个巨型的长长的尾巴，这是《蓝海战略》根本没有顾及的焦点。也不能据此就说华为是《长尾理论》的注脚，因为华为的战略重点就是以技术为本抢占制高点，几十年如一日地强化研发力量。其实，无论是《蓝海战略》还是《长尾理论》，都没有涵盖华为。任正非的一种强者思维，缔造了华为的一个个无穷无尽的整体解决方案，很有点整体解决集合器的味道。

“整体产品”将产品分解为基础产品、预期产品、附加产品、潜在产品四个层次，由客户的核心利益或核心价值整合到一起。“整体产品”可以由汽车业的一个“1:2:7”说法解释，即卖汽车只能获得10%的利润，而卖保养的利润是20%，卖配件的利润更高达70%。供应链的价值，只有通过服务才能最大化的显现。服务不再是成本中心，服务已经

成为重要的利润中心或利润基础。低成本与差异化曾经是制造业的两大竞争利器，而新的趋势是制造业要向着提供更多包涵服务的整体产品或整体解决方案来打造竞争优势。

华为固守通讯设备供应商本位，不从事通讯运营。但是它的产品和服务，却已经深深地切入了运营商的所有细枝末梢。包括基站系统、运营系统、信息化管理等在内的所有运营商的系统建设、维护和管理，所有备件和关联产品，各种各样的软件、芯片与服务，华为都可以涉足。在2006年的北京国际通信展上，华为重点展示涵盖移动产品、固定网络产品、光网络产品、数据产品领域、无线终端产品、数据产品领域、业务与软件等全面的系列产品及解决方案。供应链的这样一种深度延伸，使得华为对运营商系统的所有问题和环节，都了如指掌。在这样的整体解决方案中，运营商成了一个壳子，华为成了内容提供商。运营商的任何一种延伸和扩展，实际上都给华为创造了新市场。而且有些时候，华为更为运营商点拨或铺设增值的新途径，为他们主动创造新价值。

华为的整体解决方案，不只是涉足通讯行业，证券业、银行业、物流业、数字电视业、新媒体业、网络安全、企业信息化等等，也一并推出整体解决方案，形成一个可以随时延伸的整体解决集合器。

尤其值得特别关注的是，华为历时几年，以4000多万美金的代价，请IBM给自己强化流程和信息化建设，结果成为他进一步向下游客户输出产品和服务的最雄厚的资本。以客户为中心的市场成长基因，被IBM用集成管理的模式移植到最后端的研发，通过流程加以固化，产生了直接的经济效益。

华为的整体解决集合器，在为客户和自己创造价值的过程中，也形成了很大的壁垒。因为他的无微不至，培养了客户的习惯。华为的人就是他们公司中的一员，无论出现什么故障，华为的人都会义无反顾地千里走单骑，全身心地去解决问题。这样一种体验与习惯的培养，使得客户一旦进入华为的整体解决集合器，就别想再离开。由此，竞争对手被毫不含糊地排除了，华为为设备供应商的地位得到了稳固。这里没有什么成型的理论，却有着任正非清晰强势的企业思维贯穿始终。

新经济越来越带有整体体验的味道。客户的需要和体验是无边界的，整体解决的集合器也是无边界的。只有在与下游客户随时互动的关系体验中，无边界的整体解决集合器才能越发显示市场威力。D

作者 E-mail:wangyukun@263.net