

# 世界 500 强研究之超级集团战略

文/白万纲

## 综述——超级集团战略的六个层次

超级集团战略事实上想要告诉你们一个事实，就是任何一个企业，他想要取得发展上的成功，首先要谋取并获取对更高更层，更高权利枢纽区的一个占有，然后以高打低的往下冲，才能获得到次一层级或者次次层级上最大价值化的实现。他阶层的突破，更高权利区域的占有，不是为了在本区域上释放，而是为了在次区域，或次次区域上释放，而这种释放效果往往会好得多得多，那么这是个总体原则。

### 超级集团战略在研究六个逐次拔高，可叠加，可组合的层级。

**最低层级就是总公司管分公司的战略**，它往往用于连锁，迅速复制，有限资源，通过一种结构，进行无限放大的这类价值运作，往往是用总分这种战略。那么次之是集团，集团和总分最大最大差异在于，如果说总分主要是靠复制，高倍数复制和风险，寻求二者剪刀差的一个价值，复制倍数越大，复制过程当中越整齐划一，二者之间越产生极大的剪刀差价值。

**第二个层次是集团战略**，其更多追求的是通过不同子公司，在经济和生活的不同领域里渗透，不同的渗透，彼此之间形成一种投射关系，最后彼此之间联通成一个扭曲空间，将社会价值在扭曲空间里进行植入、加工、攫取，从而获取一个所谓的打群架效应，打群架效应的关键，在于若干个子分公司之间的内部交易，和母公司的内部交易之内化成一个内宇宙，而这个内宇宙在一定程度上，把社会价值规律，在这个扭曲空间里进一步扭曲、打结、压缩、抽离、压扁、虚化或实化，高密度或低密度化，而这一切的加工，事实上是为了把社会正常规律，在一个以我为主导，有主体目的性的一个特殊空间里加以扭曲和加工，这是集团战略的一个根本特征。

**第三个层次供应链行战略**，不同于传统的供应链战略加以区别，这里所谓的供应链型战略，根本不是传统意义上的一个供应链该怎么运作，事实上是一个链主如何操纵整个供应链，使得供应链为我所用，服务于我的这么一种总体战略。

**第四个层次就是产业链战略**，围绕着一个企业，加工扭曲改造，乃至再造，乃至捏造，创新，催生一个独有的一个产业链，定义出一个产业链，从而从一

开始，整体规划，将我的整体意图植入到产业链的发育、生成过程当中，最终使得我的产业链上掠夺空间，掠夺层次，价值集聚程度超乎想象，那么这是所谓的产业链战略。

**第五个层次是更高境界的生态链战略**，围绕一个企业，怎么构建、缔造、扭曲、加工、放大、压扁一个现有产业链，乃至创造生态链，从而用构建一个生态链，来毁灭其他生态链，或者摧毁其他产业链，更不要说供应链，用高能级构建，击毁低能级构建，从而将已有的其他产业链或供应链的价值扭曲转换，吸附到我的生态链里来，或击溃其他低质量、低能级生态链，再定义其他生态链，获取我的价值最大化，或我们阵营的价值最大化，即使是一个阵营，也分为平等阵营、主副阵营和利益互补阵营，不可能真的就像八国集团或二十国集团，真的是平等的，一定有主副，至少是个互补的概念，此消彼涨。

**第六个层次是超边界战略**，核心是寡头们的超垄断行为。研究的是在社会上拥有了多个生态链的链主，以及拥有了多个生态链下N多产业链和供应链的链主们，在最高层面上根据世界经济结构的缝隙、漏洞和制度缺陷，或制度红利，进行有利于我们几个寡头之间价值最大化的某种设计，得到的一种超垄断状态。从而形成新卡特尔、新托拉斯、新辛迪加，超级财团，放大自己的利益，这就是超级集团战略。超级集团战略意在揭示一种经济形态，就是一个组织，它的眼界越大，越对他所处的世界有深刻洞察，越能够从洞察的最高境界上去进行整体设计，利用现有规律，扭曲现有规律，利用规律与规律之间的结构，布局，造势，从而使得自己获取主动权，形成链主，以及形成一个掠夺和剥削结构，不存在固定的掠夺或剥削结构，一定存在一个主体意图下，发育成长，基于某种整体设计，但是在发育过程当中，还生成很多不确定效应和蝴蝶效应，糅合成了一个大体上有利于我剥削的这么一个结构。作为一个复杂系统，不可能是完全被确定的，他一定有他的不确定性，这是一个大的开门，这么一个描述。

### **一、超级集团战略的第一个战略层次——总分公司战略**

那么回到原点，我们首先从最基本的总公司和分公司战略这个讲起，如果说总公司对分公司的管控，事实上是为了消除分公司之间的运作差，把总公司探索出来的一套独有的模式，独有的一套制度资本，最大程度地让分公司去放大和复制，压缩和减少分公司的管理实践，简化他的探索空间，固化他的运营过程，使

得分公司的不确定性最小化，风险最小化的同时，将母公司高倍数差的，高竞争优势的制度资本植入其中，使得二者发生化学反应，高能级制度和低风险，低不确定性，高学习资本，所有其他分公司的经验所得成长，最佳管理实践，高频度地移植过来，从而挣取二者之间的剪刀差，这是他的本质。

总分战略事实上就是在谋求当一个总公司，意识到我可以用这种方法来发展的时候，你怎么设计出一个总分战略，令到这个总分战略可以使你达到管控的目的，或者一个更大的目的，不要忘记了，管控毕竟是在为战略服务，而不是相反。那么从根本上来说，总分战略就是在谋求第一，你总公司要拥有高可复制性，可复制资源和可复制性，这是他的最大的核心，高可复制资源，可稀释资源和可复制性，首先来源于总公司要谋求获取社会上具有高稀释倍数的稀缺资源，那么在任何国度里，高稀释倍数的稀缺资源是不同的，比如说银行、医院、建筑牌照、经营特许，是根据每个社会的国家机器的不同，社会制度的不同，他的稀释倍数差有巨大的不同，而且在不同的地缘环境下，可复制的价值也会有巨大的不同，首先你总公司一定要弄明白，我在何地要进行这种稀释，我在何种国度上要进行这种稀释，为了更好地稀释，我应该拥有怎么样的高稀释资本，这就是一个总分战略的非常大的核心。首先我要识别，哪些是必须拥有的，拥有了以后，才在这个国度里有最好的可稀释性。

那么探索这一切，我们发现，高稀释性由几个要素构成，那么这几个要素，首先就是审批和获取的难度，这是一个非常大的特点。第二，进入门槛的高低。第三，专业知识壁垒。第四，经营技能壁垒。第五，政商关系壁垒。第六，经营决策壁垒。第七，社会关系构建壁垒。第八衍生化、多元化发展壁垒。

一般根据这些特性，我们很容易判断在某个国度，应该拥有怎么样的高稀释资源，根据这个高稀释资源的一个判断标准，我们去获取这些高倍数，高度可稀释的这么一些资源。那么为了获取这么一些资源，那么要求一个总公司，首先要谋求政商一体化，软实力战略先行，软实力战略，政商一体化的运营，要求该总公司要有效地社会化，必须成为社会积极公民，或者社会权威公民，不管你是通过做慈善，不管你是通过走政治道路，不管你是通过品牌的崛起，不管你触动社会热点，无论任何东西，总之你首先要高社会化，高权威公民化，只要有了这个以后，才能通往高稀释资源，建立通道。

同时我们发现，这一类企业还必须要有一个高稀释资源，关键成功要素识别

能力，并不是每一个高稀释资源，你都能获取，或者获取了以后你都能运用好，这个关键成功要素你怎么识别，识别能力如何构建，我们如果开个大药方的话，我们认为，除了获得高稀释资源以外，你还最起码社会化经营，人才复制，还有权威文化，类军队文化的构建，高精度的管理制度，高控制的闭环循环等这些环节，几乎缺一不可。另外就是标准化、制式化能力，乃至制造傻瓜手册的这种能力，就是对你流程化、精细化管理这个能力提出巨大的要求。

除此之外，发现但凡总分，他一定要求跨地域，跨文化，跨法律，至少是跨地方保护，所以在多种不同的微经营环境下，如何保持相对内部整齐划一的经营，不管外部多么不确定，多么变化，跨越多少种地方保护，但是至少在内系统当中，有效地保持高度统一，由母公司或者分公司的行政人员去抵挡住外部的各种侵袭和骚扰，使得外怎么乱，怎么不确定性，你一定要有一种缓冲机制，对外的这种冲击的缓冲机制，所以一般企业是通过慈善，建立品牌，美誉度，政府支持去建立。像肯德基、安利是这么整的，那么中国公司更多是通过所有分公司对母公司的强凝聚力，高归属感，同乡同缘，乡里乡亲，以及独特产品，独特模式的自豪感，来保证这种内稳性，通过凝聚力，通过整齐划一来保持内稳性。当然还有很多公司，专门把社会经营作为整个企业经营的一个非常大的功能，同而不管风吹浪打，所有母公司用缓冲能力，把外面全部包裹掉，里面的每一个单元，就像在一个温室里高度整齐划一，你铆着劲给我创造价值。

所有的外部消耗，外部摩擦，有我总部的特别部门，去一一帮你化解掉。全中国但凡做汽车的，包括国际公司，在中国做 4S 店，几百家 4S 店，上千家 4S 店，那么 4S 店一个一个在那里经营，母公司不断输出 4S 店经营评价体系，4S 店卓越服务体系等等，使之标准化，不断地由主机厂向 4S 店提供服务，提供经营诊断，帮助他们高效率经营，协助他们提高他们的技能。但凡所有的 4S 店要和银行打交道，那么主机厂帮助他们摆平，用自己的信用对他们提供足够的支持，使得每个 4S 店能够放足马力生产，这就是整个母公司巨大的社会经营能力。

不具备社会经营能力，事实上不管在大国还是小国，都没法进行总分运作，总分运作在很大程度上，不管是直营，还是通过加盟连锁，他的高扩张，高复制倍数，是整个总分经营立一个非常巨大的特征。而且总分经营，表达出一个非常复杂的技能，母公司就是想尽一切办法，使得子公司内稳，简单化，所有复杂的、多余的功能全部由母公司作为一个正当吸收层拿走，母公司的运作事实上极其烦

琐化，极其复杂化，极其社会化。那么这种总公司和社会的接口，远远大过正常企业的社会接口，不管是肯德基出苏丹红事件，还是出废油门事件，单个分店根本不用去关心，母公司的全球公关机器，24小时开动，解决你所有的终端店的问题，终端店根本不用思考，包括终端店如何频繁地刺激消费者，你都不用思考，母公司通过不断地试制一些季节性产品，阶段性产品，不断地刺激消费者，看似一个产品来了以后，过不久下架了，你感到很恼火，但这就是刺激消费者的过程，这个产品要么不稳定，所以它不常年供应，要么经过试销以后，发现需求不均，北方好，南方差，或相反，所以他们这个产品就拿掉了，所有分公司看似按部就班的运作节奏背后，是母公司把所有经营的这种试销、试促、优质产品的发现、优质服务的发现，最佳管理实践的横向传播，所有的功能，总公司全部担掉，分公司独立地傻乎乎地，就是围绕着我自己闭环思考，局限化思考，但是所有局限化思考背后的扩展性思考，已经全部由总公司拿走，总公司就是围绕着这么一种经营特性，来设计一个战略，围绕着如何我极大社会化来完成这个经营。

**总分战略有四种：**

- **复制型总分战略**
- **布局型总分战略**
- **结构性总分战略**
- **组织智商型总分战略**

第一种复制型总分战略：从全球来看复制性总分战略最普遍，无论是极大化复制，极小化复制，这个都是为了复制。从根本上来说，总公司意识到自己拥有一个相对优势，而不是绝对优势，它具有时间周期特性，比如说到某一段时间，牌照就不稀缺了，到某一段时间，特许就过时了。他要在周期里面把价值最大化，所以他用复制这个特征，复制是他一个非常大非常大的做法，乃至出现极限化复制，那都属于复制一个分支，不用单独列成一种战略。

第二种布局型总分战略。只有形成非常大的布局以后，才能联通形成一个总分价值最大化，如果你的分公司没到这么大，你事实上就没法形成这种总分体制，总分剪刀差。如果说前者复制是总公司有了巨大的价值再去复制以外，后者是通过布局，通过母子之间分工，只要达到这个分工，超出这个临界点以后，才能产生正常的剥削价值，否则的话，产生不了价值回流，产生不了价值积聚。像马士基，如果没有全球海运服务系统，马士基是没法成为全球海运大王，只有他的海

运服务系统亏损面这么大，有这么多人服务，把全球海运信息能够集结，马士基的海上运输，港口和造船业务才能运行得这么好。有一些总分必须到达一定的量，才能形成某种价值。而这种设计恰恰是全世界非常稀缺的，如果说复制是一种很普遍的总分战略的话，那么布局是较少有的。

举一个很简单的例子，使用北斗的企业，国家不到一定程度，北斗是建立不起来的，使用伽利略的国家，不到一定程度，伽利略是建立不起来的，GPS之所以一股独大就是这样的，他的使用国家，应用开发的各种产品、软件、硬件足够大，又反过来支撑了GPS的盈利能力，而这种盈利能力的强大，又使得它的商业终端、使用效果，用户数，包括很多国家的导弹，就是根据GPS开发的，现在再要切换到伽利略或北斗，几乎是难以想象的，而只要这个东西是他控制的，以后中国想打美国都打不准，因为只要他把GPS一调，你就打到海里去了，而他要打我们分分钟。

布局战略是总分战略里面一种非常重要的战略，目前极少有企业知道，只有通过某种布局，才有可能去获取某种总分效应，你不是去复制，而是每个分公司拥有了一定的价值以后，只有多个价值连成片，才能打败正常的竞争对手。比如说单独做一个海鲜批发市场，大体做不起来，但是做几个连片的海鲜批发市场，或者果蔬批发市场，才有可能形成一个连片效应，一方面分摊成本，品牌移情，共同形成一个品牌凝聚，另外这个城市培育市场，教育消费者。这个布局是总分战略里面一种非常重要的战略，它是在总分里面，也是高能级的。

第三种是结构性总分战略，我们看到了，从高度上来看，还有一种总分，事实上不同的分公司，冷暖不均，赚钱方式不均，但是通过这种深度布局，结构性设计，形成一个结构差，有些分公司就根本不是为了赚钱，而有些分公司因为其他分公司存在，能够赚到钱，但是你必须布成这么一个结构，否则你部分分公司的赚钱也不可能，但是这个布局一旦形成，就发现，慢慢地不赚钱的分公司，也可以衍生出多重价值，慢慢地整个系统又会越发赚钱，来回振荡，已经赚钱的分公司，也可以延伸他的价值掠夺空间，未挣钱分公司，还可以再不断地延伸他的价值剥削空间。所有的通讯服务商、银行，是非常非常典型的以丰养欠，但是亏损的服务，亏损的产品，一旦把消费者培养起来，这个消费者可能就反哺另外一块，各块之间有个振荡效应，那么这种结构性战略，是总分战略里面最迷人的。简单地来看的话，现在社会上利用总分，最大的是把复制放得非常大，但是对布

局和结构这两种战略，研究得非常非常少，我们认为，这是非常遗憾的，这是对总分的一种侮辱，没把总分理解到最大化。

第四种是组织智商化总分战略。ZARA 的成功，更是体现了总分的最高境界，就是组织智商化总分。组织智商化总分，已经把总分的运作到了不堪的高度。ZARA 的每个店的店长做四件事情，第一件事情，每个月根据母公司推出产品型录，要选，要买哪些产品，如果选来卖不掉要自己买下来，这会不断地强化他和店员们挑选产品的敏锐度，带着责任心去下单，就适合当地这个季节，我这个社区的产品是什么，他要运用一切力量，内生地去发觉，直觉加技术加判断，店长往往拉上老店员们一起判断，判断得不好，我出一半，你们出一半，要把它买下来，就这种机制，看似很混帐，事实上极大程度地挖掘了 ZARA 店员的经营直觉的培养。如果说有很多是通过压力等等的话，ZARA 事实上是通过这么一个迷人的特点，卖得好奖，卖得不好罚，看起来和承包没有两样，但是他事实上通过培养你的多种隐性技能，进行知识管理，他知识管理不是他你的知识吐出来，而是通过你选择哪个产品，不选择哪个产品，让你不断地内化地积累这个事实，但这个事实母公司拿不走，通过你选择哪个产品下单，母公司已经高度地应用了所有店的经营，虽然它是内化的，我们传统上说知识内化以后拿不出来，这是所有人最大的苦恼，但是 ZARA 能够把你内化的知识、技能、直觉，某种混合的天才的东西，拿来应用。同时 ZARA 所有店的店员每天晚上要写三个备忘录，就另外的三件事情，一个是顾客们所穿的色彩，所有来买 ZARA 产品的顾客们，身上的流行色彩是哪些，告诉总店，流行面料是哪些，流行式样是哪些。本身 ZARA 认为人以群分，来 ZARA 里面逛店的这些人，本身他就是时尚潮流人物，那么他们的身上，他本身就是用脚投票过了，那么他们的这种样本，对我们总部的应用，有巨大的启示意义，而这些知识汇总到总部以后，色彩对应于 ZARA 的采购，面料也对应于 ZARA 的采购、设计、开发，样式设计对应于 ZARA 的设计部门，这种巨大的昭示意义、启示意义，一下子就把 ZARA 联通成一个活的大脑，这种总分，无外乎如此强悍，正常人难以理解，而 ZARA 的每一个产品的销售情况，立即回复到总部，然后总部有一个内在的排名系统，对不同的设计师设计出来产品的敏锐程度，不断地加分、减分，列出设计师在该公司的权威程度，对设计师产品如何采用有一个排名系统，这套不断地在背后计算的系统，事实上就使得 ZARA 成为少数世界上活着的企业，一个大脑一般的企业。

像这种总分，简单地说，中国厂商还得再整几十年，做不到。优衣库它再狠，顶多属于布局型或结构型，优衣库所有的产品有个特点，就是常销户，就是所有人都要买一件高领贸易，所有人都要买一个黑色T恤，所以我优衣库把这种常销产品，必备产品搭配的圣品我找出来，用于百搭的产品找出来，然后广普地在我优衣库里走货，所以优衣库的刘井正，这个家伙，是日本首富，但是根本顶多把他叫布局型，如果上升到结构型还有点夸赞他，比起ZARA差得远得去了，包括ZARA的几个兄弟，H&M等等，远远没法和ZARA这种强势的风格，彪悍的运营来相提并论。

所以总分战略要写，就要把这个格调写出来，这就是总分战略。怎么应用总分，怎么按照这四种总分战略的类型，全球范围里布局，不同产品，不同牌照，不同稀缺资源的获取和有效的总分化运作。所以你们一听就明白，总分不是低档次的代名词，会有一种国际公司永远用总分战略，虽然他下面的某个公司仍然叫子公司，但是本质上是总分，就是你们一定要弄明白，名与实之间的差异。

## 二、超级集团战略的第二个战略层次——集团战略

把这一点弄明白了以后，我们可以讲集团了，集团战略是我们公司研究得最多的，它在本质上，就在追求如何在全世界范围里打群架，形成一种变形金刚效应，对任何母公司来讲，首先要形成所谓的发展模式，何谓发展模式呢？发展模式就是我整个集团想走的一条路，对我想走的这条路来讲，我就是单线的，它是一个极限适量和，我就准备走这条路，所有各个子公司，按照它的属性，不是自然属性，而是富余属性，在我这条路上排队，多余出来的我毫不犹豫切掉，我所有子公司排队，我要走这样一个发展模式，谁跟我的道路完全一致，谁不一致，谁相反，谁大幅面一致，按照我单向的通道，我来清所有子公司，跟我发展路径一致的，发展模式一致的，我把它纳入到我的通道里，我对它进行激励，不一致的我扭曲它，把它改了，完全相反的我把它边缘化，作为成本中心或责任中心，事实上是用所谓的发展模式来加工所有的分子公司，所有分子公司的道路，发展模式，路径，必须高度支持、从属于我集团的发展模式。

所以发展模式，大家反而把它轻看了，认为发展模式无外乎就这么简单，谁做先锋，谁做后勤，谁做后备，谁牺牲，谁探雷，完全取决于我发展模式的设计，我发展模式一确定以后，所有子公司在我整个剧本里扮演什么角色，就由发展模



式来定，至于资本运作组合，产业组合，那事实上是从属的，首先整个路径，就在我集团里，有主有次，而且中长期来看，用十年来看，或者三十年来看，主次关系是此消彼涨，此时你是我的主角，他是后勤，但是五年以后、十年以后如何，这事不好说。如果按百年战略来看的话，一个国家的一般产业，12年一个周期，极少有50到60年这么长的产业周期，极少，12年一个产业周期，已经很长了，从世界来看，大部分产业就12年左右，一个百年的集团，至少你的产业要换八次，才能干到百年，至少是你的主导产业要换八次，主导产业换八次，那你的产业组合就不止换八次了，在切换一个产业的过程当中，你产业组合有一个渐变的，连续变化的过程，不可能是突变，第二天就换过来，有一个逐步的起承转合。

所以首先要弄明白，用集团的发展模式来约定、挤压和定义所有的子公司，使得子公司跟我这个集团战略保持一种关系。一句话，所谓的子公司就是集团的一个棋子，主要从发展模式来定，用发展模式定义所有子公司的发展道路。再次来看，对集团来看，所有所谓的子公司，无外乎是对我来讲，是一个资本态，你们看着是一个子公司，对我只不过是钱固化了，或暂时固化了，随时还可以成为气态和液态，你只是对我来讲，只是我愿不愿意把你气态或液态，气固液三化，是变化，气态就是资金，资本，液态就是高流动资产，固态就是低流动性资产，厂房、设备，一时半会变现不了，气固液三项无限转换。我母公司就是在管理，你们所有的子公司，你别调皮，对我看来只不过是一堆投资组合而已，只不过是资产的这几种状态的某种状态的组合而已，而我母公司，作为上帝，在上面摇骰子，我一定追求价值最大化，我不会去追求你在固态、气态还是液态，你是资本态还是资产态，资源态，或资金态，那是更低状态，我不追求这种东西，对我来讲，我只追求如何价值最大化，所以为了这个价值最大化，我来回调度，来回搓麻将，使得你价值最大化，所以我运用资产运作，投资组合，内含式资本运作，外延式资本运作和产融结合，极大化地搓麻将，因为我是上帝，我是摇骰子者，只要吻合我的，对照我的集团价值最大化，这是我的一种运作追求，那么这是整个集团战略的一个非常大的核心，它为什么要做资本运作，它要做更高能级，更高状态上面去思考整个企业，这样的话更本源。所以为什么实业家打不过资本家，因为实业家永远在和实业谈恋爱，而对资本家来讲，只和世界谈恋爱，而不和具像的产业或设备去谈恋爱，他拥有的是世界，他拥有的是所有可能的状态，而不是某种具像的状态，他经营的更实质，更本源，因为他经营的是价值，甚至

他不是利润，有时候价值可能转化为明天的利润，这个利润一定比今天的利润强很多倍，实业家只拥有较低能级状态，所以无论如何，实业运作为什么到最后，打不过资本运作一个最基本的道理就在这里，你事业运作的层级，能量状态，本身就放在那里，你怎么运作得过更高能级的另外一种运作状态，本源上决定了你超不出那一道圈去，这是我们认为的这个特点。

再往下产业组合，产业组合至少证明了，在资本家的高度上看下来，在每个国度，每个具体的时间和空间里，事实上一个国家，在那里犹如五千只猴子跳上跳下，组成了各种周期，各种规律，而且猴子之间互相还会相互影响。就在这么一个纷繁复杂的周期里，运作规律里，对任何一个集团来讲，在探索一个什么道理。在探索，首先我该干什么，一般来讲，我不应该做具体的企业，而我应该经营产业。做一个企业，就围绕一个企业怎么做好，其实忽视了一个企业的外部环境是产业，而当我做产业的时候，我事实上推动这个产业长大发育，然后我再卡位，一个更好的位置，那么事实上我就完成了一个非常高的经营状态。所以很多企业意识到，经营世界的本质，较低能级地来看的话，至少是在经营产业链。那么生态链那些往后放一放。

所以我如何去每一个子公司，至少每一个产业板块，去获取它所在那个产业里的较高价值，形成这么一个思考，就至少构成最基本的几种产业组合，一个对冲性产业组合，东方不亮西方亮，轻重对冲，快慢对冲，风险大小对冲，地域对冲，这是风险对冲性，对冲性产业组合。第二，同时性，同构性产业组合，就是选了几个，在某一个国度，某一个地方都支柱性的产业组合，郭广昌所谓的中国动力就是干这个事，把握住中国成长最凶狠的几个产业，国家成长我成长，拟态化发展，我就是中国的一个小盆景，我就是中国的缩微，你中国成长，我跟着成长，压住中国，相当于基金经理，基金经理选股的时候，不就是根据中国哪些产业好，哪些产业不好，构成这么一个组合吗，保守基金会选用对冲，强势基金，高增长基金，就是选最近最好的一些股，其实郭广昌的选择，同构性产业组合，其实就是想干到这个事。

除了同构性以外，我们发现还有异构性产业组合。异构性和对冲是两码事，异构性，比如说考虑到时间因素，麦肯锡经常发展战略的三个波浪，核心产业、成长产业、种子产业，其实就是所谓的异构性，就是时间上的不同步，有今天成长得很好的，有明天成长得很好的，有后天成长得可能很好的，他们之间形成这

么一个组合，静态来看的话，他们之间没有关系，但动态来看，中长期来看的话，他刚好构成了一个这个产业发展到一个高潮，刚好下一个产业接上。下一个产业发展到高潮，再下一个产业刚好接上的这么一个连续走在波峰上的这么一个效应，多波峰效应，多波峰叠加，这是所有企业都特别特别追求的。

另外有一种组合就是关联性，关联性产业组合，关联性产业组合就是日本综合性商社的最爱，一般我们说，像三菱这种伟大的企业的时候，世人都肤浅地理解为，从圆珠笔到原子弹，按照传统的话说是从圆珠笔到原子弹，觉得这个经营范围就这么宽，但这是对三菱等等一些综合性商社最大的侮辱，从根本性来看，三菱等公司是最核心的产品是做基干产业，重工，装备，钢铁，重化工，核工业，半导体，电子，生物等等，最基础最骨干，一个国家赖以最原生，最原创的一些，需要海量进行原创性研发的这么一些产业，要解决很多硬课题，这类的产业，做材料，把这些攻下来以后，然后第二层面是做具有社会最高能级的产业军工。

刚才我们讲到总分，你要通往社会，要成为权威公民，做权威公民的一个很重要通道就是为国家做军火，极少极少的通过慈善成为权威公民，那只是个笑话。从全世界来看，成为权威公民，大体就两条路，一个是军火，一个是金融。第三条路有没有，有时候有，但并不总是，比如最近几年来看，做矿产可以成为权威公民，但是他这个事说不准，他有几年就不那么权威了。你比如说过去几年圆脸美女很流行，现在瓜子脸很流行，搞得圆脸很不走俏了，以前李湘脸几乎系方的，还可以成为明星，现在是个笑话，你们量一量李湘的脸彻底就是方的，这个显然和当代审美观不一致，这个就麻烦了。一个道理，如何成为权威公民，三菱认识到这点，三菱顶多一个月以后就开发出核武器，三菱生产全世界最好的坦克、导弹，其他所有可能你们能想到的重装军火，只不过日本现在还不是个正常国家，很多产品是和美国联合，最后打着洛克西德马丁的名字，通用雷神的名字出去的，他自己没法正常生产。像你们知道的 F22、B2，都是三菱在生产，发许可证生产，最后的核心部件由美国来装上去，其实三菱照样做得了。

拥有这么高能级产业以后，再往下，任何正常人不知道，在开发军工产品过程当中，因为是海量投入，不计成本的投入，他有一个硬质量标准，你必须达到那么高的杀伤力，或那么高的一个特殊功能，所以必须，绕不过去地做很多基础研究，而这么多海量基础研究所诞生的专利、突破，是难以想象的。很难想象，美国如果不投入这么多钱，星球大战计划能够产生互联，没有一样影响现代重要

的人类发明是脱离军队战争的，因为它有一个高质量要求，底线质量要求，没有任何一个生产必需品有底线质量要求，比如说看电视，非得要到多少 DPI，多少精度，不可能的，但是夜视望远镜必须到这个，否则敌人都打不死，你自己要被干掉，不计成本低投钱。理论上人类是怎样，形成一个相对优势，把它形成产品，但是军工企业一个特点，形成绝对优势，才能把它转化成军火订单，军火订单不是按投入来计的，是按照价值定价法，所以利润是最大的，只要你开发得出来。像 B2 隐性轰炸机，洛克西德马丁直接获得军方订单是 2400 亿美金，以后还会有追加订单，这小意思，什么康师傅，能挣多少钱，海尔能挣多少钱，这是笑话。而这些应用技术突破背后，海量的民用产品研发，特许专利的买卖，转让，才是巨大的利润来源空间，因为三菱对技术如此孜孜不倦地投入，所以他在他的子公司东陶，在陶瓷上，包括在钛合金的应用上，如此地具有前瞻性。包括他的一个孙公司，龟甲万酱油，发酵技术，拥有非常前瞻的技术，宇航技术都用在酱油上，至于人人都知道美国 NASA，发射航天飞机过程当中所产生的微波炉等等，今天我们在生活当中应用得比比皆是。这一切的一切，都来源于高能级产业的介入。所以以后你们再听到说三菱就是从圆珠笔到原子弹就知道，这是世人的无知，他的所有的技术，我们都可以切到这三大堆里去，基于产业，高能级军工产业和军工产业应用。很少有人思考，为什么全世界最好的一次性注水笔是三菱的，世界上几乎没有任何人取代三菱这个地位，很少有人去思考这是为什么，你们可能思考过这一点，就是这种笔，三菱的，没有任何其他的厂牌可以代替三菱的位置，事实上就是他的这种应用技术堆积所致，不凝固的墨水，非常流畅的滚珠，像这种技术，你说这谁搞不出来，中国有句话说，既要火箭上天，又要马桶不漏水，我们现在还做不到马桶不漏水，这种精微技术我们不可能拥有。

这就是产业组合的一个讨论，关联性，结构性，生态性产业组合，到这个层面，正常企业是难以想象的，他凭什么这么狠，因为他构成了一个自己的热带雨林，他构成了自己的内部循环，他有独特的内宇宙和世界，他和世界可以不同步，这种构成内宇宙的企业最可怕，他进行内部交易的层次无限繁多，在所有形成势能差的地方他就出击，和你的市场竞争，形不成势能差的地方他就内化交易，他总能找到多个界面，形成产品，所以内部越计划，外部越市场，所有他觉得对外没有竞争优势的他就内化，把它作为一个成本单元，正常企业就没法跟他们竞争了，但这也是日本最大的悲哀。日本经济太封闭，太生态化了以后，以至于美国

根本融不进去，融不进去以后，日本的吸收外资也好，经济活力也好，就没法持续表现，但是从整个日本的国民财富各方面来看的话，远远高过全球任何国家，到底是优还是劣，我觉得不能单单用 GDP 和中国发展这个角度去思考，这样的话我觉得还是对日本的矮化。

这是产业组合，横向战略就是在所有已形成的发展模式的组合，其实发展模式，既是整个集团有整体发展模式，它其实内部蕴含一个命题是所有子公司发展模式的组合，但是已经异化过的，根据集团战略修正过的发展模式的一个组合的一个，他们之间的一个关联性，发展模式组合，资本运作的组合，产业组合的组合，这些东西，如何形成一个横向战略。所以你们不要把横向战略矮化了，横向战略仅仅说的是产业，形成不同的一个产业组合以后，具体产业与产业之间如何横向战略，那事实上是对横向战略的侮辱。横向战略还在研究资本运作上的组合，发展模式上的组合，乃至各个子公司商业模式的再组合，各个子公司所拥有的产业链之间的再组合，乃至各个子公司所能带动的生态链的再组合。必须把横向战略的认知拔到一个较高形态、位置上来。

最后能力战略，能力战略是我们制定集团战略的牛中之牛，巨中之巨。它充分地说明了，当一个集团构建出自己独有的一条道路，进行很多人设计，在凭空无中生有，形成很多设计，很多模块还缺，虽然整个构图是可以的，但是很多碎片缺损的状态之下，如何用能力构建来弥补所有空缺的部位，以及为集团的小概率战略，如何转变为中概率、大概率事件而保驾护航，所以你们不要简化、矮化能力战略，就说因为我本身在不具备能力和资源的状态下，构建了那个战略，也因此我本来能力和资源就有一块亏损，所以构建战略就是弥补这一块能力和资源的差，这种认识可以，但是矮化，低了。还有要发展出一些独特能力，促使我目前这个集团战略的运作过程当中，去除风险，强化、保障我战略的实现，促使小概率事件往中大上去走，这是设计一个能力战略的关键。

而之后更奇妙的事情发生了，整个集团的战略，经过这五个要素一设计以后，集团就有战略了，所有分支机构，分子公司，子集团，是对整个这个集团战略，在落在我的产业上，落在我的道路上一个有效的解读和分解，解读就是你要给我提出要求，我按照你来异化自己，异化完了以后再分解，是一个重要的抓手。在发展模式上我承担哪些责任，在资本运作上我承担哪些责任等等，五要素上我分别承担什么责任。所有分支机构承担完了以后，我们再来看，发现有个问题，分

分支机构夸夸其谈，能力不够，信用不够，资源不够，他承担不了这么大的能力怎么办。而有些承担能力以后，有可能形成寡头政治，诸侯经济，有可能欺负别的分子公司，或者强化离心力，我们把所有不方便给，给不了，给不出去的凝结在一起，冻结成一个果冻，叫总部战略。总部战略事实上是有意识地帮助各个子集团、子公司，把他们该他们来做，其实有一个整体战略以后，各个子公司分头去做就可以了，但是协同性怎么办，所有合并同类项，必须要做，每个子公司子集团都要做，但是他做的档次不高，格局不开的，我浓缩到一起来做。第二块，所有子公司都需要，但是以他的能量，以他的任期的狭隘的思考，以他的责任、视野、格局、投入能力和他所关注的时间长度，每个子公司都有一个时间函数来看的话，他思考不了这么长，由母公司跳出来，由总部跳出来，来给他进行平台建设，所以一个是合并同类项，一个是所有重要的战略平台，战略还需要一个平台，为所有子公司保驾护航，把冰山下的7/8里面重要构造，重要的基因，重要的支撑性框架，由我总部拿过来，所以总部和刚才讲过的总分当中的那种社会化经营，如出一辙，就把所有战略里面看不见的，隐性的，很重要的，其实影响到整个集团运作的，种种琐碎话题也好，隐密话题也好，全部放到集团层面上来进行平台战略的构建。最大的平台就是刚才我说过的这五个，所以这五个，规划的时候，是母公司带着所有子公司一起来规划，实施的时候，至少是总部为主，各个分支机构来有些落地和承接，总部和分支机构之间形成一个犬牙交错的分工关系，这是我们看到的第二点，怎么形成这种关系。

那么除了合并同类项、平台化以外，还有一个，所有分支机构的战略利益的调节，战略绩效的管理，战略动作的调度，战略匹配性的寻找，和中观、微观的一些战术组合的临时组织，战役的前线规划，都由总部来担当起来。虽然总部带着所有子公司制定一个大的战略，但是总部又作为前提指挥，临时组织各个子公司形成一些战术组合，这个角色要分得很清，哪是司令部的，哪是前提指挥所的，所以总部的这种特殊角色，决定了他必须要有一个总部战略，所以总部战略是华彩献中国人民、世界人民一盘最好的菜，由此我们可以改变世界，总部到底该干什么。在我们之前，总部该干什么没人说得清楚的，老天如果不把孔子生下来，万古犹如长夜那么黑暗，我们至少也有异曲同工之妙，这才构成了集团战略。集团战略从本质上是在干什么，利用变形金刚效应，这是最核心的变形金刚效应，超越单体公司的谋利方式，完成多项掠夺和价值聚合。集团经济首先要掠夺所有

子公司的价值，向所有子公司进行价值掠夺，至少是调度，我不为了你价值最大化，我是为了我价值最大化，追求集团利润，所以首先是子公司掠夺，其次是产业组合差掠夺，只有这种组合，才能把某种钱挣回来，别人拥有不了这种掠夺能力。所以不同的产业组合，为什么能级不同，因为它有一个组合差，哪怕你一模一样的复制了我的产业，你规模没到我这儿，你拥有不了这种组合差，他就只是一个组合的一把剃刀，单个剃刀可以砍头，组合剃刀可以剃头发。

产业组合差掠夺完了以后，更进一步，要掠夺供应链，掠夺产业链，掠夺生态链，这个外部掠夺，因为集团战略这几项掠夺都完不成，他完了，同时还要什么，政策掠夺，社会掠夺，消费者掠夺。要一鱼多吃，把消费者掠夺完了再掠夺，在停车场再掠夺你一次，回去的路上再掠夺你一次，这就是一种典型的掠夺。超级市场为什么把购物车做得越来越大，因为购物车已经告诉我们，只要你购物车做得足够大，消费者总感觉到没放满，他会放更多，促使他浪费 30%左右，所有的家庭已经发现，至少有 20%乃至 30%的产品在没开封的情况下过期了，扔掉了，所以电冰箱厂商把电冰箱做得越来越大，和超市形成了一个合谋行为，但本质上就是这些所有的厂商的一个掠夺行为。首先要完成大购物车掠夺，其次才有大冰箱掠夺。

另外这种掠夺还表现在时间掠夺，这是最牛的一个掠夺，掠夺时间价值，经营时间函数。比如说有很多品牌，都会做青少年品牌，比如说 kevin Clain Johns，穿这个品牌，但是我先培养你一样，青少年时期穿我的牛仔，等你成熟了，走入商场了，你穿我的正装。日本有一个品牌叫 Duben, Deben 的幼年品牌叫 Bestgei，年轻品牌，这都是很常态的时间掠夺。但是最重要的时间掠夺，是通过经营时间函数，通过母子公司之间，今天养鸡蛋，哺养明天的金母鸡，明天的金母鸡哺养明天的金凤凰，明天的金凤凰哺养未来的金麒麟，经营时间函数。你现在看着我们两个人产业组合差不多，赚钱盈利能力差不多，但是其中的时间函数考量，彼此是不同的，最后谁能拥有，谁是不同的。你比如说为什么必和必拓开始经营钻石，在钻石矿入股，和在钾肥矿入股，这就是他开始经营时间函数的一个明显的证据。而 FMG，一个新的矿商，傻乎乎地不停地买新铁矿，觉得自己好像买了新铁矿，就能怎么样，其实没你什么事，这才是我们要知道的。简单地说，世界我们不能说永远是双赢的，双赢是个商业玩笑，都是掠夺的，只有集团战略才能完成多向掠夺，当然你们知道集团战略都能完成多向掠夺的话，

后面这个掠夺层次就多了去了，叫脚指甲上都长了剃须刀，都能来割你一下，全身上下都藏着刀片。

### 三、超级集团战略的第三个战略层次——供应链战略

如果说集团这种战略，是正常人思考起来有一定难度的，有一定壁垒的，也是我们公司竞争之所在的话，那么供应链战略是一个新的空间，供应链战略在研究一个什么概念呢？研究一个企业如何地有效驾驭上下游，包括管理上下游之间，与我之间的各种交易的形成，信息啊，物流啊，学习啊，制度啊，创新，各种各样价值有效地形成一个价值流，信息流，能力流，从而形成一个以我之有限身体和有限资产，组合管理世界上之较大、极大资产，从而以能力互补，价值互补，学习互补，知识互补，资产互补为价值挖掘手段，和能力输出，流程输出，制度输出，要求输出，为整合手段的一个价值获取剪刀差，这就是供应链战略。

供应链型战略，和普通一个企业拥有供应链战略是两码事，供应链战略讲的是一个企业如何通过一套关于供应链怎么发展，供应链发展的哪一种模式，如何形成一个高效巩固便宜敏捷的供应商体系和高效支撑，理解你的价值的经销商体系，以及物流信息体系，来更好地传递你价值的一个价值流的这么一套战略。而供应链型战略，分明指的是一个企业的生存状态，一个企业打开边界，不再在我的子公司和分公司这个壁垒思考问题，我认为我的整个运营，已经远远超出了我的子公司和分公司所给予我的一个约束空间。我已经把上下游纳入到我的一体化思考里去，我让他们成为我不拿工资的员工和不分红的股东，我通过有效用中长期合约，合作协议，诱引他们加入到我的某个价值学说，某个我的理论里去，因他的存在，我形成某种理论，做一个虚价值，但是他的介入使得虚价值的支撑点得以充实，从而把做虚的价值，一个伪造的价值给他做实，形成一个新的额外价值掠夺，价值的创造，这种战略就是供应链型战略。它是把上下游，与上下游之间的交易，整体地作为我的管理对象，不是去把社会上已有的供应商简单地组织在一起，经销商组织在一起，形成他们之间的交易管理，而是按照我的某种能级、意图，去构建出一个理想中的供应链，理想中的供应链模型，然后把所有的吻合我这个供应链管理对象，吻合我这个供应链价值需求的对象，一一地用同一个，或不同的理论，和同一个或不同的利益合约，交易合约，诱引进来，逐步地将它矮化或固化在我的某个供应链战略的端点上，而使整个供应链形成一个较高的能级，并且随着不断的供应商的植入，经销商的植入，彼此之间的交易关系，稳步



地有预谋地推进他的交易规则的变化，能级的提升，最终拥有一个高质量，高能级的这么一个以我为主导的意图实现型供应链，表达我的意图的。

供应链战略分为：

- 构建型供应链战略
- 改造型供应链战略
- 外化型供应链战略
- 内化型供应链战略

构建型供应链战略指的是一条供应链是以我为主构建的，所有的供应商是我培育起来，是我推动发展，主导体系构建。

第二种，改造型战略，已有一个供应链，社会上已经成熟的有供应商和经销商体系的存在，因我的到来，重新制定交易规则，重新改变商业模式，将这个供应链进行升级再造优化，从而改造成以我为链主，他们为链从的这么一种结构。

第三种，从客观上来看，就是边界转移，本来这些应该是我内化的子公司生产的，我把它外化，我外加工，变成他们外部的生产。

第四种，内化型供应链战略。

本来是供应商做的，后来发现我自己做可能优势更大，我把它内化，这也是一种供应链，正如世人人都知道比亚迪除了玻璃和轮胎不做，其他的都做，玻璃、轮胎、钢板这三样不做，剩下的全部自己做，为什么拥有这么大的能级地碧桂园也是钢铁和玻璃不做，剩下的都自己做。你不能说他就不是供应链战略，他也是个供应链型战略，你必须这么来看，所以今天我们把名与实要分得很清很清，这才能够理解这种供应链型战略。

当然客观上来看，除了这几种供应链战略以外，供应链战略今天已经走到了无以伦比的高度，比如说富士康的紧绷型供应链，极限供应链管理，已经到了一个难以企及的高度，正常企业已经不能想象，不能组织出他高能量的供应链。还有沃尔玛的这种蛛网状，社会化供应网管理，他不是供应链，供应网管理，已经到一个非常高的能级了。

UPS，DHL 的这种大运营型供应链，自己和相关配套厂商，他的采购的内部服务、外部服务，就是彻底的把他们组成一个长社会化大供应链。

这种运作，事实上是非常非常值得我们关注的。上一回南航在做战略的时候，惊讶地发现南航在亚洲是第一大的航空机器体，拥有最多的飞机，但是还比不上

个 UPS，这就是非常可怕的，你们可以想象 UPS 在社会上拥有多大的能量，他的那些飞机只是不载客而已，载货，但是他载货的飞机比载客的飞机要多，南航是亚洲第一大，你想想看，还有比这更可怕的吗？那么这个背后到底说明了什么，我觉得这是我们非常要值得关注的供应链型战略。

组建一个供应链或构建一个供应链型战略，从客观上来看，需要几个硬的条件，我们把它构建 N 步法的话，事实上形成一个对供应链的革命性认识，应该是关键中的关键，你对供应链的认知到什么程度，你认为整个供应链在社会当中，到底解决什么问题，供应链可以有哪些形态，到底解决什么问题，对这种认知来看的话，目前世界普遍缺乏。西方目前关于供应链形成最牛的认识就是瀑布效应，一个主机厂控制很多一级供应商，一级供应商控制很多二级，二级控三级，三级控四级，以极小的供应主机厂的资产，控制全球巨大份额的供应商资产，而这种控制，事实上缔造了一个肥沃的、强大的主机厂，能够给一级供应商，给很多订单，让一级供应商拥有很多独立的技术，独立的创新，独特的资产。而一级供应商为了维系这份特殊合约，一般来讲，都会排他性地经营，至少是要满足我的一些独特的要求。这些一级供应商在社会上都是势力非常强大的，像汽车行业的很多一级供应商，本身就是世界 500 强，电装，德尔福，伟世通，德国博世，都有这个特点，一级供应商每年都能干到几百亿美金，就是专门给主机厂做部件，不是做配件，配件组装在一起形成功能的话，我们把它叫部件，成套部件，系统供应给你，而主机厂培养大量的一级供应商，事实上是以一级供应商为管理单元，简化管理，然后整合周边的中小供应商，而很多一级供应商，按照我所供应的部件，再把部件的主次一分以后，把很多可外包的部件，可外包零部件，元器件包给二级供应商，二级供应商也是如此。那么这种逐次以降的瀑布效应，事实上就把一个极少资产，极小控制量，极少能力的一个主机厂放大成为一个世界级的控制者。今天我们打不败波音、空客，甚至其他的航空器的一个很重要的原因是我们挑不掉这些一级供应商，这些一级供应商不配套我们，不给我们供货，而没有任何一个主机厂有如此强大的功能，把一个航空器上所需要的 200 万个零部件全部生产出来，这是不可以想象的，再大都不可能。反过来他也不可能给别人供货，因为只有我是最大的主机厂，只要我控制了独特的这么一个瀑布效应，我的社会定价权各方面就是难以言喻的，A380 每次到一个国家，盛况空前，这就是一个明证，可以形成这种明星产品，高垄断，高议价产品，乃至代表国家进行贸易

平衡产品，这就是一个国家战略产品，而其关键就是所谓的这种瀑布效应。瀑布效应的关键已经越来越明显地体现为，主机厂现在只做概念，图纸，产品的设想，这种设想一旦做出来以后，很多重要研发，用风险研发的方式，让一级供应商带着风险研发，给你个一要求，给你一个参数，你自己投资，开发出来我采购，开发不出来我不采购，而主机厂也不含糊，把很多部件的风险开发再交给二、三、四级供应商，逐次以降，但是你们知道，风险彻底被分摊了，一旦一级供应商出现一个重大研发，我就几十亿美元、上百亿美元的采购，补偿他的风险研发，这就是没有集资的非法集资，不用集中资金，集中智力，集中知识，集中技能的集中，照样最后集中，甚至我把一个风险研发，给我的一级供应商，一级供应商给他二级供应商的时候，逐次以降地把很多隐性 know-how，隐性至此层层上交，他往往会超出我的需求，研发出一个高功能产品，也就是说他完成我的这些物理参数，这些指数的指标的同时，他一定要超出这个，他不能紧贴这个边缘，把这个产品拿出来，所以把很多我意想不到的民间创造、功能，附在这个产品之上上交上来，这是额外的，剩余掠夺，这种对组织智商的掠夺，事实上就到了一个最高高度，甚至他有时候出要求的时候，他根本不知道你怎么满足，但是以利益诱之，因为他们完全没有风险，所以主机厂只出图纸，只出理念，乃至只出产品概念，就像做概念车一样做产品，发展产品，推动大家的想象力，推动人们对世界的理解和思考。

著名的商务客机湾流公司说，我们是风险管理工具，因为商务客机随时可以把世界公司总裁送到世界任何地方，所以我们不是做飞机的，我们是风险管理工具，根据这个道理，那每个公司都为了风险管理，都应该买个飞机了，而且应该买N辆飞机，这个认知已经牛到了无限，通过提出各种理念，各种社会化的观念，推动供应商们随我起舞，推动社会随我起舞，以极小之身材和资产，控制社会之极大资产，到资本主义这里，已经发育得淋漓尽致，而且波音和空客的供应商之间又交叉，又一定程度上形成壁垒，推动飞机做得更好。而做出飞机的过程当中，像西门子，奔驰财团，都有一个特点，以奔驰财团为例，既有做客车的，也有做轨道交通的，也有做航天器的，发动机这一类的。就是他们这种，任何为航空器做部件，做配套的过程当中的研发，又可以较高势能地冲到一般民用产品上，给他们带来巨额的创新空间。就这种应用不得了，形成一个强合谋型，他不是某个意料之中的设计，但是不小心形成一个合谋了，你能把我怎么样。

所以你们很惊讶地会发现，世界做航空器的主要供应商，几乎全来自于 G8，八国集团或广泛来说，G20，绝对不会来自于中国以外的任何公司，因为他不为你服务的，他凭什么让你掌握这么尖端的技术，事实上是优势国之间的利益分享，彼此国与国之间工业体系的紧密的扭和，而通过某一个国家塑造这么一个主机厂，事实上就可以矮化他国的制造业，让他国的制造业来为宗主国来服务，为该国服务，该国时间长了以后慢慢都会成为失去原创能力，主机组装能力，关键总成技术的零部件制造商，所以欧洲崛起，欧盟的形成有一个标志性建筑，就是空客集团的成立，有西班牙、意大利、英国、法国等国家合资，成立欧洲航天防务公司，成立一个空客计划，包括欧洲的阿丽亚娜火箭，都是欧洲航天防务公司的另外一个产品，飞机和大飞机，航天飞机、大飞机、火箭、导弹一起来整，一体化有很多技术，技术可以高共享，这才能够把欧洲整合到一起，除了欧元以外，欧洲的欧盟统一的标志性建筑就是这个公司的成立。而这个公司的成立，把整个欧洲的供应链，工业体系焊接在一起，形成一个大网络，大蜘蛛网，其顶端不再是去服务于波音，而是服务于空客，惟有这个，才振兴了德国的制造业，意大利的精密工业，北欧的通讯产业，振兴了整个欧洲的制造信息，欧洲制造才第一次有可能和美国制造打个平手，否则按照当时的趋势，美国车已经一举天下，日本车就是低成本的，低消耗的占有，蓝领用日本车，金领、白领用美国车，世界格局已定，但是空客的出现，把这个格局搅乱以后，到今天，之所以欧洲能够重上台阶，和整个国家品牌，乃至于洲际品牌的构建，就是空客坚决分不开，所以你们看供应链战略不做还行吗？

至于富士康的出现，也是供应链的一个奇葩，是把发展中国家的分工极致化，理论上发展中国家给发达国家的通讯，这种数码产业，代工是必须的，我们劳动密度便宜，容易容忍污染，但是这种大分工，把它集结在一起，在空间上、时间上和资本上压缩在同一个公司里面，完成一个把国家分工压缩在一个公司里，世所罕见，所以他也能够以 6000 多亿人民币的销售额，冲到世界 500 强较高的位置，它事实上把整个中国的分包，乃至于亚洲的分包压缩到同一个国家，与他刚开始还能同台竞技伟创力，已经不堪一击，伟创力本来就是 EMS 代工，电子产品代工的佼佼者，有了富士康以后，就搅不起来了，他还是没能理解，当整个产业可以分工以后，如何把它熟练地用供应链型战略，压缩到同一个公司里面，不让它全中国代工。理论上全中国可能用两万个工厂，才能完成这么多代工，那么我

压缩在同一个企业能不能完成，就这种伟大的思考，已经是供应链战略发展发育的最强的核动力，就你重新认识才能推动供应链战略，供应链型战略的发展、发育，傻乎乎地上下游交易，物流，是走不出一片新天地的，所以第一个，理论、道义、模式的创新、认知程度，高度有多高。

再次才是对供应链资产的认知，就整个供应链到底有哪些利益相关者构成，用哪些东西可以把他们整合成某种模式。过去我们认为供应商、经销商、政府、金融机构、物流商、软件商，还有其他的分销商，广告公司，共同构成了一个大供应链，今天我们已经不再这么认为，供应链里面的从属者越来越多，已经整个社会几乎可以内化在里面。比如说如果没有中国海量的一百万、两百万地提供眼睛最好，体力最好的青年人，而且都读过大学的，每年有这种几百万大学生毕业的一个国度的这种海量劳动力的提供，富士康的产生是不可能的，你再去供应链管理，要素没有，对要素怎么认知，国际电子产业之所以转移到国内，中国一个最牛的，中国有那么随便可以找来几十万个工人，戴着显微镜，在镜头下工作，两三年、三四年以后视力衰退，再也不能工作，扔掉，让他回家，再换一批，一茬又一茬，欧洲难以想象，尤其我们中国小姑娘，指头又细，心灵手巧，在显微镜下这种加工，绝对不是欧美人所能想象的，就这种独特资源，每一个供应链型战略下面，都需要极其独特的资源。远远超出了正常供应链战略的认知，把所有的传统供应链要素和非传统供应链，新型供应链要素组合在里面，就形成了今天的超级供应链战略，供应链型战略。把这个要素要找出来，供应链由哪些资产构成。

再往下看，要以理念的营销，俘获第一批经销商、供应商，和其他利益相关者，与他们之间形成一个前供应链战略状态，或者供应链战略的初步状态，组合在一起，然后以此为模型，为范本，主机厂或者供应链链主进行一定的亏损，道义式供应链的运作，呈现所有的参与者盈利的假象或状态，吸引第二批、第三批、第四批供应商、经销商的进入，在进入过程当中，逐步地优化，蚕食式地、小步快跑式、千层饼式调整营销政策，合作模式，交易政策，协作关系，再逐步地发育，推动供应链生长的过程当中，将游戏规则朝向有利于自己的天平来调拨，调整，这个动作也不可或缺。同时必须全力以赴地打造各种供应链控制力，控制资产，使得供应商围绕着我转，我能够以千手观音的姿态，从社会上拿到各种资源、资金、项目、政策和额外资产，向供应商、经销商进行配置，而且进行内部掠夺

和内部配置，把经销商掠夺给供应商，把供应商的掠夺来给经销商。

举一个最基本的例子，可口可乐就这么干的，可口可乐每年代替可乐给所有下游的罐装厂，请注意罐装厂和可口可乐没有任何的产权关系，就是按照可口可乐的标准建立可口可乐的供应厂，接受可口可乐的认证，然后每年向可口可乐采购浓缩液。但是可口可乐浓缩液每年都涨价，而且超出正常涨价，额外涨价涨很多，所以为什么可口可乐的股价这么坚挺，他涨价的依据是什么，他每年要求所有的罐装厂，把你们的需求统计在我这里，我代你们去找镁铝去谈铝的供应，杜邦去谈 PET 的供应，梅赛尔去谈气体的供应，古巴糖去谈糖的供应，把统一价格砍到一个体无完肤的高度以后，然后你们所有的罐装厂可以按这个价格去采购，我代替你们进行集合竞价，帮你们省了这么多钱，但是我的浓缩液要涨价。这种掠夺是正常主机厂，集成商，链主坚决难以想象的，他没有出一分钱，他只不过是应着下游的需求去找上游谈判，然后上游让步的价值由他来内化一部分，因为我浓缩液涨价，道理很简单，我不把这些东西谈到这么低价格，你们采购到也没用，如果我把浓缩液给你的话，所以我们就要涨价，因为你的经营涨价更好，你的成本更具优势，你能消化我浓缩液成本提升所带来的冲击。你消化不了也得消化，因为你的量更大了，你利润变低了但是规模大了，我就要剥削你，你能把我怎么样。这就是控制力的建设。

而沃尔玛在这方面建设还更牛一些，他通过逐渐的，逐步地诱引供应商接受我的订单，给其较好的商务条件，但另外一方面，他提出硬性条件，要求供应商采购某设备，通过某认证，拥有某种资产，拥有某种技术，逐渐地蚕食地逼迫之下，终于供应商量做得越来越大，品质做得越来越高，资产越来越独特，最终不能向社会配套，这么大的产能，别人消耗不了，那么只能向沃尔玛畸形地供应，畸形地配套，那么沃尔玛就来剥削你，你的自主性越来越少，你的资产重量越来越高，资产的可转换程度越来越低，你资产不能变现了，那我就来剥削你，而这是一个很重要的供应链战略决定的，他就是这么同谋的。

有了这些，我们才能知道，世界上为什么这些 500 强企业这么狠，中国为什么只能通过垄断产生 500 强，道理其实已经呼之欲出了，昭然若揭了。那有了这些控制力的建设，这控制力还包含政策，政府因素，独特资源，独特软件制度作为一个资产，对我的支撑，独特技能对供应链管理的一个支撑，等等。包括一些其他的特殊关系，构成这么一个供应链的控制力以后，再紧接着，就是形成一个

供应链初步模型，中期模型，远期模型的一个切换能力，不仅能够把第一期上来以后，第二期还能切换，第三期还能切换。切换说穿了技术比较简单，就是在不同的时间，进行供应商的淘汰，调整，优化，不断地分级分类，最终能够对供应商有极强的影响力，这个道理其实是非常简单的。

那基于这么一个道理，我们还经常形成母公司对全球供应商的识别、挖掘、认证、管理能力，供应链战略最牛最牛的是要识别出谁是你的供应商，谁有符合你需要的资产、能力、品质，品质，产品倒也罢了，事实上吻合出与你能走很长路的供应商，而且它刚开始可能是个正常厂商，经过你改造，经过你用订单异化他，最终把他异化成你的一个有机组成部分，这在全球所有厂商看来，是最最重要的。所以像王永庆的台塑，像所有上下游，输出王永庆他们公司自己的一套ERP，其实这个输出的结果很简单，你把你的一套ERP输出以后，他就按照你的规则来运行，所有的链主对规则的输出能力，今天来看，已经成为供应链战略里面核心里的核心，就是你能不能按一套道理去管理这个供应链。那么除此之外，推动供应链的发育，形成供应链的心理，让上下从属者，利益相关者围绕一个新理论二次发育、三次发育，以及围绕着供应链的运作，外部争取政策，空间的一个友善，内部推动有良性的内部竞争，促进供应链升级，以及出台各种硬性、软性政策，推动供应链淘汰劣质供应商，以及通过各种阴谋和阳谋，促使部分准备独立的，愿意做自己品牌的，离心力较大的供应商去离心力，或者受到损害，遏制，都属于供应链战略里面重要的从属部分。

有了这些，我们才可以说，我们形成了一个供应链型战略，才可以全新地构建一个供应链，利用供应链这种壳，来为我价值最大化来服务。事实上我不仅把管控的对象延伸到了上下游，利益相关者，而且不是简单的基于管控，而是升格到供应链是可以设计的，是可以构建的，可以用一些新理论去运作的。但是因为所有的上下游厂商不是你的，所以一开始，你吹一个牛，说一个理论的时候，他们不服从，所以供应链战略的核心就在于，如何把虚理论做实，利用诱引技术，先亏后赚技术，算大帐技术，做时间函数技术，把所有的上下游供应商、经销商、从属者，逐步地扭曲，嫁接到我的这个链条里来，逐步地发育、推动某种战略的形成，使得我这种链状发展得以实现。

那么同样的，你们可以想见，这个供应链的掠夺，那就远远地超出了正常掠夺的范围，除了刚才的掠夺以外，供应链，供应商独特资产掠夺，供应商别忘了，

他本身有掠夺，他等于是小黑社会，他抢劫良善人家，我们作为堂主再抢劫他，舵主再抢劫堂主，这么一个大掠夺行为。没有任何一个供应链是天然而然该赚钱的，你们一定要记得，如果仅仅是个买卖关系，他要赚钱笑死了，他里面事实上有很大的价值流，价值让渡空间在里面，任何一个大供应链链主，就是在设计这个价值让渡空间。

比如说某一个酒店集团，把夜总会包给一个黑社会，一方面社会治安，这种场合，我好管理，另外一方面，这个黑社会在社会上的很多违法犯罪活动，通过夜总会可以洗白，可以把这种黑社会也集团化，管控化，他过去很多收入是不合法的，他要把它合法化，管理要企业化运作，那么他做了这么多年的恶，他现在有一个平台要上岸了，所以他会企业化经营，所以他反而会把我的场子经营好。所以你看，他不管过去做了多少恶，当我把我的夜总会包给他，甚至我有个连锁酒店系统，我把我的夜总会，夜场卡拉 OK 包给他的时候，事实上他把多年在社会上为非作歹积攒的人脉，还有积压的威信，转化为生产资料，生产要素，从而呈现额外利润，这是正常人难以想象的，但恰恰是我们管理供应链的关键。

所有供应商，但凡他存在，他就合理，他一定拥有生产以外的特殊价值，供应以外的特殊资源，其实所有的供应商掠夺的时候，还把这部分掠夺在一起。关键就在于你刀子快不快，你刮的深度深不深，有些能刮出来，有些刮不出来而已，富士康就刮到什么程度，要求你供应商要在我的仓库里至少要放一星期的存货，我用不用是一码事，你要放一星期的存货，我开仓，开封之日就是算我供应之时，你放在我的仓库里，我还要收你的仓储费，但是极大程度上稳定了我的供应，我根本不要算安全库存，任何东西。富士康可以做到 982，98%的货订单两天里出货，赤字接单，蓝字出货，接单的时候是亏的，出单的时候是赚的，就是因为形成强大的供应商掠夺，至于你供应商怎么解决融资问题，怎么能够在这么低周转下，在我的仓库里放这么多货，至于你怎么满足我这么海量的要求，那我不管，你自己想办法去，我只提要求。这种社会掠夺往往是以强控制力，强话语权为代价的。

这就是我们知道的供应链战略，或供应链型战略，它事实上已经揭示了一个企业，走出科斯传统所定义的集团内部交易的界定，把内部交易外化到了整个供应链系统，科斯如果活着，羞都羞死了，他们界定的算什么，企业边界，软得像个膜一样，想覆盖什么就覆盖什么，而且同一个集团只有一种文化，一种资产，



一种风格，N 多个供应商，在不同的地段，高度当地化，高度当地社会化，所以把供应商全部管好以后，不同的供应商反而能够给这个集团带来欣欣向荣的一个局面，你比如说台湾宝成，就是耐克做运动鞋，刚开始 OEM，现在 ODM，耐克甚至管理台湾宝成对亚洲的理解，对亚洲流行的敏锐的观察，我耐克都不用思考亚洲流行趋势，我 ODM 就可以了，给我拿来 5000 种鞋，这个 300 双，这个 800 双，这个 12000 双，我下单就可以，宝成为了他下单下得准，要全力以赴地研究亚洲的流行，观察亚洲的运营，在整个亚洲有很多趋势观察员，和流行杂志的编辑们有非常好的交往，这流行杂志的编辑们帮助宝成挑选更好的鞋样出来，而这一切对耐克来讲，只表现为这个 500 双，那个 300 双，你一生的人脉经营，你所有所有在毛细血管里的循环，都归结为我对你的剥削。宝成为了下一次更好地被看重，更好的挖掘时尚，管理时尚，管理流行，每一次的这种攻击，都表现为耐克对你更加深度的剥削，而宝成为了表达对耐克极度的忠诚，又哀求，请你让我做亚洲代理，所以耐克又把亚洲很多的耐克店给他，耐克店有了以后，宝成又可以更敏锐地、直接地观察耐克的销售情况，促进他设计出更好的鞋来，这一切背后，在宝成看来，他钱赚得越来越多了，但是在耐克看来，一切我是以夷制夷，以夷剥夷，用你的运作来剥削你。

这种运作已经超出了正常企业所能理解的空间，所能想象的空间，所以供应链管理，管理厂商的产能最低档次，管理厂商的资产，生产系统是第二档次，管理厂商的供应理念，如何参与供应，如何玩供应链休息，把厂商培育成熟练的供应链参与者是第三层次。第四层次是使得厂商有系统感、一体感思考。最高境界是管理供应商的智慧资产，剥削他的智慧资产，进行组织智商剥削、掠夺，这已经到了最高境界。把你组成在我里面，我就来剥削你，我就让你在我的系统里，成为被剥夺者，这已经远远超出了正常企业所能想象的空间，诱引、趋势每一个供应商发展某种能力，表面上是为自己自己赚钱，其实最终是为了我赚大钱。而这种趋势是通过机制设计，内部的交易关系来体现的。这样一来，李宁怎么打得过耐克，还屡次要打败，你有多少趋势观察员，有多少人在帮你关注流行，如果说 ZARA 是靠自己的人责任心，压力让他们关注流行的话，那么耐克就是在用订单，在用利益，诱引他们关注这些东西。

顺便说一下，力拓、必和必拓都在全球有数以千计的探矿员，寻找各个国家的不同的矿脉，他们之间有一套独特的编码体系，用密码，每找到一个矿以后，

发给他们总部，让他们总部来投资。这是所有企业，矿业企业坚决没法相提并论的东西，耐克有星探体系，体育星探，大电影公司有星探，选秀体系，这种特殊设置，特殊附件，恰恰是供应链最有魅力的地方，能不能找到这种供应商，能不能诱引每一个供应商个性化地发展某种独特资产。到最后供应链战略针对某一个主力供应商，一级供应商，都会拥有一个供应商战略，这个供应商战略是我作为主场厂，逼迫他建立的，有些是成文的，有些是交易来管理，没说出来，但是你在这么做，是事实上有这么一个供应商战略，到这个程度，那只能说天下归心。到目前为止，像你们理解到今天，你们任何人走出去，在中国都是超越的，因为没有任何一个中国企业家或战略公司在这么理解，只有我们，能够把这么奥妙的东西给他说出来，光说出来，就可以获五次诺贝尔奖，更不要说写出来、干出来，但是关键还是要干出来，别傻乎乎地就是个说说。

更牛的供应链战略，甚至促使一级供应商也建立供应链型战略，去管控他的二、三级供应商，以及内部管他的分子公司，进行有效的集团战略和集团管控，输出一套理念，教他们做生意。最牛的供应链战略都有这个体系，就是战略输出体系，所以你们经常会发现，强生每年把经销商叫去，开经销商大会，教经销商更好地经营，很多买伽玛刀、CT 扫描仪的，把医院的主治医生、扫描医生叫来，教他怎么做生意，怎么在当地营销，怎么让更多的不该做 CT 的人来做 CT，X 光就做 CT，撞伤了就验血，感冒就做伽玛刀，管他呢。这些背后，这种母公司战略外溢，战略资产外溢，满得装不住了，对外溢出，就能产生额外价值剥削，恰恰是正常企业想都想不到。到建立一个供应链战略以后，供应链战略每高一个能级，其剥削的幅度，赚钱的指数，那就要密集增加，指数级增加，已经增加到我们难以想象了，每一个眼神都能挣钱，每眨一下睫毛就是一堆利润，因为他已经身段到这么曼妙的高度了，再增加一个动作，那就美仑美奂，再增加一个眼神就勾人魂魄。供应链战略到极致以后，再略微多出一点点，他的利润层级就难以想象，就全世界已经到了，生态型供应链，智慧型供应链，组织智商型供应链建设的焦灼状态，从现在到未来，看谁能走下去，机械型供应链，传统型供应链，组建型供应链，组合、组建、组装型供应链式微了，没什么意思。中国但凡会供应链管理，也就是顶多到这个层面，但是真正的未来在右边，在另外一条康庄大道上，是他们没法企及，不能想象，思考都不能思考的一个层面。

我们怎么上到这个层面上，说穿了，因为我们去给人家做供应链，做个屁，

做来做去在做采购，你培育不出明星供应商，你不能给他明星供应商做战略，你不能从他里面获得额外溢出，你不能帮助他形成一个集团管控，而且低志向的集团管控，不能让他产生觉悟，不能够让他领悟到我可以做供应链战略，乃至生态链战略，要把它矮化，当然打消他的理想，遏制他的生存空间，让他赚不到足够的钱，把他赚到的钱消化为资产，都是重要手段，才能制敌，所谓的供应链型战略。它已经远远超出了总分战略、集团战略的境界，上升到了算计社会，算计全球，算计趋势，算计工业潮流，算计产业结构的高度，算计家宝赚我们的钱，算计县长赚一个县的钱，算计村长挣村长的钱，你算计的对象是谁。

就企业的超边界运作，超边界思考，事实上是从供应链开始，但是供应链已经被庸俗化很久了，我们做战略的有必要还原它的本源，所以你们以后首先是个社会学家，其次才是个战略家，是对社会形态、规律、运作趋势看不见的手的运作。就像我屡次说，世界就是个千层饼，中国就是个千层饼，所谓千层饼是阶层是千层的，产业的差异是千层的，不同产业之间的成熟度差异是千层的，就是这种千层饼社会，不再中层、阶层、高层，千层饼社会所能产生的所有的化学空间，反应空间，造就了这个世界以后会这么走下去。而世界不再分为发展、发达、落后国家以来，世界也分为千层饼化，不同国家组建自己的小联盟，全世界还有一个WTO，国与国之间曲线的又构成各种各样的小自由贸易区协定，使得世界也千层饼化，所以下一步全球供应链的打造，想必会产生一个非常非常大的跳跃，简单地说，去全球化是今日的主流，很多企业不再高度全球化，全球化遭遇质疑，但这次质疑是非常可怕的，以后会分为超全球化和低全球化企业，低全球化企业再想二次全球化，恐怕很困难，那种在全球化过程当中咬住牙关不撤退，哪怕全球化已经反扑，已经反潮，但是我依然坚持高全球化的企业，以后会真正成为全球优势资源集结整合型企业，真的会拥有智慧地球。在他的这个范畴里的一个智慧地球，不再是IBM的专利，任何企业拥有一个超供应链，就在你所拥有，比如说棉纺织供应链，那你就是棉纺织智慧地球，这是未来的一个大的趋势，但这只是冰山之一角，较低档次的，还有更高档次的。

#### **四、超级集团战略的第四个战略层次——产业链战略**

第四个层面就是产业链战略。现在自从宁高宁提出全产业链战略以来，搞得大家人心浮躁，甚至有些公司把全产业链战略都当成战略之一种，好像这就是一

个一级选择一样。那么我们有必要来透视一下，关于产业链的战略的真相。一般而言，我们认为一个产业链无外乎有上游、中游、下游构成，一般的定义，原材料、矿产资源、设备、零部件、粗加工状态，都归结为上游。中游就是价值挖掘提升部分，精加工、组装、深加工、产品的商品化、粗糙产品的精致化、粗步形态转化为深度形态、工业形态转化为民用形态，比如说铝锭压延成型材。一般下游最终的深加工、精致化、销售、配送、服务，都大约放到下游。这就是我们通常所谓上的一个产业链。当然今天我们说产业和传统说产业是不一样的，以前说一产、二产、三产，产业，全世界就分为三产，一产重工、原料，二产轻工、加工制造、三产服务，有人把我们叫四产，服务智力，第四产业，过不久以后肯定也会产生第五产业，人类嘛，就喜欢整这些事。但我们现在说的产业是传统上的行业，所以今天你们一定记得，行业和产业差别就被我们概念化、通俗化了，差异没那么大了，那么这是我们通常所谓的产业。

当产业上下游形成紧密的关系以后，我们认为产业就链化，链条化了。那么产业是因什么而链条化的呢？这个就值得我们探究，一个原生态的产业，它只是一个产业存在在那里，那因什么而链条化，一般是因某种明星产品，因某种需求，因某种独特的上游的原材料的改进，中游的加工，下游的营销方式的革命，以及在中间，某一个工艺的放大生产，降低成本和某一个端口的消费的启动，把它产业链化。

举一个例子，横店现在有很多人，每天可以挣很多钱，剃着光头，到不同的清宫戏的剧组里面去，因为清宫戏拍一场要剃个光头，一个光头给 40 块钱，另外每天演出再给 40 块钱，就是 80，而蛇头手下有很多光头，他可以协同效应，剃一次收 N 多次 40 块钱。这种需求使得这种产业链条化，就是必须要有某种因素，使之上下游紧密挂钩，超出了正常的反应节奏，超出了正常的利益关联，超出了正常的紧密程度，这才链条化，别以为原生状态就已经是链条的，我们说形成了灰色利益链，地沟油，他为什么链条化，你们都知道，就是餐饮行业竞争太激烈，不便宜人们不来吃，同时民工这么大量的进城，中午修完放房子，拆完房子，搬完家，收完废铁怎么办，吃酒去，都花不了钱怎么去，便宜去怎么办，地沟油出来了，所以整个他才链条化。别以为，以前怎么没有地沟油产业链，没有城市化，没有这么多民工进城，没有这么多遍地的餐饮，哪来地沟油，你我平时是接触不到地沟油的，有一天我在北京讲课，我这才知道什么叫地沟油，旁边有

一个海量的工地，一片脸上都有土的民工，中午去吃饭，他们匆忙涌入小饭馆，用什么油，就是地沟油，你我能用到地沟油吗？用不到，但是餐馆里才采购多少斤，比正常油便宜不了多少，必须海量采购才能便宜下来，所以只有那种小餐馆才用得了，这就是把它链条化了。

所以不能傻乎乎地认为一个产业就一定是链条化的，必须要超出正常运作节奏，超出正常紧密程度，超出正常效率，超出正常交易的关系，才能够形成上下紧密的、紧凑的一个掠夺利润的一种合谋行为，称之为链条化，这就是产业链。那么产业链有一些很重要的推进因素，有一些外围组织，共同促进了一个产业链的存在，任何一个产业链，缺了这些是不存在的，除了中游、上游、下游等关键在场者以外，外围服务，金融，信息，中介等，必须在场的存在者，那么至于其他服务者，餐饮服务，物流服务，那也肯定要必须存在，构成一个社区，社会，产业链才能存在，但同时别忘了，国家的政策，产业的政策，宏观局势，货币的投放，金融政策，相关产业的政策，中宏观局势，都严重地影响了产业链的走势。

那么产业链不仅和其他产业链有个竞合关系，不要忘记了，任何产业链，还分为全国级的、地区级的、地方级的、地域级的和全球级的，产业链本身有大小层次，彼此有一个主次竞合关系，不可能相安无事，这就是链的环境不同。好，有了这么一个链的环境以后，真正的一个牛企业，要做一个产业链，主导一个产业链，他无外乎是改造现有或者是构建新有，以及合并已有，异化已有。传统的两三条产业链合起来，两三条产业，自然产业，转变成一个产业链，常有的事，比如说唱片产业链和手机产业链整合在一起，就变成苹果的运作，你拿它没办法，这就是产业链组织者对产业链到底作用何在。

任何人知道，传统已经存在的各方之间，必须要有一些链条化因素，聚合因素，就像空气当中有那么多的微尘和水汽，必须要有一些结晶核，必须说灰尘，才能令到它结晶，为什么我们经常吃雨水，雨水是最脏的，因为它必须有灰尘结晶，就是这个道理。这样一来，就构成了一个非常重要的，产业链的构建者，除了正常来讲，能够策动政府，推动政策，进行产业治理以外，它必须要有一些能够促使产业链聚合因素的出现，于是乎，原材料的海量供应，新的采掘方式，原材料替代产品的开发，新设备工艺的开发，就变成了驱动产业链化的上游因素。人人都知道，现代纺织机的出现，这才使服装不再成为穷人的奢侈品，而大规模化纺织设备的出现，这才使衣服摆脱了保暖的单一功能，变成了美化等等，这么一些

可能性。而后处理，很多美学功能的出现，才使纺织物有可能出现奢侈，成为奢侈品，它首先要有上游聚合功能，中游聚合功能，一般就是工艺的进步，产品的再创新，功能的聚合，产品的改性，或者新产品，新功能的推进出现，新使用方法的出现，与其他产品之间的关联性，或者产品与服务之间友好界面的构建，这是一种聚合方式。就是没有苹果电脑的出现我们几乎很难想象，阅读器、手机，很多很多功能可以如此，播放器如此完美地聚合在一起，它就有一个聚合核了，核在哪里，下游的聚合往往是以通路整合，营销方式的整合，产品与消费者之间的关联性等等方式为整合的。没有 VISA 作为世界级的支付平台，我们很难想象这么多银行可以全球化，银行不用全球式网点，但是 VISA 是一个统一的支付平台，在所有 VISA，接受 VISA 卡的终端，VISA 本身不是个金融机构，VISA 给花旗、美洲银行、德州商业银行，这么多银行做一个共同的支付品牌，这才能够使得这个产品大规模社会化，也才可能链条化。没有 VISA 的出现，信用卡产业都不可能出现，这就是链条化特征的出现，你必须推动这些因素的出现，而今天的产业链的链主们，已经深刻地意识到，除了这种正常的聚合方式以外，还可以有一些全新的令人意乱神迷的聚合方法，包括马云用淘宝和支付宝来整合互联网产业，易倍做网上跳蚤市场，java 用免费开源软件把世界聚合在一起，微机百科全书把所有的思考者聚合在一起，这都属于新聚合空间，新聚合方式。而伟大的宝洁居然已经牛到，不断地悬赏宝洁要解决的下一批问题，然后有巨额的悬赏金，和全球一些科研院所，一些独立的科学家，根据宝洁悬赏的内容，比如说如何把可乐和红酒滴在衣服上可以洗干净，这就是个宝洁终生研究的难题，如何使头发更柔顺，他就解决这些问题，如何使卫生间看起来更整洁，宝洁只能解决这些问题，但这些问题放到网上去以后，这么多个人或机构，围绕着宝洁的需求，把自己的知识成果寄给宝洁，宝洁中央实验室一经认证，立即把几万、几十万美元的悬赏金给你以后，本质上宝洁节省下来的研发费用是数以万计，宝洁对生活的发现，对生活当中小窍门，小配方，小功能，小的知识的发现和整理，已经到达一个骇人听闻的高度。

微软的前副总裁居然办了一家公司，就是把世界上最聪明的人在一起，一场又一场地开脑力激荡会，开完以后把大家的好主意记下来，然后协助这些好主意去注册专利，最后如果这个好主意专利形成了以后，出主意者和他的机构分享这个利益，据称已经形成了数以万计的好主意对应的专利。像这种聚合，是正常人

已经绝对不能想象的。而高通发现，如果你能把某一个产业的某一个端口拼命拉大，使之具有可产业化因素，就会全新地缔造某一个产业。比如说 3G 就是由高通出资，推动韩国建立 CDMA 的应用，第一个商业化应用就是韩国应用，高通是个研发机构，理论上他并不产业化，但是你技术再多，技术再牛没人用，没人商业化应用怎么办呢，高通就做了一个大的实验板，好就好在韩国很小，如果在中国实验就不得了，高通钱都付不起，但是韩国一经成功以后，世界就接受了 CDMA，到目前为止，高通凛然不可撼动的地位，在韩国的冒险来决定的，他就是全新的把握住某种特殊因素，创造和聚合一个产业，这已经成为一种悍然的选择，必须的选择，这种选择起不来。

除了推动产业的聚合链化运作以外，那么所有人都已经意思到，上游、中游、下游其实由 N 多个供应链组成，不仅去操纵产业链的聚合，而且产业链聚合过程当中，就是数个相关中小供应链的再管理，再聚合，乃至最牛的产业链管理者，会形成一个准商业模式，对产业链形成某种设计和意图，使得所有的供应链，小产业链融入到我的大产业链里来，原始产业链，聚合到我意图型产业链，战略型产业链里来，这种聚合比起供应链牛多了，供应链是对具体厂商的聚合，产业链事实上同时有小产业链，供应链和厂商的聚合，甚至有时候把若干联盟，已有联盟再矮化为我的二级联盟。所以它是极大化对社会资产，社会资源的一次再设计，再应用，再管理。

所以一些产业链的运作者们，往往通过操纵某一个国家战略，从而使产业链获得高度控制力，像高盛控制了美国，进而通过美国控制全球大宗商品交易，已经到了欧佩克都不能与之相匹敌的高度，以至于普京信誓旦旦地要构建天然气欧佩克，因为普京已经看到，这个力量太强大了，真要表达俄罗斯的话语权，必须构建天然气欧佩克，否则欧洲就是此消彼长，等欧洲天然气保证供应了，俄罗斯对欧洲的控制就下降了，就是抢在这里面，要把天然气欧佩克建立起来，而且以俄罗斯为链主，这本身就是一种非常非常重要的选择，如何推进结晶化，链条化，如何打进产业链的控制力，如何将很多中小型要素聚合，同时如何强化供应链的最高权利区的出现，就你作为一条产业链，你的最高权利区到底在哪里，如何拥有最高权利区。如果说军工企业就是通过依附发达国家，成为整个美国，乃至世界的，北约的一个防务系统的核心解决方案，从而拥有最高权利区的话，那么一般的产业链，事实上也会通过向政府营销，成为国家战略，最起码是地区战略

的一种重要选择，从而绑架核心权利区，使得自己能力操纵和左右、推动产业链的发展。

到此为止，产业链的战略已经揭示出来一个企业有意识的作为，抛弃我做一个企业的这么一个心态和狭隘的格局，上到整个产业链的高度，异化、优化、改造，乃至催生、合并、重组，乃至重创、新构一个全新的产业链，从而干什么，构建它是干什么，对现有社会结构进行最大化流动，只要有一个现实的社会存在，就有一些结构露在外面，任你剥削，按照索罗斯的反身性理论，人类总会在某个时刻犯集体性愚蠢，只要一个聪明的投资者发现这种集体愚蠢，就可以对冲操作，从而对他们进行极大化剥削，这就是量子对冲基金的全部操作原理，反身性理论。其实一个产业链战略，就是对社会进行反身性理论，任何一个社会制度的建立，产业结构的形成，它一定会有一个它的自身的一个重大缺陷，那我干什么，我剥削之，我不剥削干什么。那么任何一个国度最大最大的缺陷是什么，就基础原材料定价，任何一个国家都有它漫长而悠久的历史，这个漫长而悠久的历史，让他所有的基础原材料，煤炭、水、电、木材、劳动力等等，一些最基本的原材料，国与国之间定价截然不同。这个定价不同，就导致你去在那里设工厂，或者你进口它的产品的时候，你事实上就是对改国的某种掠夺。我们经常说进口东南亚的水稻，就是对东南亚土地和水源的掠夺，当然它会涨价，你掠夺不了，那怎么办，现在中国企业已经聪明了，租用东南亚或南美的土地种水稻，种玉米，运回来，在中国榨油，或当地榨好油运回来，这就是本身是对该国该地基础原材料定价的一种掠夺，任何发达国家就是利用其他国家基础原材料定价与发达国家差，进行一种掠夺结构，等发展中国家醒悟了，原材料一一地补涨，要补到位的时候，其实你跟我发达国家又经济同构了，你也比不过我。不同构我剥削你，你同构，你是我的小弟弟，你在规模上、量上、创新能力上，没法跟我比，我比你走得前，进退都被对方限制住了。

梅育新的研究有两个重要的揭示，一个中国的 28 个主要产业，都被西方斩首行动到有 21 个产业的行业龙头被西方控制。第二个说法是，每年中国原材料基础的定价，尤其是农产品，基础公共产品的扭曲定价，每年光是正常出口当中，额外又在出口之外，等于花了至少两到三万亿补贴西方，等于间接地服务于西方的人民群众的生活，也以我们本该卖 15 块的原材料资源，卖了 3 块，白白地让给对方了，还屡次被打击为倾销。



你永远也校正不过来，你一校正，任何国家形成固定结构，你一校正，一补涨，很多产业都会被摧毁，所以几乎各个国家都存在这个问题，但是从根本上来说，社会主义国家和资本主义国家，这个差是最大的，因为社会主义和资本主义国家发展意识形态上就不同，社会主义国家基本上是按照苏式发展，补贴工业，剥削农业，补贴制造业，剥削原材料产业，基础资源产业。西方事实上这么长时间，至少可持续发展的理念形成以来，包括私人私产，概念形成以来，私人私产，尤其是地铁上挖出来是最贵的，乃至这两个定价体系，截然是冲突的，相反的。到目前为止，我们的被剥削得非常厉害，这就是怎么看这个产业的关系，任何一个产业战略，都是对当时当地的最大化剥削。

所以与其说洋鬼子公司全球化，倒不如说全球产业链化。当然全球产业链化，还有一种最发展中国家的剥削，就是对你的财税政策的剥削，你不是招商引资，我来，等你政策不好了我再走，台湾人不就这样，把大陆剥削完了，现在转战到东南亚去，你如之奈何。

那么这是一种企业特别的生存形态，已经看到了，企业主要的义务是推动发育高档化，一个产业链，而这个产业链发育发展过程当中，再去发现这个产业链的核心权利区，去霸占和卡位这些核心权利区，从而既制定游戏规则，又可以长治久安，长期统治，又可以高利润化，何乐而不为，而且这里面还有一个重大空间就是拥有了该产业链的话语权以后，又可以胁迫其他附属产业链和改造相关产业链，进行利润通道的打通，至少转移过来一部分的利润。比如说中国移动拥有这么牛的优势以后，现在去并购一些银行，银行一并购，他立即可以做网上支付了，这网上移动支付一做，现在不得了了，就把移动在通讯产业链里拥有至高无上的权威，转移到支付系统，而移动还有一个更牛的计划，他们实施下来是不得了，他在医院、银行设大户室，VIP室，机场不用排队，只要你是我的VIP就可以进去，他这个策略没坚持下去，如果坚持下去，就冲着不排队，你也得被迫成为他的金卡，这太可怕了，一个月要打多少，持续每个月打多少，你就固定往上交吧，这个钱早就能赚回来。我要是他，就专门成为在各行各业提供贵宾服务的一家企业，不光是贵宾，每个月二百块钱，一百块钱，不同档次都有不同的服务档次，看看全中国人还爱不爱用第二种通讯方式，好就好在他没把这个服务深度价值挖掘进行到底，要进行到底不得了。

那么这样一来，大家就认识到，还可以剥削挖掘其他的产业链，把在此产业

链里的优势异化到彼产业链，除此之外，那么产业链拥有者发现，我可以通过一些重大的道义、理论，新概念的提出，聚合一部分中小产业链、供应链和厂商，围绕着我形成一个一级原生状态的初步组合，然后我再二次、三次推动他们发育，逐步地朝着一个更高形态的，更高竞争力，更高生命力的生态链走去，这都和供应链的发育手法是一模一样，如出一辙，只不过作战空间更大了。但除此之外，产业链的拥有者们发现，但凡要发展产业链，首先要有正确的产业链战略，你不能就是个傻乎乎的，把一个产业链化。

**有几种战略非常值得关注：**

**第一，就是绑架国家战略的产业链战略**

**第二，扭曲型产业链战略。**

**第三，异化、优化原始产业链**

**第四，颠覆性产业链战略**

**第五，聚合型产业链战略。**

第一，就是绑架国家战略的产业链战略。国家喊什么，我就干什么，我成为你整个国家的一个执政的抓手，主动成为你的一个执政抓手，你势必会给我带来巨大的作用空间。谷歌为什么主动卖身求荣，投靠美国政府，因为只要美国政府存在，他的谷歌地球，所有的子产品就会海量地发展，从而打败 facebook 等等，否则的话这些后进企业创新能力太强了，他有可能被颠覆，这是他找到了一个很重要的靠山，贵人相助，使得我产业链发育得更快更好。以至于中国政府过滤我的信息，美国都会替我出面，这个老大多狠，这是一个重大的选择，把这个链条彻底地构建起来了。那么这么一个链条一构建，链条战略一经形成，国家战略就变成我的一个内驱能力，国家一切资源就会转化为我控制这个产业链的一切资源，所以这是产业链战略的一个关键。

第二种，扭曲型产业链战略。压缩时间，压缩空间，促进产业链扭曲和异化发育。它发现如果不链条化，这个产业还要成长发育非常久，干脆我把它链条化，促进它，人造它，推动它发展。迪拜不仅做了免税的港口，海量的商业基地，大量的金融单位，巨型的服务业，成为中东华尔街，更重要的是，这种设置本身形成一个巨大的生态环境以后，使得迪拜的各种产业链，外贸，雨后春笋般培育起来了，这种压缩空间，压缩时间，人造环境，人造因素，培育所有可能因素，促使这个产业成长，就是一种巨型的重要的选择，这是产业链战略当中关键中的关键。

第三种，异化、优化原始产业链。不说了，一听就明白。原始产业链它有什么优势，它至少是不紧密，不链化的，我把它交易紧密，你这个比亚迪，对电池产业的异化，这还得了吗？世界级的，过去电池绝对不可能这么海量地被制造出来，他把它链条化。

第四，颠覆性产业链战略。事实上就是找着原有产业链的缺陷，进行缺陷攻击，我新定义一条产业链，彻底把你搞死。像免费产业，就是太可怕的一个产业，一免费，没有任何企业抵挡得住。先免费后收费，虽然人类很愚蠢，但是一免费了以后，你是抵挡不住的。

第五种聚合型产业链，在很大很大程度上，也体现了一种可能性，就是梦幻般的因素的聚合，把所有最牛的优势聚合在一起，形成一种梦幻般的组合。迪斯尼就是一个典型的例子。美国的好莱坞工业就是一个典型的例子，硅谷就是典型的例子，包括各个国家，构建所谓的金融中心，你们别以为金融中心就是谁想构就构起来的。如果没有链化能力，各种金融产品，金融服务，金融政策之间不能链条化，金融中心都构筑不起来，构筑不起金融中心，就不可能完成国家霸权的塑造，现在瑞士，半个巴黎，法兰克福，东京，纽约就不用说了，等等，包括新加坡，小小的香港，都构成了国际级的金融中心，这事实上就是个高度对这个各种梦幻般因素的一个奇妙的应用，而美国最牛的是，不仅形成了股市、期市、汇市、楼市多种金融市场，而且围绕着多种金融市场，形成了金融政策制定权，金融规则的输出权，金融链条的打造权，乃至高盛可以操纵北海布隆特原油期货指数，布隆特原油期货指数是英国在经营，但是高盛在操作，这还得了。乃至欧元隔夜利差其实都是在美国决定，被迫形成各种合围之势，你只能朝这个方向走。最近还更牛，美交所，不是纽交所，把欧交所并购了，理论上交易所是私人机构，无所谓的，它只不过是个服务机构，让很多企业上市，挂牌，倒倒茶水，让你们在里面交易，本质上是这个概念，但事实上资本市场的并购哪有那么简单的，它有可能决定全球资产再配置，FDI，直接投资的变化，对各地推崇哪一种交易和哪种增长方式，股市的上市门槛的高低，对该国该地的振兴，起了至关重要的作用，哪有那么简单，产业链战略，梦幻般聚合，这是全世界最害怕的。你们有时间看看我在十二五规划里面引用的一篇林左民，讨论美国军工产业链发展，这篇文章，有所删节，你们在网上可以找到林左民的那篇原文，直接可以做一个活生生的证明，告诉你们什么叫产业链战略，到他这个高度了，几乎正常企业呼

吸都难以呼吸，想象都难以想象。

大约来看的话，当然最高档来看的话产业链的组织智商化的产业链，是全球的一个所有关键中的关键。美国之所以控制全球的金融，我们认为就是它控制了一个组织智商式的产业链。从最基本的天时投资，接二棒的投资者，三棒的投资者，私募股权基金，海量的投行，大量的金融中介，创业中介，孵化器，大量的技术市场，技术交易，专利保护，还有纳斯达克的挂牌制度，纳斯达克和纽交所的转板制度等等等等，没有这样一个强大的产业因素，美国金融秩序的全球输出是不可以想象的，甚至我们认为，几乎不可能有第二家机构、国度，掀翻他这么一个强大的硬存在，硬覆盖。所以你们很容易理解，为什么英特尔和 Windows 形成所谓的英特尔联盟，搞一个难以被掀翻的东西，你们也可以想像，为什么全球弱势 IT 厂商，都在推云计算，想推翻他们伟大的霸权，云计算为什么这么概念化，就是只有全世界联合起来，才有可能推翻这两家企业，两家企业链条化所造就的这么恒久远的一个霸权，几乎不可能。

至于产业链运作的佼佼者，德比尔斯，甚至厉害到了界定了一个亮石头，钻石的价值，让世界承认它的价值，建立一系列交易制度，保证你买去我的钻石要变现，我立即变现给你，我通过我的厂商变现给你，最后钻石流通，我一直托盘，一直让钻石价格这么坚挺，钻石是没有任何价值的，它只有切割价值，从切割来讲的话，它也只是个一般材料，但是能到这么厉害，全世界如此信赖它的价值，一方面它控制了供应，另外一方面，它稳住了价值，一级市场，操纵二级市场，二级交易市场，包括固化，钻石在生活里的重要性，在上世纪 30 年代左右，他赞助好莱坞的电影，让新郎送给新娘一颗钻石，电影里面，送钻石是从那时候开始的。从来没有说必须要送钻戒，以至于中国人认为这还是应该的，这种对生活的塑造，对形态的引领，对生活方式的改造，这已经是产业链战略者必须要拥有的，而一个牛产业链战略，理解到我上中下游本身就是个小产业链，里面拥有 N 多个供应链，那么我必须要形成一个最高梦想，追求他们最大异化，所以用理念、道德，各种理论、趋势、风尚，催生他们，推动他们朝我预定的某个方向去运转、运动。最后促进他们之间的交易平台，交易规则的实现，使得他们更加链状化焊接在一起，从而给我上交更多的利润，这已经是不争的事实了。

但凡能运作一个产业链的人，不管是地方的、地区的、国家的、地域的、洲际的、全球的，都或大或小已经在玩一个局，就是他在经营时代，经营一个社会，

他不再具体经营一个产业，虽然他在做产业链，但是他不再经营产业。有些企业加快产业链的迅速催熟，破坏掉一个产业链，是为了催生另外一个产业链的出现，VCD，不应该出现的一条产业链居然出现了，全世界吓都吓坏了，电脑上的一个解读头被我们拿下来，变成一条产业链，能把我们怎么样。还有拉长一条产业链，比如说美国到现在用家庭录影带，还迫使美国人在使用录影带，所以美国人到中国一看，好像外星人驾到了，都有一种东西一按可以放碟子，太羡慕了，主要是他产业链拉长压扁，扭曲加工，促使各个产业链里发生聚合，一切的一切，都事实上他已经在经营这个时代了，包括最后所有的我们手上拿着的据说移动终端，会聚合所有我们的需要，电脑，支付系统，手机，娱乐器等等，都会聚合在一起，事实上大产业链玩家已经看到，产业链既分又聚，某些时刻会交叉，某些时刻会叠代，那么他一直站在这个格局上去经营产业链，运作产业链，把这个高度写出来，这才有可能让我们真正深刻地理解产业链。

## 五、超级集团战略的第五个战略层次——生态链战略

再高就到生态链战略，生态链战略其实说的是什么，如果说之前，总分、集团、供应链、产业链，还是就米下锅，就着社会已有素材，顶多是创新应用，不管你用理念，用理论，用意识形态去加工组合他们，本质上是对物质存在形态的转移腾挪，它已经存在。但是生态链是全新的一种战略层级，它揭示了你要经营社会，你要推动社会，让社会以不同的形态成长，就能够形成不同形态的生态链，那么目前全球最大的人工生态链，应该就是互联网。互联网对世界的改造有多狠，我们已经不能想象了，以后会有多狠，我们更不能想象，以至于 IBM 认为，因为有互联网的存在，最终大脑有可能真正成为一个大脑，地球成为一个大脑，脑化思考，所有的个人智慧汇总到整个地球层面进行综合思考，当然这只是一个设想或传说，但它显露了一种可能性。

如果之前是就米下锅，在存在之上进行高等级的加工，它的本质是存在到另外一种存在，存在的形态到更高层级上去，从自然到人工，从低有序到高有序，从高熵到低熵值，智慧化的推动一个系统的升级，组合出一个系统的话。而生态链就到了一个全新的导读，就是通过推动一个世界，一个系统的出现，让系统孕育出全新的各种可能性，而在这个可能性当中去搅局，去把水搞浑，或者去卡位，去界定规则，以及去占领一些权利区，给链主、联盟或一个机构的存在，制造了

无数种可能性。

之前我们认为，生态链是自然而然的产物，像热带雨林，像股市的形成，像全球贸易网的构建，是有意的形成，但事实上我们已经不这么想。亚当斯密对西方最大最大的贡献，就是使得非洲、亚洲奴化，匍匐在西方脚下，甘于进行产业链分布。他事实上就是漫长的思维教育，使得若干国家服从于这种说法，认为真的这样可以使得人民群众福祉最大化。任何一个国家现在的意识形态输出里面，都是围绕着他作为链主服务的。包括中国推动上合组织，给非洲贷款，推动东亚共荣圈的再建立，和东盟十国搞好关系，中国和中亚搞好关系，和俄罗斯搞好关系，都事实上在一定程度上为他的生态链战略在服务。

不讲这么宏大，那就起因而言，企业发现，与其我就着一个已有的生态链当中，无论怎么高能级地去构筑产业链，以及推动产业链下的各种小链的整合，但是有一点可以肯定，生态链不变，大环境不变，我的小链再狠，也是那么一个小链，所以有一些高能级的企业家开始思考，或者是一些政治家，战略家开始思考，我能不能推动产业链的出现。于是全球出现了若干个产业链战略，一种最牛最牛的，就范式型产业链，范式转换。像互联网，就是范式型生态链，以美国为首的，以显性的金融市场和海量的金融衍生品合约，金融衍生品创造和金融衍生品交易为支撑的金融生态链，是很显性的这种范式生态链。包括以美国用军工系统，用军火系统，用战力系统，天地，航空母舰群，将他和盟国之间构成一个军火和防务系统的一个生态链，客观上是美国国力最高体现，军火系统越发达，军工系统所带动就业人数越多，所产生的对外出口额越大，直接支撑美国国力上升，促使美国探索生物、太空、海洋等等多个新经济领域，促使美国技术一路领先，所有美国的创新，都附着于军工系统，带动美国的发展，然后很多军工系统绑架很多工业课题，研发得出，研发不出，让所有盟国分摊费用，这都是大生态链战略的一个有效的应用。

而企业已经活生生地看到了，这种大范围里的范式生态链的形成，对我而言，我虽然推动不了整个社会基础构造的形成，像贸易条例，全球公共产品打造，投资产品的构建，游戏规则的建立，社会文化的缔造，社会运行基础设施的改造，这么牛的事我干不好。但至少我可以就着大流行，就着大生态链，创造我的小生态链，所有的企业意识到这点，阿里巴巴只是其中一个典范而已，所有的企业，靠山吃山，靠水吃水，因着他所存在的那个小环境，极大化地去创造某种生态链，

推动生态链的形成。

而生态链作为一种战略，本身也彰显了人类对时间，对算大帐，对系统思考的较高，乃至于是最高境界之一。任何完成生态链思考，意味着人类对自己完成挑战，去除自己动物一面，去除自己驱利的一面，必须先算整个生态链，生态系统赚钱的发展的这么一个大帐，其次再算生态系统当中若干产业链，供应链发展的帐，再次才能够找着自己在其中的一个相对清晰的位置，因为生态链太大了，再细微的生态链，具体到一个企业个人而言的话，都是一个大环境，他没法就着这个生态链来破坏。你比如说搜狐做微博，网易做微博，腾讯做微博，都是在新浪形成微博大生态链的情况下，腾讯界定了游戏规则的情况下，加入这个战团，他必须维护微博，作为一种新经济的持续存在，取代视频、交友，作为一个主流互联网形态，然后大家众人拾柴火焰高，只有把这种生态链作为全中国网络生态生活的最主要载体，把蛋糕集体做大，才有蛋糕吃，不能简单地通过诬蔑、侮辱、攻击新浪做到，所以他本身本质上是对人类敌对思考的一种极致挑战，他已经不是人类所能干的。

但凡要构筑生态链，从时间函数上，就像松下或软银一样，甚至一口气整个250年、300年战略，类似做大时间函数，大时间思考，因为一个人的一生，很难得经历两到三次经济景气周期，从而全周期学习，获得超生活智慧。一般一个人很难得经过两到三轮整个社会的景气大循环，所以为什么但凡研究过类似大衰退的研究者们，这次美国金融危机当中大显身手，仅仅因为研究过1937年那次经济大萧条，因为很少有人活着，而且身历其中活到今天，只能是后面的学者，真要是一个牛人，乃至像经济大鳄，像摩根这种活到今天，你们能想象，他对今天有多宝贵吗？但是这样的人获得不了，这种长周期、全周期，多次循环学习，建立了超正常人，超正常系统的能量和智慧的人非常非常少，所以我们转而寻求一种可能性，能不能因一个企业，一个人，一个组织，格局非常大，本身就设计出一个超周期的，超格局的一个大系统，这个大系统本身就蕴含着一种超人的，超过我们自然属性、动物一面的算大帐的特性，从而使得这个系统里所有的组成者，都有一种合谋行为，在干什么呢？就是追求算大帐，追求更大利益。

所以你们看，我们一路讲来，我们屡次出现合谋，但只有在生态系统，生态链里的所有的人的合谋是高合谋，其余的都是低合谋，就着现在的钱怎么赚，怎么瓜分，它竟然是个零和博弈，只不过是掠夺得多一点，但生态链是真正能够

溢出价值，创造价值的。如果说产业链多少只是剥削其他产业链，转移剥削，转移掠夺，此消彼涨，尽管它能创造部分价值，但总的来说还是掠夺得多，创造得少。而生态链从根本上来说，就在缔造新的可能性。马克思的共产主义所催生的社会主义生态链，资本主义所推动的资本主义生态链，凯恩斯主义推动的有管制，有监督，有管理，有调控的新资本主义生态链，都无不昭示着，昭显着，规范、定义、创造一个生态链以后，有可能全新的、截然不同的、天外飞仙的产生很多新利润空间，新价值空间，这是人类不能想象的，电子游戏所缔造的生态链，就是人类不能想象的。

韩国的电子游戏产业已经超过了他们的汽车产业，日本已经快了。完全在虚拟世界里面，在人类精神消费层面，就是人类富足了以后，他还要浓烈地活着，他不仅要 24 小时到 24 小时过，他要在 24 小时里体现 N 多人的一生，体现真正情感的极致，且不吃大麻，不打海洛因，如何浓烈地、强烈地让他把生命发挥到极致，把各种感官思考发挥到极致，这时候电子游戏悍然登台入室，这只是人类虚拟生活的刚刚开始，以后人类的虚拟生活，就有可能把另外一个名人的一生，做成游戏以后，让你躺在上面，你作为毛泽东生下来，到死亡，周围有人悼念，突然有人把你敲醒，告诉你两小时已经过去了，但是你过了整整一生，你回头也可以作为玛莉莲梦露过一辈子，如果你有异装癖的话，照样可以，超级完整的揭示了一个全新的空间，就是在实物的 24 小时以外，揭示了一种另外的时空，一个内宇宙，我们已经不能想象了。有很多人可以打游戏活着，有很多人可以在打游戏过程当中，攒下很多装备进行交易，已经成了一个产业。中国至少有几百万的电子游戏产业，杭州就有很多人，很多电脑高手，每天玩游戏，然后把装备打下来以后，卖给韩国日本，它已经是，也是一种出口，虽然被禁止，但是如火如荼，全是因为产业链。

这个生态链这种形式的存在，已经缔造了、奠定了很多很多东西，它真是横空出世的内宇宙，暗物质空间，生长出来一个新的物质，反物质空间，转化为物质。它重新界定了一种宇宙中的宇宙，平行宇宙，我们已经没法用简单地说，它不就是若干个产业链有机地组成吗，产业链组成一个生态链，生态链包含若干产业链，那个只是产业链组合，它还上升不到生态链高度，生态链是从最基本的规则、政策配套里面的心态、文化，整个思考范式，意识形态，实有的物质，交易的要素，周边的环境，都有可能被缔造出来。如果没有中国持续以恒地钓鱼杂志



的出版，这么多官员的退休以后没处可去，中国的钓鱼竿永远不会卖到一根十万块钱，还有更贵的。这么多的鱼塘，养着这么多的鱼，还出现了把鱼钓上来以后，拓一张画这个产业，各种钓鱼的鱼友会，组织在一起，然后很多商家去向鱼友会们卖糖尿病药，因为这些家伙一般都有这些病，组成了林林种种的生态链，正常人已经难以想象了，还有钓鱼的教练。随着钓鱼产业持续再往后走，游艇等等，都会加入到钓鱼生态链里去，这个生态链到底怎么走，我们已经难以想象了。至于钓鱼这个生态链，在各个国家有协会，有渔具开发商，有饵料开发商，有鱼种培育商，有相关的种种活动旅游的产生，这已经是人所共知的事实。就可以这样，把一个生态链培育起来，它也有内核，也有政策的拉动，也有理念的营销，但是它往往是在不存在处，缔造一个全然的空间来，这是我们认为生态链区别于产业链最大最大的特点。它从最基本的一些理念，一些需求的培育，从某一个岔路上，从某一个结点上，生出一个下游的可能性来，然后推动那个可能性成长，衍生出，从一个瓶子里变出一个恶魔，从这个恶魔嘴里再吐出一个世界，他往往是这样一个构造，那个世界里又藏着N多个宇宙。

所以不管是实有经济、虚拟经济，都给我们看见了，对所有的企业来讲，一个巨大的启示是，如果你能够把这个生态链培育起来，首先你要有机会，在生态链里面培育N多产业链，然后里面界定供应链之间的关系，他们的空间机会就非常大。但是并不意味着你一定会把这个机会拿到手，比如说维基百科全书，维基百科全书的创始人估计这一辈子挣不到钱了，维基百科全书最后会长成什么样子，我们已经不知道了，它已经悍然成为一种新经济，叫维基经济学，就是让全世界所有的人围绕着某一个界定者的目的，来发展。比如说网上经常说，让我们用什么什么来造句吧，然后很多人就傻乎乎地造句，就是微维基经济，只不过它没法转化为一种盈利而已。就是这种生态的培育，它是天然存在的，而其中的范式转换型，范式缔造型生态链战略，就是指最牛的。

除了范式缔造型的生态链战略以外，我们往往现在还能看到，规律扭曲型，人造经济型生态链战略，对已有规律的一种扭曲。但凡一个生态链存在，自然生态链存在，它一定就有它比较低档的地方，一定有它过于朴素的地方，所以很多生态链一拥而起，把它给超越了，像皮克斯的动画，已经形成全球一个海量的生态链，包括动画人才，各种软件，就是这种动漫的商业化应用，用到广告里去，用到所有事件里去，只要它存在就会出现，这和传统的非要美术家牵头出来是两

码事，只要你愿意去缔造这个生态链，你不一定是业务高手，你不一定是管理高手，但是你必须知道这种生态链是怎么培育出来的，梦工厂都是这么培育出来的，包括湖南电视台所推动的中国选秀市场的出现，由此缔造一个选秀生态链，拉动中国进入到娱乐时代。那么这都属于生态链的这种对冲，生态链的缺陷的攻击，以及另外一种人造经济式生态链，这完全就是我编出来的，这个生态链没有这种交易关系，但是我这么捏造一下，我这么衔接一下，这个生态链就给我搞起来了，你能把我怎么样，有这种。

像你我都知道的，大城市市很多退休的老头子，坐车不要钱，那么快递公司就把他们组织在一起，坐车不要钱，你给我送快递。像上海市地铁这么贵，很多同城快递就是不出地铁，扔邮包，懂吗，我扔给你，你再扔给我送的，浦东，浦西，一天到位都在地铁里坐到呕吐，效率高得要命，任何快递公司做不到这个，就是把这种退休老头子，坐车不要钱和地铁里来回坐不要钱的这么一个现象或存在，改造成整个我商业模式的一个组成部分，从而吸引包裹朝我来走，我缔造一个优化的同城快递生态链。再这么走下去，正规军必倒无疑。但正规军们也变得狡猾了，故意把一些包裹分拆给民营快递公司，民营快递公司赚一些剩下的边角余料，然后他们作为母生态链管理你子生态链。

当然，不管是供应链、产业链还是生态链，都有一种战略是永恒的，那就是用一套理论的宣传，用洗脑，用意识形态，硬生生地缔造出一个生态链，使得生态链的各种成分组合上来。当然最大的差别在于，供应链、产业链更多是物理上的组合，物理成分更多，而生态链更大的是化学上有机体的一个推动。生态链一定有一个漫长的发育过程，你永远不知道他要发育到哪里去，也因为如果是对你的战略而言，你还有一个非常大的战略，对蝴蝶效应管理的推动，这是生态链战略里面的核心，任何生态链都有蝴蝶效应，蝴蝶效应无外乎有两个，就是向坏因素的抑制，另外一个向好因素的促进。你要管理蝴蝶效应。过去有人认为蝴蝶效应是不可以被管理的，但是现在我们发现，蝴蝶效应是可管理的。现在大家都知道的，很恶心的什么体，这个体，那个体，都属于对蝴蝶效应的一个管理，既然有人很戏谑地模仿我这种文案形式，那我干脆推广，把全世界都纳入到凡客体下面，把全世界都用凡客体再写一遍，好了，你就被我凡客化，这事实上就是对蝴蝶效应的一个管理，刚开始是个危机，最后被他把这个蝴蝶效应管起来。包括前不久，有一个人说粉笔字写得很好，最后被开发出一个字库，这都属于事实上是对蝴蝶

效应的管理，这个社会，这个事件现在很热点，我把它管理起来。

像这种明明知道系统是复杂的，是演进的，里面有N多蝴蝶效应，我敏锐地锻炼一种对蝴蝶效应的促进管理影响能力，就变成了生态链战略核心，虽然在产业链、供应链里面，它也同样重要，但是它的复杂程度，它的级别能量，营销手段远远没有到这么高。你们看美国对互联网生态链的管理就怦然心动，根服务器全部在美国，所有互联网最核心的协议全部在美国，最核心的管理，像顶级域名的管理，全部在美国。包括互联网言论，互联网伦理，互联网立法，互联网准则，全部由美国颁布。到国家层面推动互联网运用，包括发动阿拉伯之春，都属于一个杀手级运用，别的过程也许只能发个E-mail，我能发个革命，你怎么能跟我比。到这个程度以后，你们看到，它已经不是一个一般意义上的对一个系统的促进和培养，就是国家层面都意识到了，也许我们以后的革命就靠他的，我们管理未来世界就靠意识形态，而意识形态最好的载体就是互联网，那么我们就用国家手段把它管理起来，这是对蝴蝶效应的一个最高认识，因为它牛到了必须用坚船利炮等物质世界的实有东西去维护虚拟世界的一个东西，包括游戏厂商。你们看游戏厂商打得要死，每次在线下的交战，代理商的选择，变成游戏厂商比开发游戏更牛的一场战争，可见他们对蝴蝶效应具有多么看重。如果不是陈天桥同志发明在网吧里面可以注册就可以买到点卡，这么伟大的一个网吧战略，世界是没法想象，电子游戏会被中国人推到这个程度，全世界没有任何一个地方，有中国这么强大的网吧，中国人本来就是喜欢聚在一起，就把这个人的群居社会特征，后农业社会特征彻底地管理，以至于英特尔现在必须到网吧里推广他的英特尔芯片，他必须这么做了。至于网吧里面成当代生活、互联网生活、电子产品一个发布的策源地，那已经是一个不争的事实了。

必须看到，对蝴蝶效应的管理，已经成为生态链战略中关键中的关键，而到生态链战略这个级别以后我们发现，国家有，政府有，企业集团有，单体公司有，个体户有，小微公司有，各自都必须建立他的生态链战略。过去我们认为，农民想农民的事，王者想王者的事。现在我们最新的认识是，扛着锄头，心怀宇宙。无论你多么微小，你必须有一个极致化的生态链战略，就是想到你想象力极致，想到你所能现象的，边缘的，极大化的一个生态链战略，才有可能反过来把你的供应链、产业链和你的总分、集团战略做好，已经提出这么一个要求了。

所有企业发现，而且不同层次的生态链之间，还有一个在大生态链当中，巧

妙地利用外部生态链给我造成的趋势，我就热做饭，就米下锅，热锅热灶吃我的饭，大流行当中创造我的小流行，大趋势当中扭动我的小趋势的这么一种生态链驾驭，生态链做局，这种经营。包括甚至有很多女同志，没事可干，干什么呢？去外国玩，带一些处理货回来，然后卖掉，然后旅游还赚钱，还玩了，都成一种生活形态了，这个太令人恼火了，但是她就是一种生态形态，你能怎么样，谁叫外国的奢侈品每过季节就会打折，它是一种存在，谁都知道，但是这种女同志把它变成了一种盈利能力。安利、玫琳凯更牛，发现很多黑人妇女没事干，拉丁美洲、非洲过来，找不着工作，文化又低，英语都说不到，就是一个西班牙语，还是低档西班牙语，或者是非洲语言，干什么，不能入美国社会，拼命生孩子，来回串门，社会地位很低，丈夫回家就揍他，家庭暴力现象很严重，玫琳凯和安利发现，可以让串门成为一个产业，就发明了传销。到这个程度，你就知道他们有多厉害，让串门成为一个产业，串门还能挣钱，中国人就想不到的，中国人唯一串门能挣一双鞋的就是做媒婆，还是义务，最后离婚以后还找媒婆来揍，村里面的媒婆如果介绍得不好要怪媒婆的，吃力不讨好，但是安利、玫琳凯使之成为一种产业机会。这种扛着锄头，心怀宇宙，在大生态链当中做出我的小生态链这种格局，是任何人难以想象的。移民本来是一个大生态链，美国是一个开放社会，那么我在大生态链当中如何构建我的小生态链，黑人妇女被揍就是一个小生态链。那么我们如何使被揍成为一个产业，他以后再也不敢揍了，黑人妇女地位提高了，我传销比你挣的钱还高，现在该我揍你了，中国的妇女解放是因毛泽东一个人，北美的妇女解放是因为这些传销企业。这是非常的一件事情，到现在家庭妇女最主要的一件工作就是传销，现在变成开网店，更牛了，这就是大流行当中，大生态链当中缔造小生态链。

那么这对企业的察觉、意识，洞察社会、经营社会的能力提出巨大要求的同时，还要求企业能够经营、引导、转化社会。马云把中国人不讲诚信，变成做支付宝的重要前提条件，为什么中间设个支付宝，两头要压一下钱呢，因为中国人不讲诚信。无论如何，生态链战略已经揭示了企业经营社会的一种极致化可能。黑帮把黑帮变成产业，国家把国家战略变成产业，美国以自己为核心，要求全球配合他组建所谓人类基因图谱组计划，把人类基因图谱组计划确定出来以后，帮助美国识别出最重要的一些基因缺陷的可能性存在，然后要求美国企业商业化地去找这些基因缺陷，每找出一个基因就是几十亿美元的一个产业，外国企业没什

么事，全部被美国霸占，以后基因药就没中国人或者欧洲人什么事，全部是美国人的天下，就是美国国家层面上对这个问题高度认识，现在美国玩到，已经不喜欢在中国顶多是朝海洋要效应，美国已经向宇宙要效应，宇宙产业。有很多人认为宇宙产业挣不来钱，但是美国已经证明宇宙是最来钱的一个生意，至于怎么来钱的，最起码就是刚才我们说的高科技转换为民品，高科技的一个高效应用。但是现在看来，美国有可能在太空产业、宇宙产业上走出一些最新最新的路，这就是生态链战略。

生态链战略你们也看到，战略高一个能级，一定叠加之前的若干个战略，它里面像俄罗斯套娃一样，层层套着更低能级的战略。一个生态链战略的拥有者，最起码他是有总分、集团，有供应链、产业链战略的，很少很少就是纯而又纯的，非盈利地去推动一个生态链的存在，有，但是少，而且盈利效果也会比较差。所以大家会有一个认知，就是开源的软件，开源的应用，最后为什么比闭源的盈利能力差，其实关键说明了一定，闭源的，事实上它的基础架构好，它的供应链一直是管上的，开源的只有一个虚而胖的生态链，任何人都可能杀进来，或者别人一旦从底部构建一个，外溢，涌现出一个生态链的话，那就会把你这个低能级自然生态链击溃。

所以谷歌的安卓系统，连自己都保护不了，专利只有 600 多项，所以跟别人诉讼的时候，往往被搞得满头是包，虽然最近进行了一次较大的并购，但是意思也不大，完全做不到自我保护，跟他的 HTC 亏得要死，现在每一台上面要交几十美金的权利金给竞争对手，几十美金交完，基本上没什么好赚的，但是我们人类永远识别不了什么 java 或者安卓这种高度开源的，为人民群众负责责任的，为什么反而赚不到钱。

其实本质上，事实上只有从总分、集团、供应链一路硬上来的，这种供应链才是有内核的，有领导者的，有带头大哥的有效生态链。而有些生态链是低效、无效生态链，它能够形成，没法发育，比如说维基百科全书，怎么发育呢，它已经发育不了，是一个自然蔓延的，无限生长的庞大大物，到一定时候，它可能一些垂直的百科全书，一些高度功能化的百科全书作为新经济，把它替代掉，它作为一个老产物去掉。这和天才是一个道理，天才是不要羡慕的，天才比常人还要差，一般你把天才思考的特点，思考技术给他解构以后，分析出来以后，你就可以超越天才，因为天才只有一种习惯路径，但是你把天才分析透了以后，根据他

这个路径还可以衍生出其他四五种路径，这样天才只有一种思考方式，你有五种思考方式，也因此你比天才厉害。自然生态链，自然产业链，自然供应链都有这个特征，它能形成没法用，它就是作为一个共谋的产物，或者是弱化共谋博弈的一个产物，不好意思，它是一种博弈的产物，共谋和博弈是两种境界，共谋档次要高得多，博弈档次要低得多，它就是围绕先追求私利，通过私利最大化，最终事实上回到公利最大化，这是凯恩斯的一个著名的判断，他认为只有一个人极大化地满足私利，才能够更好地服务社会，事实上共产主义和生态链战略告诉我们，不一定，先极大化地为他人思考，他其实会给你提供更多的价值，这个之前的这种私利公利说，资本主义赖以为灵魂的私产神圣学说，它就站不住脚了。

## 六、超级集团战略的第六个战略层次——超边界战略

最高境界，超边界战略。超边界战略本质上是拥有多个生态链，拥有巨大社会能量的寡头们，闲得没事干了，正常利润不想赚了，要挣超然利润，超级利润，必须走的一条路，就是构建新卡特尔，新托拉斯，新辛迪加，用金融技术，金融产品，金融人才，金融服务改造原有的供应链辛迪加、卡特尔。不仅如此，而且这些人看见，任何社会规则的存在，任何社会单极化或多极化的存在，一定整个世界上给了我们种种套利空间，实有经济，虚拟经济，传统产业，新兴产业，套利空间太大了，这些人不满足于简单套利，他们想套利空间极大化，在套利空间之间打通、联通，这是极贪婪化了，形成一种串谋结构，那么出现了超边界战略。

超边界战略表现在央企，中国的现在是 116 家央企，这 116 家央企之间，就构建了一种超级可能性，什么可能性呢？他们之间现在经国务院国资委把他们组织在一起，要求他们之间进一步形成协同，前不久还开了一个对接会，央企之间进一步强化内部交易，如果这 116 家央企之间真的形成一种交叉、交错的超边界交易，那整个西方就会失去信心，不要再发展，我们算什么玩意。欧盟都连不到一起，更何况中国的央企们能够联通在一起，这个太可怕。超大经济体，本身就拥有一个生态链，至少乃至几个生态链，这几个生态链再组合，以后如果中国的某个钢铁矿产商，在海外拿矿，中交给他修路，修港口，中远给他运回来，宝钢给他炼出来，这个太可怕了。再下游厂商把它制造出来，形成这个大超边界管控，大超边界战略，是人类不想见到的。所以西方正在用所谓的央企威胁论分割我们，搞定我们，令到我们害怕，不敢出现在他们面前。

但是无论世界对垄断怎么去定义，一个企业还是会去进行这种超边界利益的获取，除了我们知道的政策垄断，不公平的这种特许垄断以外，其实世界上还有很多垄断是自然的经济现象，尽管有反垄断法，尽管有反垄断行为，但是有些垄断是我们没办法。微软现在在电脑平台软件上的垄断，这是我们拿他没办法的。没有任何一个公司现在可以做出一个软件平台，迫使全球改变习惯，转到新平台上去，虽然一些开放平台也有少量的占有率，但是总的来讲的话，让人类学习一个新平台，转换生活习惯，这是非常大的一个挑战，至少从人类生活形态上来讲，人类每换一个电脑，换一个工作地点都是有不同的压力，让他在这种压力的情况下又学习新系统，又双重压力，他从社会学上讲，也是不合时宜的，最好让人虽然换了地方，但是仍然吃着熟悉的产品，用熟悉的软件，从社会意义上来讲，这个人的安全感才会最大化。所以出现不了这种行为了，但是像微软这种厂商，它的存在，事实上还有很多的这种类似，缔造了不可转换的。

那么类似的还有通路垄断，它几乎掌握了所有的通路。你比如说很多医药、婚庆产品，和民政局联合在一起，婚纱影楼和民政局联系在一起，登记一对，广告上门一对，这种通路的垄断，你就拿他没办法，所以为什么每年中国政协总会提案，说不许再让家乐福、沃尔玛在中国这么无阻挠地发展，他们到最后就可以形成一种逆向选择，让中国的中小企业发展不起来，货送不到大厂商那里去，他们就活不下来，中小零售商全部被挤死，全部是沃尔玛、家乐福，他的形态很多，超市、百货、量贩、便利店，但是采购通道就一个，就有可能整个让一个国家只有成功企业才能继续成功，创业企业起不来。但尽管如此，国家还是没办法，因为通路垄断是确切存在的。

消费习惯垄断，消费者垄断，稀缺资源垄断，交易习惯垄断，交易门户垄断，其实这种垄断非常非常多，不是传统意义上的政策垄断就是垄断，所以这给刚才我们说的这些大佬们做超边界整合，提供了巨大的机会。所以所有的金融机构都想成为金融超市，都想成为金控集团。所有的便利店都想变成一站购齐，所有的厂商都想谋求 total solution，背后都反映了他们想获取某种垄断机会。而所有获取背后，是超边界者才能形成这种超垄断机会。日本的六大财团之间相互构和，织成一个网状结构，这是我们都知道的，事实上不仅如此，我们更巨量的发现，所有的工业化部门里面，需要大额投资的，比如液晶面板，芯片等等产业里面的最核心的几个厂商之间，因为都害怕彼此超量投资，最后把产能做得

供不应求，但事实上大家都赚不到钱，都会形成一个事实上的合谋行为，要么是因博弈产生均衡状态，要么就是彻底出来一个，做一个新卡特尔，新辛迪加控制下游，从而使得我们的价值最大化。

无论如何，到这个层面的话，那就是这些寡头们，真的开始思考，如何利用全球的产业形态，如何利用趋势，如何利用时间差，空间差，风险差来赚钱。美国的风险投资到中国来，me too 一个美国，但凡在美国上市的，就找一个中国的 Google，中国的易倍，中国的 XX，中国人也很好意思，去上市的时候就把这个名字一叫就上。

事实上这个背后，就是这些寡头们已经看到，既然你在某国已经形成强大的剥削能力，那么把这个剥削能力能不能联通出一个通道来呢？联通出一个合谋行为来呢？经营全球。这也是从目前来看，所有的厂商，他们把所有的利润都赚完以后，开始想着极致化利润在哪里。当然更多的厂商事实上是用这种合谋行为，超边界战略谋求什么呢？

用超边界战略构建，形成寡头，形成联盟，这个层面上赚钱很困难，这个层面上要赚钱的话，要有很漫长的经营，但是一旦与别的寡头形成超边界关系以后，至少能保住我所控制的产业链、生态链不被对方侵蚀，我们几个就背靠背了，我们来侵蚀世界。更多的是寡头之间合谋分赃的一个产物。