



仁达方略
REDETAC CONSULTING

管理文库·集团管理系列

深入剖析集团战略与组织的机理，深度把握集团管理的内在逻辑，不断发现、靠近、揭示集团成长规律并指导和服务于集团企业管理实践，帮助集团企业持续、健康发展

集团战略

王吉鹏 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



仁达方略
REDETAC CONSULTING

管理文库 • 集团管理系列

集团战略

王吉鹏 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

集团战略/王吉鹏著. —北京: 经济管理出版社,
2012.1

ISBN 978-7-5096-1737-3

I. ①集… II. ①王… III. ①企业集团—企业管理
IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 259138 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市延风印装厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 璐 栖 勇 生

责任印制: 木 易

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

16.75 印张 274 千字

2012 年 5 月第 1 版

2012 年 5 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1737-3

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

集团管理系列编委会

主 编：王吉鹏

副主编：邸 洁 陈晓军

编 委：杨照乾 韩晓阳 冯为中 曾红卫

孙喜民 杜 平 牛克洪 陈 庆

陈 迪 杨 雪 盖 宇

总序 全球化新形势背景下的 集团管理困境与出路

2011年是不平凡的一年。在这一年里，中国有69家企业进入世界500强，还有许多的企业成群结队跨过了千亿的门槛。就总体而言，企业规模日益庞大的发展趋势依旧没有改变。但在这表面红火的现象背后仍难掩国有企业虚火旺、民营企业步履维艰的事实。尽管一直以来“重经营、轻管理”的观念没有改变，但管理的压力确实是越来越大。很多企业分不清经营与管理的差别，一些企业邀请经济学家指导企业的管理实践，更有一些企业用一时的经营业绩掩盖管理水平的低下与尴尬，企业的经营业绩像过山车一般忽上忽下，企业发展难以持续和稳定下来。我们知道，小企业试错成本低，风险和损失小，但大型集团企业一旦失误，成本高昂且牵连甚广，断不可如此稀里糊涂地交学费——试不起，也错不起。

目前，我们的大型集团企业本来就整体上缺少管理经验的积累，偏偏又遭遇国际经济形势的剧烈变化，再加上知识经济、信息化技术狂飙突进的发展，全球化进程加快等因素的加入，对集团管理提出了更高的要求。应对这“一低一高”，我们能走的路无非两条：一是照“本”宣科，加紧管理学的研究，让理论先行一步，能够给予管理实践以真正科学理性的指导；二是按“图”索骥、照葫芦画瓢：发现、研究标杆企业的优秀基因，通过“对标”，缩短我们跟优秀的、管理先进的企业之间的差距。

但是，现实中这两条路我们走得都不够顺畅：学术界在学科准备方面严重不足，至今少有开设大型集团企业运行管理的专题研究，且在实证研究方面缺少经验和积累，在具体指导企业管理实践的时候力不从心；企业方面，或缺少对经验教训的总结，或疏于彼此之间以及跨界的传播交流，因此，优秀企业的管理得不到有效的提炼和总结，发挥不了共生共长的作用。

基于这些现实，我和我的团队多年来坚持研究和探索，试图在集团管理这看似纷繁的管理实践背后探寻其内在规律。我们以市场的手段扎扎实实地开展理论探索和实践积累，研究先行企业（包括成功的和失败的）的方法论、得与失，进行系统的归纳、总结，提炼、提升，形成系统的方法论，然后再回归到实践，通过和企业的深度交流、咨询以及论坛、峰会、文章、图书出版等形式指导实践。我们力图把集团企业的运作规律呈现出来，形成真正的“中国式管理”，进而凝结成具有普遍适用性的理论以支撑我们的集团企业未来的发展。我们有理由相信，将来中国有自己的管理学，这是一定的。在企业如此丰富多彩、激动人心、波澜壮阔的实践基础上，探求管理理论为企业的发展发挥指导作用的模式，成长出影响世界的管理思想，产生管理大师，这是我们的责任与使命。

这个过程非常的辛苦，但与此同时我们也得到了来自各方面的帮助和支持。我们在管理领域浸淫得越久，就越觉其迷人之处；我们的研究越深入，就越觉其博大精深；我们的积累越厚实，就越觉其丰富多彩。感谢伟大的时代给予我们接近并体会其真谛的机会，感谢各界对我们的信任和肯定，感谢客户在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。

就图书而言，到目前为止，从第一本《集团管控》出版至今，我们在集团管理领域已经出版了9本书，加上本次集中出版的7本，就有16本了，涉及集团管理的各个层面，包括集团战略、集团组织、集团财务、集团文化、集团品牌、集团风险控制、集团管控、集团产融模式等多个领域，今后我们还将整理出版集团法人治理、集团变革管理、集团信息化和集团人力资源管理等，力求全面而系统地展示本土大型集团企业管理的全貌，敬请期待。

又是年终岁尾，北京下起了小雪，从我办公室望出去，灰暗的天空下一片素白。街边的公园里有孩子在玩耍，棉衣的红色鲜艳跳动，整个场景温馨而活力四射。祝福我们的孩子，祝福我们的企业，祝福我们的国家和民族！

王吉鹏

2011年12月29日于建达大厦

丛书推荐序^①

欣闻仁达方略所创建的集团管控模型已经在业界产生了广泛的影响，第一版《集团管控》出版以来，连续多次荣登管理类畅销书榜，我对王吉鹏先生领导的这个年轻团队在推动中国企业发展和促进企业管控能力提升方面所做的又一项重要工作感到十分高兴。

多年前，当我初到国机集团的时候，国机是由七十多家国有企业组成的一个业务杂、管理散、缺少凝聚力的企业联合体。如何将这些企业整合优化成一个主营业务明确、在国内外具有较大影响力的大型企业集团，是摆在任何一名集团管理者面前的一个艰巨任务。在随后的改革中，我们遇到的问题非常典型，是所有进行集团化管理的企业都要面对的，也是集团化管理需要解决的重要课题。我们在解决问题的过程中，参考了大量管理类书籍，虽然有所借鉴，但很难找到一种完全适合企业特点、具有时代特征，又有良好操作性的解决方案。因此，在改革的过程中，我们只能是依靠经验加以摸索。现在想来，有的问题解决得很好，但过程曲折，而有的问题虽然解决了，但还应该有更好的办法。

因此，将我国企业集团化发展过程中的成功经验和遇到的问题总结归纳，在企业管理实践的基础上进行理论创新，为更多的企业集团建设做贡献，是一件具有重大社会意义的实事。管理咨询行业既有大量的企业实践经验，又具有一定程度的理论研究能力，是最适合的，也是最容易将这件实事落实下来，形成理论与实践相结合的方法型丛书的团队。仁达方略作为一家在集团化管理方面卓有建树的咨询公司，在不断为大型企业集团提供服务的同时，将多年的企

^① 这是中国机械工业集团公司总裁任洪斌 2008 年 5 月为“集团管控系列（第二版）”图书出版所作的“丛书推荐序”。

业经验总结归纳成书，为后续企业的变革提供借鉴，很有意义。

这套丛书从企业的具体管理实践出发，结合大量的管理咨询经验，强调了国际领先研究成果的本土化实践，研发形成了符合中国企业集团特点，并行之有效的理论模型。丛书紧紧围绕集团化管理而展开，以战略决定结构、结构传承战略为出发点，从集团管控模式的选择入手，通过完善法人治理结构，明晰集团功能定位，建立适合企业现状并能有效承接战略的组织结构、核心管理流程、集团责权体系和业绩管理体系，从而构建了符合市场竞争需求、适应企业管理实践的集团管控模型。本套丛书最鲜明的特点是将企业管理理论和管理实践进行了很好的结合，案例新颖、可操作性强。丛书结构完整，内容翔实，是一套指导大企业、大集团高层管理者实践工作的优秀思想库和方法库。对企业的领导者来说，有这样一套丛书来做参考，多一些借鉴，就有可能在实际工作中少走弯路。

任洪斌

中国机械工业集团公司总裁

2008年5月

推荐序^①

欣闻仁达方略构建了完整的集团管控模型并结集出版，我们对王吉鹏领导的这个年轻团队在推动中国管理咨询发展和促进企业管理能力提高方面做的又一项重要工作感到十分高兴。

中国集团公司促进会多年从事集团管理方面的工作，在推动企业“走出去”、实现跨国经营和国有企业改制重组及体制创新等方面，做过大量的调查和研究工作，深感中国的大企业、大集团的管理工作中尚有许多不适应市场经济需求及国际化竞争的问题，严重制约了企业的持续发展。

党的十六届五中全会明确提出：“促进大公司、大集团落实科学发展观，做强做大主业，提高可持续发展能力，向跨国经营发展。”这充分体现了我国市场经济进程中凸现的新机遇和新挑战，给中国企业尤其是大型企业指明了发展方向。为实现“走出去”的发展战略目标，企业在把握外部市场脉动的同时，必须着重加强内部管理体系的建设。只有构建完备、高效的内部管理体系和业务流程，才能够有效推进市场的扩张和“走出去”战略的实现，为企业的跨国经营打下坚实的基础。

仁达方略作为业界倡导“方法型”咨询的优秀代表，从企业的具体管理实践出发，结合大量的管理咨询经验，强调国际领先管理研究成果的本土化实践，研发形成了符合中国企业特点、行之有效的理论模型，并予以传播，形成了集团管控系列丛书。

丛书紧抓集团企业的四个核心问题，从集团总部的职能定位入手，通过明晰集团运营模式，建立有效的集团企业的组织结构、管理流程和绩效评价体

^① 这是中国集团公司促进会原常务副会长顾家麒 2006 年 2 月为“集团管控系列（第一版）”图书出版所作的“推荐序”。

系，从而构建了符合市场竞争需求、适应企业管理具体实践的集团管控模型。丛书以《集团管控》一书为总纲，集中阐述了管控模型、工作方法和应用案例，并以集团管控模型的四个核心问题（集团组织模式、集团组织结构设计、集团责权体系与管理流程、集团业绩管理体系）为主题，分别以四本书专题做具体阐述和深入分析。丛书结构完整，内容翔实，理论体系切合企业实际，分析案例直至集团管理细节，是一套指导大企业、大集团高层管理者实践工作的优秀思想库和方法库。

中国集团公司促进会作为中国大企业、大集团的协会组织，郑重向中国的大型企业集团推荐此套丛书。希望本套丛书能够帮助企业选择适合自身特点的集团管控模式，更自信地应对国内外市场的考验，更高效地整合国际资源，实现跨国经营，在关键市场和核心技术领域逐步由参与者转变为主导者。这是中国经济发展的必然趋势和现实要求，也是中国企业在实现中国崛起战略中所应承担的历史责任。

顾家麒

中国集团公司促进会常务副会长

2006年2月

自序

中国波澜壮阔的经济发展搞糊涂了很多入，即使身在其中也未必清醒。但是，不可能所有的人都稀里糊涂，总会有人保持一分清醒，而且这样的人越来越多；不仅如此，还要有人清醒而且能破题，这样的人越多越好。

就像 200 年来西方资本主义积累的财富一样，现在中国早已开始为现在和未来的世界积累一笔巨大的财富。这个财富是多方面的，比如美国的经济发展为我们积累了很多管理学的财富，我们现在应用的管理理论和方法论大部分都是美国的，这是美国对人类的贡献。

特别值得一提的是，中国现在的增长模式、发展的路径和美国的管理理论不一致，如果一致那就意味着我们对美国管理理论的丰富和延伸，但关键是不一致，这就意味深远了。这些纷繁的现象背后一定是有逻辑的，这就是我们要把握的管理规律。我们要把这种管理规律呈现出来，形成真正的“中国式管理”，将来变成普适性的理论以支撑人类未来几百年的发展，也就是说，未来的管理学在中国。在中国企业如此丰富多彩、激动人心、波澜壮阔的实践基础上，探求理论为企业发展发挥作用的模式，生生不息，成长出影响世界的管理思想，产生管理大师，这是我们的责任与使命。

在中国经济发展的大潮中，我们很偶然、也很有幸地在管理咨询这个小行业里，伴随着企业走过了这一段爆发式的增长时期，并且全程见证、参与了这个特殊的时期。我们有幸通过各个片段，在局部的行业和领域中，甚至是个别领导型企业中，深入地去记录、剖析企业的发展规律，从而为以后百年的发展做积淀，也就是做实证研究。在这个经济大潮中的每一朵花都非常生动、鲜活，不是我们在象牙塔里主观臆造的，而是每天在我们眼前发生的活生生的事实。我们不是把美国、欧洲的管理学理论拿过来套用，而是从实践中按图索骥、追本溯源、点滴积累，才形成了目前一点点感悟。这些感悟至少对目前指

导企业的实践和供大家作为案例进行研究是具有十分重要的价值的。

仁达方略管理咨询公司是中国本土较早的大型咨询公司，专注于组织变革的研究与咨询，致力于为企业、政府及非营利机构提供专业智力服务，在集团性企业和组织的咨询领域奠定了权威地位。仁达方略做了很多很扎实的也可能未来回头看是很幼稚的、但现在确实很必要的研究实践，从应用效果来说，这些研究获得了客户的认可，帮助企业极大地提高了运营效率，降低了总体风险，并为企业带来了巨大的效益。同时，这些企业不但在实践我们的理论，而且一直在丰富并发展我们的理论。

我一直从事集团企业的组织变革研究与咨询，借助仁达方略的平台和客户给予的机会，做了一些积累，现在通过结集出版的方式呈现给大家，以便相互探讨、论证，相互切磋，为我们的企业发展、经济繁荣、社会进步尽一点力量。

但是，厘清事物的机理是需要时间的，想成为领域的专家是需要耐力的，要踏下心来，点灯熬油，研究要深、要广；要走进企业，调查研究，要对个体实践有用，还要具有一定的普适性。基于这些认识，我和仁达方略的同仁们在忙于服务于客户的同时，潜心研究，勤于积累，并不断与客户碰撞，希望不断接近管理的核心，形成足够的方法论系统。我们一直采用咨询的形式，坚持走实证研究的道路。10多年来，仁达方略一直致力于大型企业的成长研究，吸收了许多人的智慧，借鉴了很多结构的研究与实践成果，并且不断地将集成的成果还原于企业。

为了完成此项工作，我的同事做了大量细致的工作；一些行业专家也为研究提供了大量建设性意见；此外，图书的写作得益于众多企业界朋友的指点和交流，得益于与国内外学术界的交流，更多的则得益于我们咨询时间过程中客户的支持，感谢他们在企业管理时间过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。在此，我和仁达方略全体同仁向他们表达深深的谢意。

少年富则中国富，企业强则中国兴。仁达方略愿为企业成长和社会进步贡献才智。

王吉鹏

2012年4月

目 录

绪论 大型集团企业最该关注发展战略	1
-------------------------	---

集团企业应该跳出竞争战略的藩篱，关注发展战略，同时企业家需要研究和学习超级战略，拓宽视野和思路，创新战略思维。

Apple：超级战略的横空出世	2
只有竞争战略是远远不够的	4
战略不是万能的，没有战略是万万不能的	11
待从头收拾旧山河，几多迫切，壮怀激烈	14

第一章 谋求长远未来——集团企业战略应该关注什么	17
--------------------------------	----

企业家需要抵御对规模的追求、对世界 500 强企业的追捧，把握企业的本质而理智取舍；企业家要跳出竞争战略的窠臼，摆脱低端的缠斗厮杀，在更广阔的世界里寻求发展空间。

第一节 抵御诱惑理智取舍：战略的本质	18
--------------------------	----

“田忌赛马”的故事大家还记得吧？果断放弃第一轮比赛，将优势兵力放在对手比较薄弱的第二轮和第三轮比赛上从而最终赢得整场比赛。如果换做是商战中的你，能放弃第一轮的比赛从而为后续的竞争做好足够的铺垫吗？

第二节 制定正确的战略：有效战略的特点	22
---------------------------	----

战略就是找出企业既想做、可做、又能做的事，即“该做”的事。在越来越充分的市场竞争条件下，确立清晰、明确、可行的战略。有效的战略需要具备六个特点……

第三节 从挣钱到做能力：走出民营集团企业困境的唯一出路	30
-----------------------------------	----

如果说国有企业携垄断优势挣钱太容易而缺少动力去提升能力，那么民营企业则因市场机会太多而无暇去提升能力。从挣钱到提升能力，从做生意到经营企业，民营企业集团要经历痛苦的转变才能迎来广阔的发展空间……

第四节 仁达方略集团战略模型：选择·定位·布局 38

适合企业的商业模式选择、产业选择和价值链选择，可以使企业朝着正确的方向前行；企业对目标客户、产品和服务的种类以及提供产品和服务的方式的准确定位，可以让自己在激烈的竞争环境中取得优势；企业对时间、地域和股权的布局，可以为自己开辟一条实现规模扩张的通天大道……

第二章 方向错误是最大的错误——集团战略选择 51

在上行的电梯里你就什么都不做也会往上升，而在下行的电梯里你做出再多的努力也改变不了下降的趋势——这是近年很流行的电梯理论。战略方向的选择与此相类似，所以说，方向的错误是最大的错误。

第一节 做实业，还是做投资：从商业模式选择开始 52

简而言之，战略布局和取舍要集中思考三个核心问题。第一，到哪儿去竞争，就是要做什么的问题；第二，如何竞争，是做低成本、还是做差异化；第三，凭什么竞争，说得更直白一些就是我们想干什么、怎么干、凭什么……

第二节 稳固投资，横向拓展：解码多元化产业组合的奥秘 57

解码多元化产业组合奥秘靠两把钥匙，一是对产业生命周期的理解和把握，二是对企业自身资源禀赋的认知准确程度……

第三节 保持核心竞争优势：在价值链的核心赚钱 67

保持核心竞争力和在价值链的核心赚钱，说起来像绕口令，比较拗口，逻辑上互为因果的关系，理解起来就容易把人绕进去，实践中就没那么复杂了——企业将自己的优势建筑在产业价值链的核心，你就同时抓住了这两个核心……

第四节 舞动行业利器：全价值链 74

选择全价值链利器的前提有两个：有没有必要和有没有这个实力……

第三章 锁定目标才能实现目标——集团战略定位 87

企业进行市场战略定位有诸多的原则和理论，但本质上就是回答两个问题。第一个问题是以什么样的价格卖出产品或服务；第二个问题是采取什么样的营销手段进行市场的开拓、渗透与发展。

第一节 产业定位中的市场“悖论”：越细分越大 87

事实证明，市场越细分越大，如福耀玻璃，占据国际市场七成的份额；温州的玩具、打火机用小商品也更夸张，一度占据国际市场九成的份额。如果这些行业和产业不够有说服力，那么请看看 IBM、戴尔……

第二节 攫取高额利润的基础：清晰定义产品链和价值链 92

产品链和价值链像两条直线，有时候重叠、有时候相交、有时候平行，现代企业一定要明白这一点。

第三节 优于对手的产品或服务：攻击防御还是侧翼战	103
商战的方式有多种，选择的唯一依据是如何发挥自身优势……	
第四节 胜出策略：降低相对成本	107
打猎时难免遭遇意外的风险——比如遭遇熊，聪明的猎手没有惊慌失措，而是蹲下身系紧鞋带然后轻松将同行的猎手甩在身后，他明白，自己需要跑过的不是熊而是同伴；商场竞争也经常上演这一幕：你不必事事求全责备，而只需要比同行高一点点就行了，比如降低相对成本……	
第四章 这才是企业最核心的机密——集团战略布局	115
战略布局，其实很像制作作战规划图。先打哪儿后打哪儿，使用什么样的武器，配备什么样的兵力，是夺城拔寨还是消耗、消灭敌人兵力，需要多少粮秣，扛得住多长时间的对抗，选在什么时间，依托什么样的地利之便等，都要事先谋划清楚。	
第一节 布局：知战之日，知战之地，千里会战	115
夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。意思是说，筹划得越是细致赢的机会就越多，商战胜负通常透过企业掌握的商业信息和情报的可信度、有效度和深度就大概可以预见到了……	
第二节 产融结合：将产业资本和金融资本结合起来	119
企业在充分认识产融结合的重要性和必要性的同时，也要意识到产融结合本身是把“双刃剑”，运作得好可以如虎添翼，反之则会雪上加霜……	
第三节 $1+1>2$ ：集团战略协同	128
由企业内部各活动的功能耦合而成的企业整体性功能，远远超出企业各战略活动的功能之和。企业整体协调后所产生的整体功能的增强，称之为协同效应，可以简单地表示为“ $1+1>2$ ”，即公司的整体价值大于各部分的价值之和。正是这种隐性的、不易被识别的价值增值，为企业带来了竞争优势……	
附录 中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要	155
参考文献	247

绪论 大型集团企业最该关注发展战略

战略领域的专著，仁达方略涉猎较晚，始于 2008 年席卷全球的金融危机之后的《公司战争》（机械工业出版社出版）——为规模以下企业应对金融危机蔓延至实体经济而写的，接着又出版了《战略实论》和《战略实论》的修订版——《如何制定战略规划》（企业管理出版社出版）。后两者的适用对象已经向规模以上企业转移，但没有明确。本书作为仁达方略集团管理丛书之一，主要面对集团企业管理者和决策者。

集团企业特别是像仁达方略主体客户群那样的集团企业，我们通常称其为“三跨企业”：跨行业，不但有关联度高的行业跨度，而且还有毫无关联的行业跨度；跨地域，不但跨省而且经常跨国；跨文化，有时候文化差异非常之大。“三跨企业”无论在视野高度上还是影响层面都迥异于一般规模的企业，市面上常见的各种竞争战略是指导不了“三跨企业”战略管理实践需要的，这样的集团企业需要而且必须关注的是发展战略问题。

因此，围绕发展战略厘清概念、创新思维模式、清晰战略选择定位和布局成为本书论述的主体。

一般企业关注竞争战略，组织规模庞大的“三跨企业”应当关注发展战略，此外，仁达方略还提醒企业管理者和决策者关注横空出世的超级战略——Apple 和 Facebook 社交网络 Twitter 的战略，必须承认，Apple 和 Twitter 极大地刺激了我们的神经，简直如芒在背、如坐针毡，让我们意识到过度关注甚嚣尘上的竞争战略，裹足不前、故步自封是那么的小家子气和短视，它迷糊了集团企业的双眼，并让我们打心眼里起急，所以，虽然匆忙，我们还是在最短时间内推出了这套丛书。

所谓竞争战略、发展战略和超级战略，是相对而言的。竞争战略，在相对可见的区域争夺短时的市场和利润；发展战略，谋求未来的市场和利益，旨在

决胜于千里之外和若干年之后，且这种争夺可能跳出当下的产业和地区；超级战略，则以全新的盈利模式、全新的产品创造了全新的市场空间，在这个空间里，你就是王者，享受君临天下号令群雄的滋味儿，游戏规则你说了算，标准也完全掌握在你的手心儿里……这看上去像开辟新宇宙的玄幻小说，可是不管你信与不信，它确实实实在现实世界发生了，而且还不止一例，如 Apple 和 Facebook。

Apple：超级战略的横空出世

这个世界上，有谁曾经搅动过全球的市场吗？有谁在大把赚钱的同时被尊为教主吗？有哪一种产品是在消费者盼星星盼月亮一样地期待中上市吗？有！乔布斯被尊为教主，像神一样被粉丝们（大多数是钢丝儿）顶礼膜拜。Apple 一下子蹿上世界首富的位置，将常年盘踞在首富位置的微软拉了下来。Apple 的每一款产品的每一代都在上市前就受到热捧，不仅万众瞩目，而且是在万众的翘首期待中闪亮登场。关于 Apple 引发的市场追捧狂潮，我们没有必要再在此借助文字来描述了，这几乎尽人皆知。我们不妨来探究一下市场背后的逻辑。

让所有企业主眼红心跳的市场热度后面其实是更加令人匪夷所思的刚硬事实：Apple 不仅搞定了消费端，而且令竞争对手臣服，真正实现了产业上下游通吃。

全球最大的互联网公司 Google 迅速为 iPhone 量身定制了许多特色的互联网应用和服务；

eBay、雅虎等互联网巨头也为 iPhone 定制了各种 Web 客户端应用；

AT&T 在网络运营方面与 Apple 结盟；

Google 还与摩托罗拉、高通、HTC 合作，共同为 Apple 开发手机软件平台 Android；

.....

这是传统意义上的上游供应商的情况，再看看下游：