复盘中外不同行业的成长史，会有一些共同的特征。这些共同特征，会有一些启示。无论是身居行业之中的从业者、掌舵者，还是投资者。

行业的初始阶段，基本伴随着技术的创新和突破、新模式的不断尝试和探索、消费者的教育和认可。这时候行业呈现的是万马奔腾、群雄并起的格局。美国曾经有数百家汽车公司，也有数百家飞机制造公司。百年以后的现在，如大家所知，美国汽车公司就剩通用、福特和克莱斯勒，飞机制造公司也就剩波音和洛克希德马丁。除了汽车和飞机行业，其它很多行业也有类似的情况，行业集中度非常高。芯片行业，全球也就剩高通等几家寡头；社交领域facebook、推特和腾讯占据了绝大部分份额。国内也如此，大部分行业在不断上演集中度提升的故事。可能有人会说，行业集中度高只是高科技和制造业的情况，集中度高有利于降低成本、提升竞争力。但事实上，各行各业都不例外，只是大家还不习惯优衣库卖衣服的能卖成日本首富。中国国内，卖酱油能卖170多亿营业额的海天味业、卖鸭脖能卖40多亿营业额的绝味食品请了解一下。

无论中外，都不断上演着一个个行业集中度不断提升，行业巨头实力越来越强，乃至不断成长为寡头的剧本。

我们要问的是一个行业从群雄逐鹿、万马奔腾到寡头掌控行业局面是不是一种必然？如果是必然，那背后的原因是什么？

在行业集中度不断提升乃至寡头化的过程中，作为一个旁观者、行业从业者、投资者，能做的是什么？

**一、行业集中度提升的内在驱动力**

很多人会问，大家各安天命，都守着自己的一亩三分地，都有饭吃，岁月静好，不是挺好的嘛？干嘛非得打得死去活来呢？回答当然是，不好，就要别人死去我才能活来。

如果问行业中掌舵各个公司的大佬，让他们各安天命，守着目前的客户和业务规模行不行？这比杀了他们都难受，大佬们个个都是市场里拼杀出来的，个个都是靠凶狠的抢地盘抢客户活下来的，怎么可能停止扩张的步伐，怎么可以忍受不能做大的束缚。“普天之下莫非王土，率土之滨莫非王臣”是大佬们内心最真实的想法。当然他们也知道这个过程当中，不小心就会挂，就会沦为陪太子读书的角色。但能让曹操坐下来和孙权讲和的唯一原因是赤壁败了，实在打不动了。能打的动，哪个行业的大佬都不会罢手。君不见之前家电行业残酷的价格战、光伏行业的价格战，最后一定要分出胜负，要行业格局基本定型才算结束。

不断扩张和增长是资本的本能，也是人性的本能。除非遇到天花板的压制，否则资本不会停止扩张的步伐。

**行业集中度提升的最原始驱动力，来自于资本的扩张本能。**

**二、行业集中度提升的必然性**

中外的案例都证明，一个行业发展起来之后，集中度会不断提高。行业中的强者，会不断扩大势力范围和市场份额。那么，都有哪些因素让这些强者具备了扩张的能力了呢？

**1、资金优势——自身造血（以战养战）、外部输血（融资）**

资金优势有两种，一种是造血能力强，也就是以战养战，靠着自己主业挣到的利润，去扩张产能、扩张市场份额。另外一种是有很强的融资能力，靠外部输血去扩张。

整体上来说，能以战养战的公司，是真的好公司。能够以战养战，意味着公司有利润了，用利润去扩张，意味着公司不会有压力，可以比较从容的做各种布局、可以没有压力的做扩张。扩张失败，顶多就是以前赚的钱吐出去。源源不断的现金流，相当于战争中源源不断的兵源和资源供给，这意味着战争可以打的时间足够长、可以拖很久。

融资能力强，也算是一种竞争优势。很多行业的竞争，最后会变成消耗战，谁的资金最多，谁就能成为最后的赢家。比如，京东方所在的面板行业，需要源源不断的投入资金做研发和技术升级，资金多寡成为一个很关键的因素。京东方的胜出，一个关键原因是逆周期扩张，逆周期扩张就需要在行业整体不景气的时候扩大产能、扩大投入。这种布局是一种很反人性的操作，明明价格下跌、需求减少还不断扩大投入。但正是这种策略，让坚持投入的厂商的技术和产能逐步上来了、成本逐步下去了，一旦形势好转，利润就会大幅增加，并且逐步吃掉其他厂商的市场份额。韩国三星和中国的京东方经过几波这样的骚操作之后，面板行业的日本厂商就被彻底打垮了，台湾的厂商正处于被打垮的过程中，大概率最后中韩厂商会吃掉所有的市场。三星和京东方都有很强的融资能力，三星靠的是韩国的举国体制，京东方之前在资本市场也有“善于圈钱”的恶名。反观退出市场的日本厂商，夏普/JDI都缺乏这种源源不断搞到资金的能力。

当然，靠融资输血不仅能搞出三星、京东方，还能搞出乐视，还能搞出共享单车和瑞幸咖啡。靠输血扩张进而形成寡头，也不是没有先例，京东就是靠着投资者的钱完成物流和仓储体系建设，最终成为T0 C行业的大佬的。滴滴以前也全靠资本输血，最后打垮几乎所有大的竞争对手之后，开始提价、收费，进而盈利的。所以，瑞幸咖啡的操作也不是完全没有成功的可能，但它首先需要不断说服投资者不停砸钱支持它的扩张。

我们在市面上有时候会看到某些神秘且迅速崛起的企业。迅速崛起的企业，背后经常会有神秘的资金在输血支持。比如，曾经收购俄油股份的华信，在极短时间内崛起为国内极其牛X的石油行业玩家，神秘资金的输血功不可没。

在中美贸易争端谈判中，美方的一个核心诉求就是，中国要减少对国企的补贴、减少对某些行业的财政支持。美方的理由是，这些企业如果可以获得源源不断的财政补贴和资金支持，就可以形成对美国企业的竞争优势，进而把美国市场化的企业打垮。美帝说我们这是在搞“国家资本主义”。当然，美帝绝口不提他们对农业的补贴，也绝口不提农业补贴之下，美国粮食价格低的可以让很多国家农民直接破产，包括中国。嗯，中国的大豆产业链，跟破产差不多。

资金是所有企业成功的最核心问题之一。钱从哪里？不仅N多的老板在考虑的问题，那些搞赶超型经济的国家高层也在考虑这个问题。最近的科创板，看起来就像是一个对冲操作。美国人说，你不能搞产业政策和补贴。那我们搞市场化、搞资本市场，这个总可以吧，你美国人也是这么玩的。如果我们能搞出一个模式，让搞高科技搞研发的企业，能够源源不断的获得资金支持，去搞出新技术、新产业，把战略新兴产业拿下，那何必在乎钱到底是政府定向补贴的呢还是资本市场投资者提供的呢？科创板了解一下。为了帮轻资产、没啥抵押品的高科技企业搞钱，政府也是操碎了心啊。我们按美帝的搞法搞科创板源源不断给科技类企业输血，既可以避免美帝指责也算跟国际接轨了。

**2、技术优势**

技术优势是一家企业在技术上有独到之处或者领先性，做出的东西比同行要好。技术差距明显的话，就是有代差，先进技术对有代差的落后技术，基本上没有悬念。就像苹果搞出的智能手机，迅速打垮了诺基亚的传统功能机。技术差距不明显，没有太大代差，那就是智能手机之间的竞争，比如苹果，三星，华为，小米这些，都可以在一起比划比划，各家可以有自己的定位，在不同的客户群之间做划分，看到底是主打商务客户，还是主打性价比，还是满足小众群体。但即使这个市场，行业集中度也在不断提升。

技术优势能够建立起来，主要还是在于研发的投入。研发的投入强度跟上去，就能不断的建立技术优势。比如华为，常年保持高强度的研发投入，2018年的研发投入在890亿左右，是营业收入的14%。这种高强度的投入，就意味着可以雇佣足够多高智商的研发人员从事各种研发，以形成技术上的领先优势。技术足够领先，才能让别人不得不用你的东西。就像我们现在看着高通很不爽，但是芯片还不是求着人家要买。

高技术行业还具有一些独特的特点。技术先进，意味着设备可靠性强，设备可靠性强，意味着客户一般不会冒险去用新研发出来的技术。所以，为什么我们的芯片行业追赶起来这么辛苦，因为领先者搞到客户之后，平摊了成本，价格可以降低。你一个新的芯片厂家搞出来的东西，技术靠不靠谱不知道，因为没有大量的客户所以不能量产所以成本非常高。在正常的市场里，技术靠谱不靠谱不好说、成本还高，如果没有补贴把成本拉下来，你觉得追赶的厂商还能搞到客户吗？历史对于后进者，往往是非常残酷的。

越是高技术的行业，寡头的垄断程度越高。芯片行业，高通就是神一般的存在；大飞机，现在就剩波音和空客两个玩家了，中国商飞算是一个追高者；社交，facebook基本一统非汉语市场了，因为汉语市场有腾讯；PC的操作系统基本都是微软家的；智能手机的操作系统，只剩苹果的IOS和谷歌的安卓了，当然现在华为在搞鸿蒙；未来来看，很可能5G设备领域也只有华为等几个有限玩家了。

技术优势要靠研发体系，靠研发投入，靠科研人员持续的奋斗。但技术也有不确定性，有时候也有赌的成分。技术路线一旦押错宝，也会比较惨。本来日本在消费电子领域非常强大，但现在日本在消费电子领域的存在感已经越来越差了，几次技术升级，日本厂商都没跟上，几个回合之后，就被韩国和中国追上来了。

纵观各个行业的发展历史，如果一个行业技术上没有太大的变化和更新，想干掉老的巨头，非常难。新玩家上位的最佳时机，基本上都是技术出现突破，老玩家的傲慢和偏见，阻碍了他们迅速转身拥抱新技术，给了新玩家以机会。在一个技术和市场变化不大的行业里，新玩家想上位，还是很难的。比如汽车行业，过去几十年的玩家，基本上就是那些家面孔。但新能源车出现之后，冒出了不少新玩家，特斯拉、蔚来都是后来冒出来了。中国近几年在新能源车和智能汽车行业，冒出了百余家的造车新势力。如果没有技术的革新，这些新势力是不会觉得自己有上位的机会的，但是汽车的智能化和新能源化，让新势力蠢蠢欲动，觉得在新的赛道上完全有机会跟反应迟缓的传统车商一较高下了。智能手机已经上演了一次新玩家绝杀传统玩家的机会，这极大的鼓励了造车新势力。

高科技行业和制造业，技术领先非常重要。传统行业虽然也搞研发，但远远没那么重要。要说茅台造酒和海天造酱油，也需要源源不断的高强度研发投入，那大家就呵呵了。

**3、成本优势**

成本优势在制造业相关的行业中非常重要。都满足同样的功能，价格就非常关键了。一般来说，规模越大，可以把成本做的越低。所以，制造业大家都在拼命的扩大规模、扩大产能，这样能摊平降低单个产品的成本，成本具有优势，就可以争取把对手打垮。打垮了对手，就拿下对手的市场。中国制造能够横扫世界，成本优势是一个重要的优势。服装鞋帽、机电、各类设备等诸如此类功能类似、相对同质化的行业，最终都会沦为成本领先的行业，最终基本都要靠价格战决出胜负。

成本优势一方面来自于规模，也就是通过规模采购降低各项成本，通过规模平摊各种固定成本降低单位产品价格。成本优势另外方面来自于优秀的管理，通过规范的管理，优化生产流程、优化库存和供应链、减少浪费、杜绝内部贪腐和跑冒滴漏、提高业务效率。

规模和管理相辅相成，最终会形成强大的竞争力。没有强大品牌的行业，或者说消费者看重性价比而非看重品牌和声誉的行业，如果质量差不多，那基本要靠价格说话了。中国制造、中国的产品，横扫了很多领域，但有两个大的领域一直没有搞定。一个是品牌消费领域，包括化妆品、奢侈品、高档汽车等；一个是部分高技术行业，芯片、高端医疗设备、精密仪器等行业。这两个行业的核心决策依据，都不是价格，或者说价格占的权重并不是那么绝对。其他领域，价格是核心决策依据的行业，技术难度不是高的绝对搞不了的行业，基本上中国都可以靠价格战逐步蚕食份额，拿下市场。

对于多数制造和生产相关的行业，成本控制是一个核心竞争力。沙钢，在钢铁行业价格战最惨烈的时候，在全行业几乎都亏损的时候，仍然实现盈利，靠的就是它的吨钢成本远低于其他钢厂。在其他钢厂都亏损的时候，仍然能盈利，仍然能实现正现金流，就可以用现金流去收购其他陷入困境的钢厂，就可以扩大市场份额。几个经济周期下来，几个盈亏周期下来，沙钢从民营小钢厂变成了年产能3500多万吨的巨型钢铁企业，上一轮供给侧改革的时候还吞下了亏损的国企东北特钢等一些钢厂，其目标是通过兼并重组将钢铁产能提升到5000万吨（宝钢和武钢这两个巨无霸整合到一块的宝武钢铁，2018年的粗钢产量是6700万吨）。

**4、信誉和品牌优势**

信誉和品牌也可以构成护城河。尤其是消费品行业、高科技行业、金融业以及部分服务业。有了信誉和品牌，不仅可以搞到更多的客户，还可以在上下游合作中获得更好的价格、更优惠的条件，还可以更方便的搞到资金。

信誉和品牌是长期积累的。以前很多公司不重视信誉和品牌，是因为失信和没有品牌的损失不够大。要不是因为信用卡逾期会影响买房贷款，估计很多有志青年就不打算还信用卡了。失信成本的提高，倒逼商家守信和做品牌。

信誉和品牌，是有利于行业巨头和先行者构筑壁垒的。

**5、信息技术和管理技术变革的带来的效率优势**

信息技术的飞速发展和管理技术的变革，大大增加了企业的管控和运营能力，企业的能力边界大幅提升。就拿快递来说，快递小哥手持终端，收件送件，各种信息及时传递。总部以及客户，就能实时掌握快递到哪了，进行到哪一步了。物流、资金流、信息流全部打通，一切尽在掌握之中。

这些年最明显的一个变化就是信息技术和管理技术的革新，极大的提高了企业和社会效率，提升了企业的管理能力和控制能力，大幅节约了成本。这让以前很多不能实现的工作能够实现，让以前无法掌控的东西得以掌控。技术的突飞猛进，让大批掌握先进技术的企业能对传统行业进行改造。

卤鸭脖，这个传统的不能再传统的行业。绝味食品愣是开出了将近1万家店，每家店根据销售情况提前一天向系统下订单，系统接到订单之后及时安排生产，生产完毕后冷链运输车将产品配送到终端店铺。这一套信息和数据处理系统，让产销变得柔性，大幅优化供应链和存货管理，减少浪费，提高了周转率。结果就是这么一个不起眼的行业里，一年做出40多亿的销售额，而且还能看到它仍然在攻城略地，全国开店。这样的案例在很多传统行业同时上演，以后大家不要自嘲说工作不好自己可以回家开个小卖店了。你的对手是马云这样武装到牙齿的新零售，盒马鲜生精准的计算了周边消费人群和消费能力，你在凭感觉觉得周边邻居能到你家店买东西的时候，马云们在用大数据精准测算你家小区的消费习惯、消费能力、消费偏好，在测算上哪些品类能拉高利润率。

信息技术和管理技能的提高，让企业可以随时随地掌握物流、资金流、信息流，随时随地的知道员工的工作状态。当然也可以随时随地的让员工996。没手机的时候，下班了，你溜了就完事儿了。智能手机发展到现在，晚上10点或者11点，领导想起有什么工作要做了，一个微信过去，还不是照样得干。强大的信息系统和精细化管理系统，都需要投入巨资，小厂商没钱做这些。这些系统做成以后，又会增强巨头的能力，提高服务水质和质量，增加客户粘性。这又成了新的护城河。

**5、政策保护优势**

政策是个好东西，这个是人为竖起来的篱笆。篱笆既可以为狼的成长争取时间，也可能最终只是保护了一群毫无竞争力的小绵羊，也可以成为一群食利者的工具和遮羞布。

中国的汽车行业就搞了好久保护，曾经迟迟不愿意给民营企业发生产牌照，结果一堆国企搞了几十年，也没搞出什么结果。国内市场洋品牌还是稳稳占据中高端市场。反倒是没有保护的家电、消费电子等行业，崛起了一大票华为、格力、海尔等一大票品牌。

**6、知识产权保护优势**

知识产权是个大话题，本意是保护创新者，让创新者经济上能受益，进而鼓励更多的人去创新。但就产业而言，有几条基本的规律。第一，对于后进者、追赶者，不讲知识产权直接“拿来”别人的东西，肯定是发展最快的、效率最高的。第二，对于经济和产业已经发展到一定阶段的国家、经济体或者企业而言，如果不保护知识产权，就很难有强大的创新能力，经济和产业只能停留在追赶和“山寨”的阶段。第三，知识产权对于先发者也是双刃剑，搞错方向了或者躺在知识产权上打盹了，在技术路线或产业路线变革的时候，掉队也是很容易的事儿。

世界各国，保护知识产权是主流。因此，有技术优势，有知识产权保护的情况下，技术创新搞出来的新行业、新业态，能迅速横扫全国或者全球。最典型的，美国的微软、脸书、谷歌等，都是技术起家，迅速搞定全球市场的。但在中国的墙的保护之下，百度、阿里、腾讯迅速成长起来，在巨大市场和客户群的滋润下，腾讯和阿里甚至拥有了海外扩张的能力。互联网领域，基本上就是美国和中国争雄，欧洲和日本基本上没有啥叫得出来的公司，南美东南亚中东基本可以忽略。

弱国若严格保护知识产权，本国产业在先发国家打击下基本没有活路，但如果一点不保护知识产权，所有企业都想着剽窃和山寨，本国的创新也会被扼杀。像中国这样，对知识产权的保护，从刚开始几乎一点力度都没有，后来一点点增强，到现在几乎高喊保护知识产权、高喊创新。这制定政策和执行政策的策略及水准，也是没谁了。

**三、行业集中度提升的客观基础**

前面聊了在不断竞争的市场中，哪些因素和优势能让优秀公司不断的做大最强。其实除了这些公司自己的“主观”条件，还有一些“客观”因素，会导致行业集中度不断提高。

换个角度想问题，为什么一家公司的产品容易被另外一家公司替代呢？也就是为什么寡头能吃掉其他人的市场？

在统一的大市场内——大部分投资者的诉求是相近的，同类型的产品基本都能满足相近需求。在这种统一的市场范围内，会更容易出现赢者通吃，会更容易培养出强大的寡头。如果不理解这一点，看看腾讯怎么起家的。腾讯的技术来自于以色列，但以色列的人口基数太小，即使有技术也不足以培养出社交巨头，但中国有足够庞大的人口，可以孵化出社交巨头。换句话说，一个市场的客户群体，文化背景、价值观、语言、文字越相似，法律、政策越一致，越有利于企业满足客户需求，也越有利于企业做大做强。欧盟经济体量也不小，但是互联网领域诞生的大型企业几乎没有，互联网的各种创新和玩法也不多，重要原因就是语言不同、历史和习俗不同、政策和法律也有差异。在差异过大的市场，如果消费者的每个需求都满足，则没有规模效应成本居高不下。所以，在差异过大的市场、在政策和管制分割的市场，容易形成一个个地方品牌和诸侯，做的优秀的公司也不一定能搞定地头蛇。换句话说，书同文、车同轨、人同伦，且市场规模足够大的市场，才是优秀企业最喜欢的市场。这也能够理解，为什么美欧各国之前力推全球化，因为全球化的过程，本质上是欧美优秀企业全球扩张的过程。

说句题外话，为什么目前出现了逆全球化的？为什么美帝开始贸易战了？那是因为有人发现在自己制定的全球化规则和玩法之下，自己已经不是那个横扫全球的人了，很多产业已经力不从心了。为什么某大国现在高喊自由贸易和全球化？那是因为他们很多产业的优秀企业可以进行全球扩张，可以击垮某些曾经发达过的国家了。从这个角度看，谁在放弃全球化，谁在贸易保护，谁在人为建墙，那谁就是竞争中的失败者。

**四、“行业N字”定律**

大部分行业或者产业的发展，都可以简单的分为三个阶段，即野蛮生长阶段，存量博弈阶段，强者恒强阶段。这三个阶段可以形象的描述为“行业N字”定律。



野蛮生长阶段，市场空间迅速扩大，行业的市场需求保持了快速的增长。行业呈现明显的供给不足或者供给平衡特征，这个阶段的特点是，你好我好大家好，反正市场不断扩大，行业内的企业都很容易挣钱，典型的群雄逐鹿特征。体现在数据上就是，行业增速保持在10%甚至20%以上，大部分企业的毛利率、净利率都比较稳定，应收较低或者虽然应收较高但都能正常回款，存货周转正常没有大量的积压。野蛮生长阶段，是比较容易挣钱的阶段，大家都在吃行业增长的红利，报表都很好看，日子都比较舒服。对应的就是“行业N字”从下往上走的阶段。

野蛮生长阶段之后会进入存量博弈阶段。行业之所以会进入存量博弈阶段的原因有两个，一个是从需求端的角度来说，需求增速会遇到放缓的时候，甚至干脆出现了不增长或者负增长；从行业供给的角度，野蛮生长阶段好挣钱，在挣钱效应下，不仅行业内的企业大量扩张产能和供给，行业外的势力看到能挣钱也想挤进来，这样供给越来越多，就会导致供给过剩。当这两个因素同时出现的时候，就会出现存量博弈。为了争夺客户，就会有人祭出价格战，在同质化的市场客户基本上看谁便宜就买谁，只要有人先打价格战，其他人就得被迫跟进，否则客户就会被拿走。价格战爆发之后，很可能全行业整体亏损，这个戏码我们中国人看的多了，从彩电价格战，到光伏价格战，到钢铁行业价格战，再到共享单车价格战，全行业百亿巨亏都不算啥，中国人也是见过大场面的。价格战爆发之后，附带会带来应收账款（白条）大量增加、坏账大量出现、存货大量积压的现象，这些现象是企业经营恶化的直接证据，所以一旦看到某些上市公司财务报表上这些情况同时出现基本上可以毫不犹豫的列入黑名单了。

存量博弈阶段，无论对于行业内从业者来说，还是行业内企业的投资人来说，都是最暗黑的阶段。这个阶段，供给过剩，为了客户和订单，对手们无所不用其极，行业内及上下游不信任，客户也经常怀疑公司会不会倒掉或者跑路。存量博弈阶段，大量竞争力不强的企业会死掉，各种死法都有，有降价不赚钱坚持不住关门的，有为抢订单放松信用条件导致积攒的应收账款过多被客户拖死的，有存货积压太多倒腾不出去资金链断裂死的，总之各种死法都会出现。行业内不断有企业死去的同时，他们的市场份额就让出来了，前面讲过的具有资金优势的、具有技术优势的、具有成本优势的，具有品牌优势的，具有信息技术和管理技术变革的带来的效率优势的、具有政策保护优势的、具有知识产权优势的企业就会胜出，逐步吃下死去的企业的份额。一般来说，胜出的企业具备的是多种优势，多种优势结合在一起，形成了强大的竞争力。在残酷的竞争中，把其它对手的市场份额一点点吃掉。优势企业胜出的过程，也是产业整合的过程，在这个过程中伴随着破产重组、伴随着兼并收购、伴随着供应链的整合、伴随着裁员和挖角、伴随着行业游戏规则的改写和重塑。城头变幻大王旗，说的就是这个阶段。这个过程当中，胜出的企业在成本控制、在管理水平上会不断提升，在资金筹措上也有越来越多的渠道和方式，在行业内逐步建立起来信誉和品牌。行业集中度不断提升的过程，也是行业规范度不断加强、行业服务水准、技术水准和管理水平逐步提升的过程。存量博弈的过程，其实是本质上是市场机制倒逼企业不断成长的过程，对于单个企业来说很痛苦，对于整个行业来说是实现飞跃成长必不可缺的一环。

存量博弈阶段，对应的就是“行业N字”往下杀的那一笔。不同行业，竞争烈度不一样，有的行业惨烈一些，有的行业平缓一些。惨烈一些的行业，下杀的就狠一点，大品牌不小心也会死掉，甚至胜出者也会亏得裤衩不剩，就比航运行业的中远，前些年巨亏。平缓一些的行业，比如白酒，只看到一个个地方白酒品牌消失，但茅台从来没有伤筋动骨过。

存量博弈阶段之后，是强者恒强阶段或者寡头阶段。强者恒强阶段，竞争力不强、体质差的基本上都会逐步死掉，剩下的都是一轮轮残酷搏杀中幸存下来的。行业格局基本定型，行业内的竞争对手，都在盘面上能看到，外部的竞争者基本上也不会再进入这个行业。一轮轮残酷的竞争和价格战，不断抬高了行业的门槛，竖立了各种规则和藩篱，让外来者很难进入，或者进入之后也很难做出竞争力强、有性价比的产品或者服务。另外一方面，行业内胜出者逐步具备了调接行业供给和价格的强大能力，一旦有外部竞争者进入，就可以直接压低价格让竞争者亏损出局，这种能力对外部竞争者形成了强大的震慑力导致其不敢贸然入场找亏损玩。

强者恒强阶段，位于头部的寡头们，很轻松的就能赚到钱，而且视野之内也没有竞争对手能形成威胁。这个阶段对于企业来说，是最舒服的阶段，寡头们基本上没有生死的忧虑了，只是挣钱多或者挣钱少的问题。行业内非头部选手，基本上是陪太子读书的角色，说起来可能是行业第三或者行业第五，但基本上份额和利润（尤其是利润）都可以忽略不计。

进入强者恒强阶段后，行业最大的变数在于出现技术变革，或者市场出现新的替代品，或者出现了新的细分市场。技术变革，替代品，新的细分市场的出现，会产生弯道超车的机会，会导致行业洗牌。如果没有这种变化，行业格局相对来说就比较稳定。诺基亚手机挂掉，是因为苹果重新定义了手机，技术变革导致先发者跟不上节奏。但看国内空调行业的格局，技术多少年没有啥变化，所以行业格局已经多年没变化了，就那几家。最近格力董小姐突然手撕奥克斯，是因为空调线上销售市场近年崛起，格力布局的是线下经销商。奥克斯在线上市场保持了高增长，这种高增长威胁到了格力。这种市场的变化，也会导致行业洗牌。董小姐混迹商界多年，当然明白这种威胁，所以直接实名举报打击竞争对手。

强者恒强阶段，对应的是“行业N字”最后一笔的上扬。很多行业虽然没有增长了，或者行业增速很低了，但是这些行业内的头部公司，利润持续增长，报表非常漂亮。对优秀公司来说，强者恒强时代是最美好的时代，可以躺着挣钱了。白酒行业产量，已经连续多年没有增长了，但这并不影响茅台五粮液利润的大幅增加；空调行业、调味品行业同样如此。就连水泥、钢铁、煤炭、化工这种典型的周期性行业，在供给侧改革之后，利润也越来越稳定了，活下来的都很滋润。

**五、创业和投资如何做选择**

创业和投资是两码事儿。创业是自己下场亲自搏杀，投资是把钱投给下场搏杀的人。

创业首选肯定是行业的野蛮生长阶段。这个阶段，机会多，不规范，视野之内也没有足够强大的对手，赚钱容易。自己干活肯定是选最容易的啊。存量博弈阶段，如果不是有丰富创业和管理经验，有强大的背景和资金支持，轻易不要入局。这个阶段，为了搞死对手，价格战打的昏天暗地，大家都赔本赚吆喝，赚钱贼难。之所以近些年越来越多的人说生意不好做了，那是因为越来越多的行业进入了存量博弈阶段，没有效率和竞争优势的中小企业主相继出局。当然，如果是关注某个行业很久了，在行业格局快确定之前，准备下场收割的，那就另当别论。不过这样的角色，一般都属于巨头，资金够，实力够，有成熟高效的团队。如果以前连生意都没做过，就不要入场找死了。强者恒强阶段的行业，一般人就不要想着去创业了，壁垒和壕堑已经布置好了，赢的概率很小。除非行业出现了技术变革，比如原来干纸媒体的，突然发现可以用微信公众号干自媒体，这种技术创新和行业变局出现的时候，会提供很多机会，还是可以干一票的。

如果是投资的话，胆子大的话可以考虑买野蛮生长阶段的公司股权，持有至存量博弈阶段卖出，等行业分出胜负后再买入胜出的公司。如果胆子小，野蛮生长和存量博弈阶段的公司看都不要看一眼，只买行业分出胜负后强者恒强阶段的龙头公司股权。强者恒强阶段的公司，再出意外的概率大幅降低，利润稳定，投资的确定性大幅增加。野蛮生长阶段和存量博弈阶段的投资，都很容易打水漂。尤其是存量博弈阶段，压中胜出者有时候存粹靠运气。

如果看到某个行业，好像没有什么竞争对手玩，视野之内没啥人，千万别冲动傻呵呵就进去了。人迹罕至的地方，也是豺狼虎豹出没和暗布陷阱的地方。普通人创业玩的了的，一定能看到其他普通人在玩，这是基本规律。

在中国，两个现象并存。一个是传统行业逐步从野蛮生长阶段，进入存量博弈阶段和强者恒强阶段，另一个是高科技和创新领域，机会很多，大家还在野蛮生长，新动能还在培育和茁壮成长。好消息是，中国还是有地方能创业挣钱的；坏消息是，起点很低的传统行业机会也不多了，高科技和创新领域创业本身就自带技术门槛。当然，买胜出者的股票也是一个不错的主意。巴菲特投资的精髓，就是买仍然可以保持增长的胜出者。

希望“行业N字”定律能有助于您理解行业和做决策。