

谁掌握了内存，谁就掌握定价权——全球存储芯片市场的寡头博弈

1. **案例名称：**谁掌握了内存，谁就掌握了定价权——全球存储芯片市场的寡头博弈

2. **案例适用：**寡头垄断市场理论

3. **运用知识点：**寡头市场的特征、相互依赖与策略互动、价格刚性（或价格战）、勾结与博弈、非价格竞争

4. **案例内容：**

2026年初，一则消息震惊了全球科技界：面对三星半导体提出的100%价格涨幅，苹果公司几乎没有讨价还价，便“照单全收”，迅速接受了这一翻倍报价。这一幕发生在全球存储芯片市场极度短缺的背景下，也揭示了寡头市场的残酷游戏规则。

存储芯片（DRAM和NAND闪存）是现代电子产品的“粮食”，从手机、电脑到服务器，无一不需要它。而在这个关键领域，全球90%以上的市场份额被三家巨头牢牢掌控：韩国的三星电子、SK海力士，以及美国的美光科技。这是一个典型的寡头垄断市场——三家巨头合计市占率超过90%，新进入者几乎不可能撼动其地位。

2023年以来，一场由AI浪潮引发的“存储海啸”席卷全球。AI大模型的爆发式增长催生了对高频宽记忆体（HBM）的狂热需求，三星、SK海力士、美光纷纷将产能向利润更高的HBM芯片倾斜，导致面向消费电子的通用型DRAM产能遭到严重挤压。SK海力士在2025年的投资者会议上明确表示：当前DRAM及NAND库存仅剩约4周，处于历史最低水平，所有客户的需求均无法被完全满足，2026年HBM产能已全部售罄。这意味着，接下来的市场，可能是有钱也买不到芯片。

供给端的极度紧缺，将市场推入“卖方市场”。作为全球最大的存储芯片买家，苹果拥有强大的议价能力，常年对供应链拥有“生杀大权”。然而这一次，面对三星的涨价要求，苹果选择了“不还价”。这一反常举动的背后，是寡头市场供需力量的彻底逆转。

这场涨价潮迅速向下游传导。2026年3月，三星最新发布的旗舰手机Galaxy S26系列，在国内市场起售价上涨1000元，在海外上涨100美元。小米、OPPO、vivo、荣耀等多个内地品牌，也拟定3月初启动新一轮产品价格调整，涨幅甚至可能千元起步。有分析指出，内存成本在高端智能手机物料清单中的占比或将达到14%，而中低端智能手机的这一比例甚至可能飙升至34%。

然而，寡头之间的博弈远非简单的“一致对外”。在这场涨价潮中，三星内部上演了一场“左右互搏”的戏剧性场面。由于三星DS（半导体）部门通过苹果的案列确认了市场的定价权，随即对内部交易也采取了强硬的涨价立场，甚至直接放弃了对三星MX（移动体验）部门的长期供货协议，转而实行季度合约以实现利润最大化。这意味着，正在发售新旗舰Galaxy S26系列的三星手机部门，不仅要看着对手苹果轻松拿货，自己还得捏着鼻子接受来自“同门”的高价内存。为了不被“自己人”卡死，三星MX部门不得不大幅采用美光作为制衡——在Galaxy S26系列的初期量产中，美光的供应份额达到了50%，与三星DS平分秋色。

财报数据揭示了此刻三星内部的撕裂：2025年第四季度，三星的芯片业务利润同比暴增470%，创下16.4万亿韩元的纪录；而移动业务利润却同比下跌10%。这场看似半导体大获全胜的博弈，正在透支三星的长期协同优势。

面对韩系厂商的垄断和涨价压力，苹果开始悄然布局后手。据外媒报道，苹果正考虑与中国半导体企业长鑫存储和长江存储展开合作，为即将推出的 iPhone 18 系列提供内存与存储芯片。如果苹果带头转换供应商，有望带动国产厂商转向国产存储，打破韩系厂商的垄断格局。

与此同时，监管层也在密切关注寡头市场的竞争秩序。2024 年，市场监管总局依法对英伟达涉嫌违反反垄断法开展立案调查。在产业链层面，大疆与影石创新之间的“二选一”之争也引发关注——影石创新创始人揭露，旗下新品上市前，33 家核心供应商遭“排他”压力被迫中断合作。这揭示了寡头企业不仅在产品市场博弈，还在供应链端展开激烈争夺。

5. 案例评析：

全球存储芯片市场的“三国杀”，是寡头垄断市场理论的生动教科书。寡头市场的核心特征——少数几家大企业主导、进入壁垒高、企业间相互依赖、策略互动复杂——在这里体现得淋漓尽致。

首先，寡头市场的形成源于极高的进入壁垒。存储芯片是典型的技术密集型和资本密集型产业。一条先进的晶圆厂动辄投资上百亿美元，技术积累需要数十年，新进入者几乎不可能在短期内追赶。三星、SK 海力士、美光三巨头凭借先发优势和持续巨额的研发投入，筑起了难以逾越的护城河。这种高壁垒使得市场结构长期稳定，新玩家难以入局。

其次，寡头企业之间存在显著的相互依赖。在完全竞争中，单个企业的决策不影响市场价格；在垄断竞争中，企业有一定的独立定价空间。但在寡头市场，任何一家的决策都会直接影响竞争对手，因此每一家在做决策时都必须考虑对手的反应。三星 DS 部门涨价 100%，之所以敢于如此激进，是因为它知道 SK 海力士和美光同样面临产能紧张，不会趁机降价抢单——事实上，SK 海力士和美光也在同步提价。这种心照不宣的“价格领导”是寡头市场的典型现象。

第三，寡头之间的博弈既可能是合作（勾结），也可能是对抗。三星 DS 部门对苹果的涨价，属于“一致对外”的默契；但三星 DS 对自家 MX 部门的涨价，则揭示了寡头内部也可能存在利益冲突。更有趣的是，MX 部门引入美光制衡 DS 部门，体现了寡头企业内部的“双重博弈”——既要与外部对手竞争，又要协调内部不同业务单元的利益。这种复杂的策略互动，正是寡头市场理论的魅力所在。

第四，寡头市场的价格刚性（或价格黏性）在这一案例中有所体现，但更多表现为“价格同步上涨”。在经典的寡头理论中，由于企业害怕引发价格战，价格往往具有刚性——一家涨价，对手可能不跟，导致涨价方损失市场份额。但在供不应求的卖方市场，情况恰恰相反：涨价成为共同选择，而且谁涨得慢谁吃亏。SK 海力士的 HBM3 价格已经上涨 5 倍多，这远非“刚性”，而是“爆发式上涨”。

第五，寡头市场的竞争不仅体现在价格上，更体现在技术、产能、供应链等非价格维度。三星、SK 海力士、美光围绕 HBM 技术的争夺异常激烈——SK 海力士独占 9 成高端市场，一度是英伟达的御用供应商。而在供应链端，大疆对影石创新的“排他”压力，本质上是寡头企业试图通过控制上游资源来遏制竞争对手的扩张。证券时报的评论指出，这种产业链“二选一”行为给反垄断监管提出了新难题——如何平衡产业链创新保护与公平竞争。

第六，寡头市场往往引发反垄断监管的关注。2024 年，市场监管总局发布的反垄断执法年度报告显示，全年办结垄断协议、滥用市场支配地位案件 11 件，对 46 家机动车检测机构、5 家岩棉企业等的垄断行为作出处罚。虽然存储芯片

领域的涨价属于市场供需变化的结果而非垄断协议，但寡头市场的结构本身就容易引发监管层的警惕——当少数几家企业掌握关键产品的定价权时，如何防止其滥用市场支配地位，是各国反垄断机构面临的共同课题。

最后，值得思考的是，寡头市场的稳定性并非永恒。苹果考虑引入中国存储芯片厂商，预示着市场格局可能发生变化。一旦长鑫存储、长江存储等技术进步达到国际水平，原本稳固的三寡头格局可能演变为“四强争霸”，市场结构将随之改变。这正是动态竞争的魅力所在——寡头市场虽然稳定，但并非一成不变。

6. 案例讨论：

你如何看待全球存储芯片市场的寡头竞争？请结合以下问题展开讨论：

(1) 从寡头市场的四个特征（少数企业主导、进入壁垒高、相互依赖、策略互动）出发，分析存储芯片市场为什么属于寡头垄断？它与完全竞争市场（如菜市场大蒜）和垄断竞争市场（如奶茶店）有何本质区别？

(2) 三星 DS 部门对苹果涨价 100%，同时对自家 MX 部门也大幅涨价，这一现象揭示了寡头企业内部的什么矛盾？如果你是三星的 CEO，你会如何平衡半导体部门和移动部门的利益？

(3) 在存储芯片极度紧缺的背景下，三星、SK 海力士、美光三巨头同步涨价，这是否构成“默契勾结”？如何区分“市场供求导致的同步涨价”和“垄断协议导致的同步涨价”？

(4) 苹果考虑引入中国存储芯片厂商作为新供应商，这对全球存储芯片市场的寡头格局可能产生什么影响？新进入者需要具备哪些条件才能打破寡头垄断？

(5) 结合大疆与影石创新的“产业链之争”，你认为寡头企业在供应链端采取的“排他”行为是否应该受到反垄断监管？为什么？