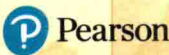


教育部高等学校工商管理类学科专业教学指导委员会推荐教材



华 章 国 际 经 典 教 材



Strategic Management
and Competitive Advantage

(5th Edition)

(原书第5版)

战略管理

中国版

杰伊 B. 巴尼 (Jay B. Barney)

犹他大学

威廉 S. 赫斯特里 (William S. Hesterly)

犹他大学

李新春 张书军

中山大学

著



机械工业出版社
China Machine Press

华 章 国 际 经 典 教 材

Strategic Management and Competitive Advantage

(5th Edition)

(原书第5版)

战略管理

中国版

杰伊 B. 巴尼 (Jay B. Barney)

[美]

犹他大学

威廉 S. 赫斯特里 (William S. Hesterly)

犹他大学

著

[中]

李新春 张书军

中山大学



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理 (原书第 5 版) / (美) 杰伊 B. 巴尼 (Jay B. Barney) 等著. —北京: 机械工业出版社, 2017.6

(华章国际经典教材)

书名原文: Strategic Management and Competitive Advantage

ISBN 978-7-111-57018-9

I. 战… II. 杰… III. 企业管理—战略管理—高等学校—教材 IV. F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 105099 号

本书版权登记号: 图字: 01-2017-2019

Jay B. Barney, William S. Hesterly. Strategic Management and Competitive Advantage, 5th Edition.

ISBN: 0-13-312740-0

Copyright © 2015 by Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2017 by China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc. This edition is authorized for sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Hong Kong, Macao SAR, and Taiwan).

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Pearson Education (培生教育出版集团) 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

本书不是概念、模型和理论的简单罗列, 它是一本由一个理论框架——VRIO 来统领各个章节的战略管理教材。在本书中, VRIO 作为一种机制, 整合了战略管理理论的两个主流视角——定位观和资源基础观。对于任何尝试将资源或能力作为竞争优势来源的企业来说, VRIO 代表了它们必须仔细审视的四个问题, 这是本书的实践价值所在。相对之前的版本, 新版主要修订和更新了每章的开篇案例等。

本书适用于管理类专业本科生、硕士生、MBA、EMBA, 也可供企业管理人员和战略管理理论与实务感兴趣的人士阅读。

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 岳小月

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2017 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 185mm×260mm 1/16

印 张: 19.75

书 号: ISBN 978-7-111-57018-9

定 价: 55.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

本书特色

内容整合于一个框架——VRIO

- 价值 (Value)
- 稀缺性 (Rarity)
- 可模仿性 (Imitability)
- 组织 (Organization)

VRIO 框架的优势

- 一个适用于分析各种案例和真实商业问题的一般框架
- 一个易于理解且便于教学的简单框架

什么是 VRIO

本书不是概念、模型和理论的简单罗列，它是第一本由一个理论框架——VRIO 来统领各个章节的战略管理教材。在本书中，VRIO 作为一种机制，整合了战略管理理论的两个主流视角——定位观和资源基础观。对于任何尝试将资源或能力作为竞争优势来源的企业来说，VRIO 代表了它们必须仔细审视的四个问题。

1. 价值问题：某项资源是否有助于企业开发外部环境中蕴含的机会，以及化解环境中存在的威胁？
2. 稀缺性问题：某项资源是否仅被少数行业参与者所掌握？
3. 可模仿性问题：缺乏某项资源的企业是否面临资源获取或开发的成本劣势？
4. 组织问题：企业政策和其他活动是否是围绕着有效地利用其有价值的、稀缺的和难以模仿的资源加以组织的？

作者简介

杰伊 B. 巴尼

美国犹他大学战略管理校长讲席教授，中山大学（广州）、北京大学等多所高校的客座教授。他在杨百翰大学获得学士学位，在耶鲁大学获得硕士与博士学位。他曾执教于加州大学洛杉矶分校（UCLA）、得克萨斯州农业机械大学和俄亥俄州立大学，巴尼教授在 2013 年加入犹他大学。

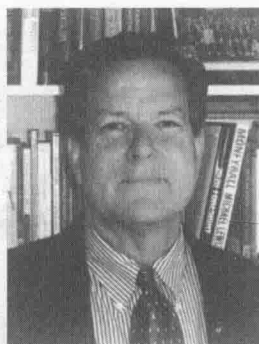
巴尼教授的研究兴趣集中在企业资源、能力与持续竞争优势的关系上。在 *Academy of Management Review*、*Academy of Management Journal*、*Strategic Management Journal*、*Management Science* 和 *Journal of Management* 等国际顶尖期刊发表过 100 多篇论文，其中部分成果是战略管理与创业研究领域被引用最多的文献。



威廉 S. 赫斯特里

美国犹他大学戴维·埃克尔斯商学院讲座（Zeke Dumke 教席）教授、副院长。他在杨百翰大学获得学士与硕士学位，在加州大学洛杉矶分校获得博士学位。目前，他在犹他大学讲授“战略管理”等课程。

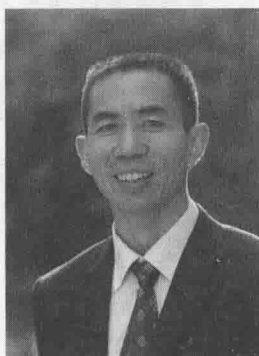
赫斯特里教授的研究兴趣集中在价值创造与创新、战略规划等领域。在 *Academy of Management Review*、*Organization Science*、*Strategic Management Journal* 和 *Journal of Management* 等国际顶尖期刊发表数十篇论文。



李新春

中山大学管理学院教授、博士生导师，教育部长江学者特聘教授，复旦管理学杰出贡献奖获得者。他在德国洪堡大学（Humboldt University）获得经济学博士学位。曾作为福布莱特学者在麻省理工学院（MIT）和百森商学院（Babson College）做访问研究，还在德国维腾大学（Witten University）做访问学者。

李新春教授的主要研究方向为：企业战略管理、家族企业研

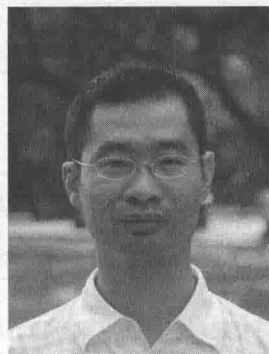


究、创业管理研究。主持国家自然科学基金项目 6 项（包括国家自然科学基金重点项目）、教育部人文社科规划等项目多项。出版学术著作 3 部，在 *Management and Organization Review*、*Asia Pacific Journal of Management*、《中国社会科学》《经济研究》《管理世界》等国内外期刊发表 70 多篇论文。

张书军

中山大学管理学院教授。他在山东理工大学获得学士学位，在南京大学获得硕士学位，在中山大学获得博士学位。2003 ~ 2004 年和 2007 ~ 2008 年两度到俄亥俄州立大学进行访问研究。

张书军教授的主要研究方向为企业战略选择、创业与家族企业。主持国家自然科学基金、国家社会科学基金、教育部人文社科规划等项目多项。主要讲授“战略管理”“国际企业管理”等课程。在 *Asia Pacific Journal of Management*、*Management and Organization Review*、*Strategic Management Journal* 等国内外期刊发表 50 多篇论文。



前言

本书中国版是巴尼教授 2005 年访问中山大学期间与两位中国作者商定的，现在都修订到第 5 版了。提笔之前，我们一直在思考，有没有必要再写一本战略管理教材呢？在汗牛充栋的教材市场上，其他战略管理教材是否真的少了些什么，以至于必须再写一本新教材作为补充呢？

我们认为答案是肯定的，但这个回答似乎又有些讽刺意味——大多数教材所缺的就是**什么都不缺**。市场上的多数教材中，近 20 年来战略管理领域发展的几乎每个观点、概念和理论都被囊括其中，最初的版本已是非常完整，后续修订版本的内容更是无所不包，作者们不断完善和丰富他们所提供的战略管理大餐，以期向读者提供面面俱到的信息。

我们写作本书的出发点颇为不同。我们认为，恰恰由于现有多数战略管理教材无所不备，才导致它们缺少了最重要的东西——一个观点、一个统一的视角、一个能用于分析多种多样案例和商业环境且易于理解、便于交流的一般性分析框架，而这正是本教材要介绍的——**VRIO 框架**。许多人或许已经知道这个框架以及这个框架与战略的资源基础理论之间的关系，但人们并没有尝试用这个框架来整合战略管理的诸多问题。**本书是第一本用统一的理论框架来组织各个章节内容的战略管理教材**，我们期望这个框架对整合现有战略管理领域的一些观点和理论有所贡献。

人们不禁会问，既然本书的主要内容围绕单一的理论框架加以组织，那么其他同样重要的理论和观点会不会被遗漏呢？我们认为不会，无论是五力模型、价值链分析，还是一般战略、公司战略等，并没有因为我们使用了 **VRIO 框架** 而被忽略。事实上，正因为 **VRIO 框架** 提供了一个既简单又具有综合性的分析视角，使得我们能够讨论被大多数教材所忽视的一些问题，如纵向一体化、外包、实物期权、兼并与收购等。需要说明的是，本书中每一个概念的使用都通过一个简单的检验，即“这个概念是否有助于同学们分析真实商业世界里的案例和商业实践”。如果答案是“是”，这个概念就过关了；如果答案是“否”，该概念将遭到淘汰。

我们认为，与其他战略管理教材相比，本书具有如下优势：

第一，本书是第一本由国内外学者共同完成的战略管理教材，既保证了与国际接轨，也有许多具有中国特色的内容，更适合中国读者阅读。

第二，虽然本书相对薄一些，但与那些厚厚的却连一半内容都用不到的教材相比，我们更希望本书的使用者能用足用透本书，达到事半功倍的效果。

第三，也是最关键的一点，本书涵盖了能通过 **VRIO 框架** 更紧密联系在一起为数

不多的主题，这样做是为了鼓励真正的理解，而非机械的记忆。是否有助于读者“真正理解”，是本书筛选战略分析工具的唯一标准。

本书还设置了诸多模块，以便读者更好地掌握相关知识内容。模块介绍见下表：

模 块	特 征	目 的
开篇案例	“开篇案例”都是人们较为熟知的企业或行业故事，如“余额宝”的问世诱发的竞争战略选择、格力的多元化故事等	让读者透过现象对战略问题有一个感性认识
战略纵深	为满足有兴趣的读者对战略理论知识的深度需求，我们在每一章设置了“战略纵深”，以帮助读者更深入地了解相关内容	为学有余力的读者提供丰富的资料
相关研究	“相关研究”着重于介绍与章节内容相关的近期研究成果	向读者展示发展中的战略本质
伦理与战略	“伦理与战略”着重突出企业在制定和实施战略中所遇到两难选择	帮助读者以管理者的身份做出更为道德的决策
全球视角	随着全球化进程的加快，越来越多的企业需要关注全球性的问题。因此，在每一章，我们都有一个专栏来讨论全球背景下的战略问题；同时，每一章都有一个“全球视角”专栏，讨论全球背景下的战略案例	让读者思考战略决策中全球性的问题
新兴企业战略	越来越多的毕业生就业于中小型企业，为响应此趋势，我们在每一章特设了“新兴企业战略”专栏，讨论中小型企业所面临的独特战略问题	这一专栏着重于中小企业在做战略分析时面临的独特挑战
战略在中国	任何战略的有效性都受到情境的制约，“战略在中国”主要介绍不同战略在中国情境下的表现	了解战略与环境的关系
挑战性问题	“挑战性问题”可能是事关伦理或道德的，以激发读者创造性地运用本章所提及的概念和模型	使读者更深入、认真地思考战略问题
练习题	“练习题”着眼于培养、检验读者运用本章中理论与工具的能力	锻炼与数量有关的技巧，促进章节知识在管理实践中的应用

本书中国版的写作曾得到了许多同事和同学的鼓励与支持，在教学中与他们的讨论使本书内容更加丰富也更加中国化，感谢谢子龙、邹今斐、周燕霏、卢飞鸿、柯爱娜、叶一舟、徐毅瑜、张立聪、赵丽红、林琳、周祥绪、欧昌文、郑映平、张文广、何轩。王子豪和何亦真对第5版的修订提供了帮助。本书英文版的写作也受到诸多学者与朋友的支持（详见英文版致谢，略），在此一并表示感谢。

目 录

本书特色

作者简介

前 言

第一部分 战略分析工具

第1章 什么是战略与战略管理过程 / 2

开篇案例 如果银行不改变，我们就

改变银行 / 2

1.1 战略和战略管理过程 / 4

1.2 什么是竞争优势 / 8

1.3 战略管理过程回顾 / 10

1.4 衡量竞争优势 / 10

1.5 自发型战略与意图型战略 / 17

1.6 为什么需要了解战略 / 19

战略在中国 战略思想与行动：中国企业

经营 30 年回顾 / 21

本章小结 / 23

挑战性问题 / 23

练习题 / 24

第2章 评估企业的外部环境 / 25

开篇案例 地产风云 / 25

2.1 了解企业的一般环境 / 27

2.2 企业绩效的结构 - 行为 - 绩效
模型 / 31

2.3 环境威胁的五力模型 / 32

2.4 产业结构和环境机会 / 43

2.5 国际环境中的威胁和机会 / 49

战略在中国 选个好行业是中国企业成功的
关键吗 / 52

本章小结 / 53

挑战性问题 / 54

练习题 / 55

第3章 评估企业的内部能力 / 56

开篇案例 大疆创新：你就是明星 / 56

3.1 内部分析的重要性 / 58

3.2 企业的资源基础观 / 59

3.3 VRIO 框架 / 62

3.4 VRIO 框架的应用 / 75

3.5 行业中的模仿及竞争动态 / 77

3.6 资源基础观的启示 / 80

3.7 国际背景下的内部分析 / 83

本章小结 / 85

挑战性问题 / 86

练习题 / 87

第二部分 业务层战略

第4章 成本领先 / 90

开篇案例 京东：成本比任何对手
都低 / 90

4.1 什么是业务层战略 / 91

4.2 什么是成本领先 / 92

4.3 成本领先的价值 / 99

4.4 成本领先与持续竞争优势 / 102

4.5 成本领先实施的组织设计 / 108

4.6 国际背景下的成本领先 / 111

战略在中国 成本领先：机会还是

误区 / 112

本章小结 / 113

挑战性问题 / 114

练习题 / 114

第5章 产品差异化 / 116

开篇案例 “不走寻常路”的顺丰 / 116

5.1 什么是产品差异化 / 117

5.2 产品差异化的价值 / 123

5.3 产品差异化与持续竞争优势 / 127

5.4 产品差异化实施的组织设计 / 132

5.5 公司能否同时实施成本领先和

产品差异化战略 / 136

5.6 国际背景下的产品差异化 / 138

战略在中国 差异化与成本领先战略的

平衡 / 140

本章小结 / 141

挑战性问题 / 142

练习题 / 142

第三部分 公司层战略

第6章 纵向一体化 / 146

开篇案例 奇虎 360 的纵向一体化 / 146

6.1 什么是公司层战略 / 148

6.2 什么是纵向一体化 / 148

6.3 纵向一体化的价值 / 150

6.4 纵向一体化与持续竞争优势 / 157

6.5 纵向一体化实施的组织设计 / 160

6.6 国际背景下的纵向一体化 / 164

战略在中国 外包还是自己做 / 165

本章小结 / 166

挑战性问题 / 167

练习题 / 167

第7章 公司多元化 / 169

开篇案例 百花齐放的格力 / 169

7.1 什么是公司多元化 / 171

7.2 公司多元化的价值 / 175

7.3 公司多元化与持续竞争优势 / 191

7.4 国际背景下的公司多元化 / 193

战略在中国 中国企业多元化战略的

面纱 / 196

本章小结 / 197

挑战性问题 / 198

练习题 / 199

第8章 组织实施公司多元化战略 / 200

开篇案例 走向多元的恒大 / 200

8.1 组织结构与实施多元化战略 / 202

8.2 管理控制与实施多元化战略 / 212

8.3 薪酬政策与实施多元化战略 / 218

8.4 国际背景下公司多元化战略的

组织实施 / 220

本章小结 / 222

挑战性问题 / 222

练习题 / 223

第9章 战略联盟 / 224

开篇案例 智能家居的联盟大时代 / 224

9.1 什么是战略联盟 / 226

9.2 战略联盟如何创造价值 / 227

9.3 联盟威胁：欺骗战略联盟协定的 动机 / 234

9.4 战略联盟与持续竞争优势 / 238

9.5 战略联盟实施的组织设计 / 241

9.6 国际背景下的战略联盟 / 245

战略在中国 战略联盟：符号还是
内容 / 246

本章小结 / 246

挑战性问题 / 247

练习题 / 247

第10章 兼并与收购 / 249

开篇案例 互联网的“闪婚时代” / 249

10.1 什么是兼并与收购 / 251

10.2 兼并与收购的价值 / 252

10.3 关于并购收益的研究 / 256

10.4 并购与持续竞争优势 / 260

10.5 并购战略实施的组织设计 / 270

10.6 国际背景下的兼并与收购
活动 / 271

战略在中国 并购：从政府行为到市场
行为 / 273

本章小结 / 274

挑战性问题 / 274

练习题 / 275

第11章 国际化战略 / 276

开篇案例 比亚迪探寻国际化新
路径 / 276

11.1 国际化战略的价值性 / 278

11.2 国际化战略与持续竞争
优势 / 294

11.3 国际化战略的有效组织 / 296

本章小结 / 300

挑战性问题 / 301

练习题 / 301

第一部分

战略分析工具

第 1 章 什么是战略与战略管理过程

第 2 章 评估企业的外部环境

第 3 章 评估企业的内部能力

什么是战略与战略管理过程

学习目标

1. 定义战略。
2. 描述战略管理的过程。
3. 了解竞争优势以及它与经济价值创造的关系。
4. 掌握衡量竞争优势的两种不同方法。
5. 理解自发型战略和意图型战略之间的不同。
6. 认识到理解企业战略的重要性。
7. 描述如何将战略管理过程扩展到国际商务活动中。

开篇案例

如果银行不改变，我们就改变银行

比尔·盖茨在1995年曾说过：“传统的商业银行将成为21世纪的恐龙”。过去很长的一段时间内，这句话在世人眼中都是一句天大的笑话。数据显示，中国国有四大银行（中国银行、中国农业银行、中国工商银行、中国建设银行）在2012年以平均21%的净资产收益率领跑全球，摩根大通等“老字号大牌明星”的净资产收益率仅为四大行的一半左右。2012年末银行业金融机构总资产总计达1312658亿元，相较2003年年末的276584亿元，9年间总资产增长约375%，以传统商业银行为主力军的银行业的强劲发展势头似乎无可阻挡。

大好的盈利形势大大削弱了商业银行金融创新的动力，银行体系潜藏的资金供求矛盾在进一步恶化。2008年，马云在一次演讲中曾豪言：“如果银行不改变，我们就改变银行”，一场大变革仿佛一触即发。

2013年6月，“余额宝”问世，一场互联网金融风暴由此开始。余额宝是阿里巴巴借助支付宝提供的余额增值理财服务，实质是通过互联网销售、付息的货币基金。人们把钱转入余额宝，也就购买了由天弘基金提供的余额宝货币基金，可获得显著高于银行一年期定期存款利率的收益。余额宝内的资金还能随时用于网购支付，提取灵活。

问世半年，余额宝规模超过1800亿元，9个月后，规模突破5000亿元，天弘基金一举成为国内规模最大的基金。2015年4月，天弘基金的一季报数据显示，余额宝对接的天弘增利宝货币基金一季度规模再增1327.88亿元，达7117.24亿元，稳坐基金市场头把交椅。同时，余额宝也顺利晋升为全球第二大货币基金。

半年左右的时间内，腾讯、百度、网易、新浪和苏宁等紧随其后，相继推出了各自的“宝宝系”货币基金，掀起一股强劲的互联网金融“宝宝热”，与这些企业合作的基金公司的货币基金总额也不断刷新着纪录。

在互联网金融新兴浪潮中，尽管各大互联网巨头实施了相似的战略——以各自的优势互联网产品和服务为依托，面向庞大的互联网客户群体提供货币基金理财产品和服务，但细分

战略各有不同。阿里巴巴的余额宝是唯一无最低限额可一元认购且可以随时支取的货币基金,凭借的是淘宝和天猫等网购平台维系的巨大的活跃消费群体,以及第三方支付平台支付宝培养的客户支付习惯。这也正是阿里巴巴在互联网时代激烈的竞争之下保有竞争优势的重要内部资源之一。腾讯的微信以及网易、百度等推出的货币基金,则有最低限额和最短期限的要求,虽然收益率稍高于余额宝,但在流动性上要略逊一筹。

传统的商业银行似乎被“宝宝系”这群“半路杀出的程咬金”打得有些措手不及。在短暂的不知所措之后,传统银行业决定“迎战”。工商银行、交通银行、平安银行和广发银行都推出了类似的货币市场基金,承诺的年收益率都在6%左右。这一收益率与互联网巨头们所推产品的收益率不相上下,但远远高于银行存款的收益。中国对存款利率设有上限,2014年活期存款利率仅为0.35%,而一年定期存款利率最高也只有3.3%。尽管商业银行推出的理财产品收益率已远高于存款利率,但它们对资金的吸引力仍然远远逊色于余额宝等货币基金。平安银行表示,截至2014年2月11日,2013年11月推出的货币市场基金已吸引人民币9.63亿元的资金。相比之下,余额宝在截至2014年2月中旬的一个月就吸引资金人民币1500亿元。

商业银行一方面迫切希望捍卫自己在国内存款市场的份额,同时也在留心观察利率上升是否会推高成本。长期以来,银行业一直在国家的庇护下轻松赚取利润,对于吸引客户、改善经营以控制成本以及推出新产品和服务并不是很热心。目前来看,商业银行单纯以高收益理财产品进行竞争的战略实施效果并不理想。

然而,“宝宝系”的兴起只是中国互联网金融热潮的一个局部。面对互联网金融这样的重大机遇,阿里巴巴又一次在激烈的互联网行业竞争中抢占了先机。拥有淘宝和天猫两大网购平台的阿里巴巴,比其竞争对手更敏锐地发觉了中小企业和个人融资困难的处境,再充分利用自身挖掘大数据的优势,比传统的商业银行更好地解决了贷款业务的一大难题——消除信息不对称引致的金融风险。

2010年和2011年,浙江阿里巴巴小额贷款股份有限公司和重庆市阿里巴巴小额贷款股份有限公司成立,在阿里巴巴B2B业务、淘宝和天猫三个平台上分别提供订单贷款、信用贷款两项服务,金额通常在100万元以内;对天猫的高端商户,则可在通过线下审核后获得最高1000万元的贷款。2013年3月,阿里巴巴集团宣布筹建阿里小微金融服务集团,主要业务范围涉及包括支付、小贷、保险、担保等领域。截至2013年第二季度末,阿里金融成立3年来已累计为超过32万家电商平台上的小微企业、个人创业者提供了融资服务,累计投放贷款超过1000亿元,户均贷款4万元,贷款不良率为0.87%。统计显示,阿里小微信贷客户2012年平均占用资金时长是123天,全年的实际融资成本为6.7%。

2012年中国网贷平台进入爆发期,网贷平台如雨后春笋般成立,达到2000余家,比较活跃的有几百家。据不完全统计,仅2012年,国内含线下放贷的网贷平台全年交易额已超百亿元。进入2013年,网贷平台更是蓬勃发展,以每天一两家上线的速度快速增长,平台数量大幅度增长所带来的资金供需失衡等现象开始逐步显现。

随着中国金融管制的逐步放开,在中国巨大的人口基数、日渐旺盛的融资需求、落后的传统银行服务状况下,这种网络借贷新型金融业务面临诸多机会。传统商业银行由于面临存款准备金、存贷比等方面的外部监管要求,以及存在数据挖掘和信息获取等方面的劣势,暂时未能制定和实施有效的战略以摆脱新兴互联网金融对自身利润空间造成的侵蚀。新兴的互联网金融企业又将如何在白热化和同质化的竞争中准确分析外部环境,识别企业内部的资源

能力,找到符合自身使命和目标的战略方向呢?

资料来源:陶娅娜.互联网金融发展研究[J].金融发展评论,2011(11);张轶.中国银行业运行报告(2011~2014年)[OL].中国银监会官方网站,2004.<http://www.cbrc.gov.cn/index.html>;白杰.互联网金融背景下商业银行发展研究[OL].中国知网,2014.我国互联网金融的演进及问题研究[OL].中国知网;祖国明.当银行遇到余额宝[OL].锐参考,2015(050).<http://www.cankaoxiaoxi.com/rui/yuebao/>;从余额宝的前世今生看互联网金融的发展,阿里商业评论,2015(1).<http://www.aliresearch.com/blog/article/detail/id/20059.html>。

银行业所面临的问题,以及各银行为解决这些问题所做出的各种努力,以例证的方式说明了银行家们都会遇到的种种战略管理问题:“我们的行业发生了什么事情?”“我们的竞争者到底是谁?”“我们该怎样做才能留住客户?”这些问题是所有银行业高管必须回答的核心问题,无论他们是在内资银行还是在外资银行,也无论他们是在股份制商业银行还是在国有商业银行,这些问题均容不得忽视。对此问题的解答过程就是战略管理过程,而企业对这些问题的回答便是企业的战略。银行业的变化更加揭示出在回答这些基本问题以外,战略规划者还必须考虑:“我们的战略该如何运作?”“我们需要动用哪些资源来实施战略?”“我们的战略考虑了市场条件吗?它是否合规?”等相关问题,仅仅有一个成型的战略是不够的,战略经理还需要保证它足够好并且能够得以实施。所有这些问题,在案例中都能找到相应的例证。

1.1 战略和战略管理过程

一个企业的生存与发展能力高度依赖于它能否选择和实施一个好的战略,这一点已成为普遍的共识。但是,在什么是战略这个问题上人们鲜有共识,至于什么是一个好的战略,人们的分歧就更大了。事实上,对“战略”和“好战略”这类概念的定义五花八门,可以说,有多少本战略管理教科书,就有多少种定义。

1.1.1 定义战略

在本书中,战略被定义为企业关于如何获得竞争优势的理论,好的战略被定义为确实实能给企业带来竞争优势的战略。关于如何在付费音乐下载业务中取得竞争优势,迪士尼的理论是利用电影中有影响的角色形成在 App 行业中的优势; Rovio 的理论是为它的 App 开发新的内容。

像所有其他理论一样,每一个关于如何在 App 业务中获得竞争优势的理论,都是建立在一组预期和假设基础之上的,包括该产业竞争方式的演进,以及这些竞争方式的变化如何能够被用于赚取利润等。这些预期和假设越能反映该产业竞争变化的实际竞争情况,企业就越有可能通过实施设定的战略来获得战略优势。如果这些预期和假设不能准确地反映竞争的变化,企业就不大可能获得竞争优势。

然而,这是一个挑战,因为我们很难准确地预测一个产业的竞争到底将如何演进,同样很难确定一家企业是否选择了合适的战略。这就是为什么任何一家企业的战略几乎都有其独特的理论,即一个关于竞争如何演进的最准确的预期,以及如何利用这种变化来取得竞争优势的战略选择。

1.1.2 战略管理过程

尽管确定企业是否采用了最好的战略是非常困难的，但仍然存在一些方法，使我们可以尽可能地避免采用那些不好的战略，从而降低犯错误的概率。最好的方式是认真且系统地选择战略，并遵从企业的战略管理过程。**战略管理过程**是指有助于增加企业选择好战略可能性的一系列有序的分析 and 选择过程。图 1-1 展示了一个战略管理过程的例子，本书内容即围绕此战略管理过程而加以组织的。



图 1-1 战略管理过程

1. 使命

确定使命是企业战略管理的起点。使命是企业的长期目标，它明确了企业渴望在长期内要成为什么，同时要避免什么这两个问题。使命通常被写成**使命宣言**的形式，表 1-1 列举了一些著名企业的使命宣言。

表 1-1 一些著名企业的使命宣言

华为	愿景 丰富人们的沟通和生活 使命 聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值
联想	使命 为客户利益努力创新 • 创造世界上最优秀、最具创新性的产品 • 像对待技术创新一样致力于成本创新 • 让更多的人获得更新、更好的技术 • 最低的总体拥有成本（TCO）、更高的工作效率 核心价值观 • 成就客户——致力于客户的满意与成功 • 创业创新——追求速度和效率，专注于对客户和公司有影响的创新 • 精准求实——基于事实的决策和业务管理 • 诚信正直——建立信任与负责任的人际关系
戴尔	通过与我们的客户、员工和朋友建立直接的关系，戴尔正努力建立自己的技术、业务和社区。通过此过程，我们致力于通过多元化、环境上的公民行为以及全球性的公民意识，为客户创造价值，为我们自己、我们的朋友、我们的社区以及世界增加价值 “戴尔灵魂”的核心元素 • 客户——我们相信通过提供高价值的完美消费体验来创造忠诚的客户 • 戴尔团队——我们相信持续的成功来源于团队合作，以及成员们每次学习、发展和成长的机会 • 直接关系——我们相信所有我们要做的事情都要直接 • 全球性公民身份——我们在全球性市场上负责地运营 • 夺冠——我们有激情在所做的每件事情上夺冠

(续)

福特汽车	愿景 成为世界领先的汽车和服务消费品企业
	使命 • 我们是一个拥有美好声誉的全球大家庭，致力于向全球大众提供个人出行工具 • 我们走在消费者需要的前面，以提供有助于改善人们生活的卓著产品和服务
IBM	价值观 • 我们的事业由对消费者的关注、创造、智慧和创新精神所驱动 • 我们是一个有激情的、多元化的团队，我们尊重每一位成员的贡献。我们员工的健康与安全是至高无上的 • 我们是环境责任方面的领袖。我们的诚信永不动摇，我们会对社会做出积极的贡献 • 我们不断努力改进我们所做的一切。在这些价值观的引导下，我们为股东提供丰厚的回报
	在 IBM，我们为包括计算机系统、软件、网络系统、存储以及微电子设备在内的各种尖端信息科技产品的创新、开发和制造而不懈努力。我们通过专业的解决方案以及遍及全球的服务业务，为我们的客户将这些尖端的科技转换为价值

资料来源：www.huawei.com; www.lenovo.com.cn; www.dell.com; www.ford.com; www.ibm.com.

2. 目标

企业使命只是目标和价值的概括性陈述，要想评价使命得以实现的程度，企业还需要有具体的目标。目标是指那些能量化的、可测量的具体指标，用以反映使命的实现度。以表 1-2 所示的 3M 公司的使命宣言为例，该使命宣言强调了开发创新性产品以及带给股东高额回报的重要性。同时，3M 公司也列出了一些与之相关的目标：年均每股收益增长率在 10% 或以上，总资本回报率在 27% 或以上，以及至少 30% 以上的年销售收入来自于过去四年的新产品等。

表 1-2 3M 公司的使命宣言

我们致力于
• 以卓越的品质、价值满足客户要求
• 持续发展，为股东提供可观的回报
• 尊重社会和自然环境
• 成为员工引以为荣的企业
以卓越的品质、价值满足客户要求
• 提供与客户要求和喜好相一致的最高质量的产品与服务
• 使每个交易中的每一点成为我们客户的一次满意体验
• 寻找使我们客户的生活变得更简单、更美好的全新方式
持续发展，为股东提供可观的回报
• 年均每股收益增长率在 10% 或以上
• 总资本回报率在 27% 或以上
• 股权回报率在 20% ~ 25%
• 至少 30% 以上的年销售收入来自于过去四年的新产品
尊重社会和自然环境
• 遵守所有的法律规章制度
• 向客户、员工、投资者和公众及时披露信息
• 开发对环境有最小影响的产品和生产流程
• 适应客户、员工和社会不断变化的需求
• 在每一方面都不放弃诚实和正直