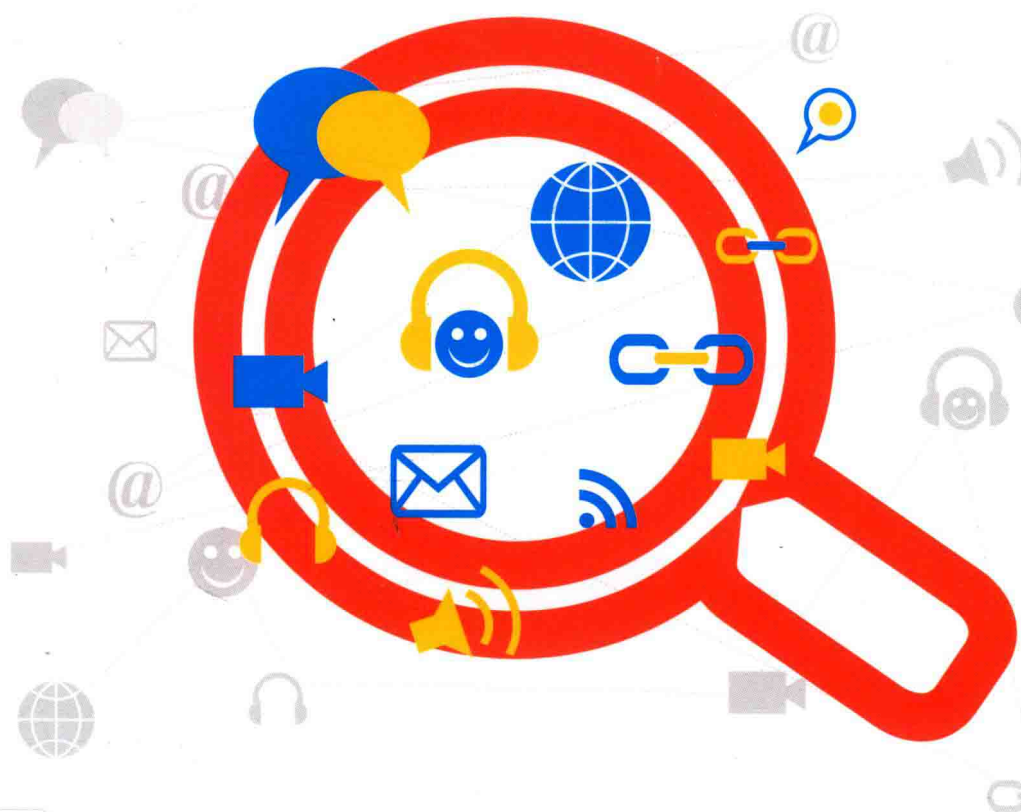


THE E-ERA: NEW STRATEGIC
LANDSCAPE UNDER INTERNET

互联网时代[@] 新战略全景

马旭飞 杨 慧◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

THE E-ERA: NEW STRATEGIC
LANDSCAPE UNDER INTERNET

互联网时代[@] 新战略全景

马旭飞 杨 慧◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网时代：新战略全景/马旭飞，杨慧著. —北京：经济管理出版社，2014.12
ISBN 978-7-5096-3590-2

I. ①互… II. ①马… ②杨… III. ①互联网络—应用—企业管理—研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 004064 号

组稿编辑：申桂萍
责任编辑：张 达
责任印制：司东翔
责任校对：陈 颖

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 100038)

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：三河市延风印装厂

经 销：新华书店

开 本：710mm × 1000mm/16

印 张：18.25

字 数：306 千字

版 次：2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-3590-2

定 价：58.00 元

·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

作者序

Preface

在互联网思维震耳欲聋的雷鸣中，战略管理学界的声音太小了，几乎集体“失声”。

为什么呢？坊间传说的原因大致有二：

其一，“不是我不明白，这世界变化快”。因为不熟悉“天下武功，唯快不破”这一互联网界的武林玩法，学者对互联网的研究比实践的发展要滞后一些。

其二，“你的柔情，我永远不懂”。战略研究有意无意地与实践保持距离，在另一个与之平行的空间独立地做学术运行，虽有关注，但也只能是隔空喊话。

互联网思维的英语翻译是“Internet Thinking”，我们用 Google Scholar 进行搜索发现，在国外的学术文章里很少有人谈这个概念。偶尔涉及这一概念的一两个文献，也是在近期才出现的，作者姓名显示还是“Made in China”。

我们不甘心，继续文献回顾，用无比强大的文献“神器库”进行大数据搜索，结果喜出望外，这次真的有！然而，定睛一看，发现发表时间较久远，在公元 2000 年左右。千禧年，那是什么时间？互联网发生了什么事情？为什么在那时会有 Internet Thinking 这样的概念如雨后春笋般出现？想着想着，惊呆了，出了一身冷汗，你懂的。

有人说，战略管理的理论已经开始被新的所谓的互联网思维颠覆。

我说，绝！无！可！能！原因有二：

(1) 战略管理是应用学科，根本没有纯粹自己的理论，你去颠覆一个虚空，岂不是零做分母？

(2) 战略管理的发展是基于诸多基础学科众筹的结果，你去颠覆一个无限，



岂不是夜郎自大？

话虽这样说，作为战略学者和实践者的你我，你不做我不做，谁来保卫咱战略谁来保卫 TA？

我们以前的研究以传统的、集团的、跨国战略为重点，现在，已经开始关注未来的创新的成长型公司，因为只看飞利浦、诺基亚，不了解 TABLE 就弱爆了。

我以前的时间几乎是学院派的理论研究占中，现在已经开始重新深研案例并被互联网的逻辑思维微洗脑，因为马化腾说了，“玩”也是一种生产力。

事实上，战略与创业的研究界限越来越模糊。理论必须走下神坛，走到人们身边来。这种转型很痛苦，但是，不能放弃治疗，要长知识，要迭代。

于是，问题来了，在学者层面，怎样在保持经典研究水准的同时，又能迅速拥抱这看着也是醉了的美丽新世界呢？

我们决定，写本有节操、有情怀的书。我们有个梦想，做深度而接地气的研究。

于是，这本书诞生了。本文按照传统战略管理理论的思路，对比 Micheal Hitt 的战略管理框架的环境分析部分（包括了外部环境和内部环境），看一看互联网究竟改变了哪些环境因素，是如何改变的。

期待在读这本书的你们，在学习到基本的战略管理分析框架的同时，也能够从更深入的层面了解互联网对人类社会的深远影响。

马旭飞

2015 年 5 月于香港

| 第一篇 ||

互联网引发新竞争

第 1 章 互联网的本质与竞争格局的改变 / 003

第一节 互联网的本质 / 008

- 一、互联网定义和本质 / 011
- 二、互联网发展历史 / 014
- 三、互联网三大盈利来源 / 016
- 四、移动互联网：不是 PC 互联网的简单复制 / 020

第二节 竞争格局的改变 / 021

- 一、互联网时代的利益相关者 / 028
- 二、互联网企业的生态圈：三类企业 / 032

第 2 章 新理论：互联网对传统理论的冲击 / 037

第一节 互联网时代下的战略管理理论 / 039

- 一、产业组织模型的改变 / 039
- 二、资源基础模型的改变 / 041
- 三、交易成本的改变 / 044

第二节 打破传统战略管理过程和企业边界 / 051

- 一、互联网合作促使传统管理手段和管理过程更新 / 051
- 二、互联网合作正推翻传统组织边界和“有限绩效”的界限 / 052

- 本篇知识点小结 / 053
- 本篇复习题 / 054
- 篇末案例和练习 / 055

| 第二篇 ||

外部环境的变化

第③章 外部环境的变化 / 067

- 第一节 互联网行业的发展对于外部环境的影响 / 072
 - 一、外部环境分析的过程 / 074
 - 二、互联网时代的总体环境 / 075
- 第二节 互联网时代的行业环境和竞争环境 / 103
- 第三节 战略群组 / 120

第④章 互联网时代的消费者行为分析 / 125

- 本篇知识点小结 / 129
- 本篇复习题 / 130
- 篇末案例和练习 / 131

| 第三篇 ||

内部环境的变化

第⑤章 内部环境的变化 / 145

- 第一节 资源、价值、能力和核心竞争力 / 149
 - 一、卓越价值 / 151
 - 二、稀缺性 / 154
 - 三、难以模仿性 / 155
 - 四、不可替代性 / 156
- 第二节 价值链分析 / 157

第⑥章 建立核心竞争力 / 161

- 第一节 内外部组织分析中的挑战 / 161
- 第二节 互联网时代的价值创新 / 162

第三节 外包 / 166

本篇知识点小结 / 171

本篇复习题 / 173

篇末案例和练习 / 173

| 第四篇 ||

互联网时代下的战略决策

第七章 互联网时代下的战略决策的特点 / 187

第一节 快速度 / 192

第二节 可靠性 / 193

第三节 用户至上 / 194

第四节 跨界和平台合作 / 197

第八章 互联网思维 / 205

第一节 互联网思维：推翻 SWOT? / 205

第二节 互联网思维：商业模式创新 / 219

第三节 互联网思维与三类企业 / 226

一、核心企业和天生互联网化企业：布道者 / 228

二、传统行业：变冲击为机会 / 229

本篇知识点小结 / 232

本篇复习题 / 233

篇末案例和练习 / 233

参考文献 / 245

Part One

第一篇

互联网引发新竞争

第 一 章 互联网的本质与竞争格局的改变

第 二 章 新理论：互联网对传统理论的冲击

互联网的本质与竞争格局的改变

章首案例:

零售商和卖场的衰落与电商的兴起

早在 10 年前,伴随着电子商务的兴起,有人就预言“市场之都”义乌将不可避免地衰落。

在马云的淘宝、天猫和刘强东的京东这两大电子商务巨头的冲击下,传统零售商的日子变得越发艰难。特别是传统的中小零售商更是到了生死存亡的时候。就连传统零售巨头也明显感觉到了压力。前几年,国美、苏宁纷纷投入巨资建立国美商城和苏宁电器,就是想在纯电商企业带来的巨大冲击下稳住原有市场份额。这是个不错的办法,当然也是没办法的办法,电子商务网上购物已经是未来趋势。据中国连锁经营协会相关负责人介绍,“2012 年 6 月底,已有 59 家传统零售百强企业开展了电子商务网上零售业务,经营网店数超过 70 家”。这是一个全球电商的时代,面对如此宏大的电商规模,传统零售商该何去何从?

有“中国博客教父”之称的方兴东,并不推崇无形市场的威力,反而更愿意为实体市场作解释。这位义乌人曾经见证了义乌小商品城的成长,因而更清醒地认为,“替代说”是个伪命题。他认为,将来如果专业市场要出问题,一定不是因为实体市场和网上市场之间出现了矛盾,而是因为实体市场没有



发展电子商务。换句话说，有形市场和无形市场如果难以融合将是最大的障碍。

电子商务要想完全脱离传统市场，目前还做不到，但过去那种几级批发体系，面对电子商务，已显得不堪一击。他举例说，过去一件衣服，从广州的白马服装批发市场到朝天门市场，再到各区县的批发市场，经过了几个层级。在电商时代，市场还得有，但确实不需要那么多。“一个行业或者一个区域，有那么几个大型专业市场，再借用电子商务的能量，足够用了。”

“这其实就是一场行业的洗牌。”如今只有大市场才有生命力，小市场面对大型市场与电子商务的双重夹击，会举步维艰。对于这样的趋势，企业家的感触更深。曾在成都操盘多个大型市场的杨永政，说自己三年前初到重庆时，“一下子懵了”，杨永政说，重庆建材市场的容量大概只有成都的一半，但重庆的建材市场的数量却是成都的三倍。“真不知道这些大大小小的商家是怎么活下来的。”

“我来重庆三年，每年都看到一些过去声名显赫的建材市场，要么关门，要么转型。这就是市场规律。其实，重庆有那么两三家大型综合建材市场，就足够了。”杨永政说。

与杨永政的观点类似，重庆多家大型市场的负责人均表示，电商时代，资源整合是大势所趋，政府在二环规划了十大专业市场集群，也表明了政府的态度。市场的力量，政府的力量，都决定了重庆在未来会形成数个大规模市场，其他的小市场，恐怕难有发展空间。但是传统零售商进入电子商务领域真的能自救吗？国美电器今年前期的业绩报告是亏损的，苏宁电器的日子也不怎么好过，虽然其上半年的营业总收入同比增加 6.69%，但总利润比上年同期下降了 34.7%。其主要原因是电子商务商品价格普遍比传统零售店的价格要低。以价换量是电商企业的发展策略。用低价来获取流量、获取客户，大家都在亏损，就看谁能挺到最后。

资料来源：电商时代，传统市场何去何从？重庆日报 [N]. 2012-02-23，第 013 版：特别关注；张英. 电子商务时代传统零售商该何去何从，2012-08-07，<http://www.nw158.com/xy/detail/201287113629.aspx>.

互联网的兴起改变了整个战略格局。艾瑞咨询集团 (www.iresearch.com.cn)

发布的 2014 年第二季度网络经济数据显示，中国网络经济规模超过了 2000 亿元人民币，其中 PC 网络营收 1641.5 亿元人民币，贡献率为 78.2%，移动网络营收 457.6 亿元人民币，贡献率为 21.8%（如图 1-1 所示）。截至 2014 年 5 月，PC 端（网页端和客户端去重）月度用户活跃人数为 52285 万人，移动端（包含智能手机和 Pad，监测以 APP 为主）月度活跃人数为 34760 万人，PC 端活跃用户规模仍领先于移动端，但与 2013 年同月数字相比，移动端月度活跃用户增长 75.4%，PC 端月度活跃用户增长率仅 10.7%，移动端增速远超 PC 端。

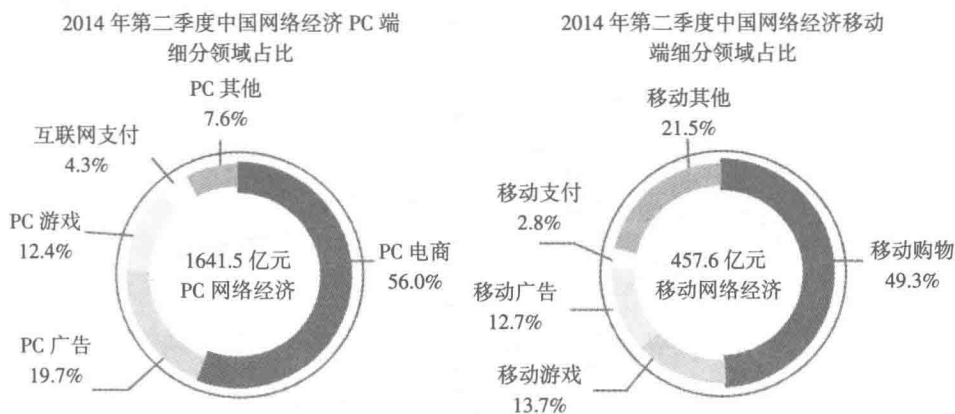


图 1-1 2014 年第二季度网络经济统计

资料来源：艾瑞网（www.iresearch.com.cn）。

网络经济对于其他类型经济增长的影响更是无法估测。以网络电商为例，2014 年第二季度的中国电子商务市场交易规模高达 2.83 万亿元人民币；网络购物市场在社会消费品零售总额的占比已经达到了 10.1%。从章首案例我们可以知道，包括义乌小商品城在内的所有公司，在追求战略竞争力和超额利润及回报时所采取的承诺、决策和行动——也就是整个战略管理过程——都面临着颠覆性的挑战。

本书在已有的战略管理知识架构体系上，会逐步分析互联网对于整个战略管理的全景（Landscape）的改变。本书以 Michael A. Hitt 的《战略管理：竞争与全球化（概念）》中的战略管理过程为主要脉络，按照战略管理过程（Strategic Management Process），将互联网对于整个战略过程的改变进行详细的阐述（如图 1-2 所示）。战略管理过程是一家公司想要获取战略竞争力和超额利润而采用的一整套约定、决策和行动。在此过程中，这家公司第一步要对其所在的内外部环

境进行分析，以决定其资源、能力和核心竞争力——也就是战略输入要素的来源。借助这些信息，公司能够形成愿景和使命，并制定其战略。执行战略的过程就是公司为获得战略竞争力和超额利润而采取行动的过程。有效的战略行动整合了战略规划和战略执行，并且会有期望的战略产出。这是一个动态的过程，因为不断变化的市场和竞争结构与公司的可持续发展的战略输入是一致的。如虚线框所示，战略输入是战略过程最重要的部分，决定着战略过程的产出。因此，本书将重点介绍战略输入部分。

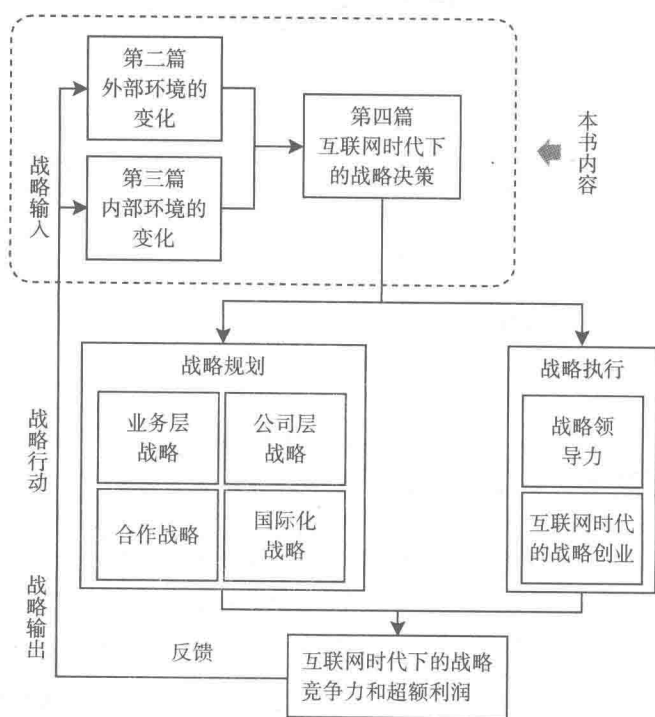


图 1-2 互联网时代下的战略管理过程

资料来源：作者根据第九版《战略管理：竞争与全球化（概念）》第 4 页进行整理。Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. The management of strategy [M]. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2009.

互联网提供了一个战略管理的新情境（New Context），但是不会颠覆已有的战略知识框架。战略管理过程依然是围绕着以下的几个关键概念进行的：当一个公司成功地按照上述战略管理过程制定和执行了能够创造价值的战略，该公司就会获得战略竞争力（Strategic Competitiveness）。战略（Strategy）是设计用来开发核心竞争力、获取竞争优势的一系列综合的、协调的约定和行动。当某个公司选

择了一种战略，该公司即在不同的竞争性方案中选择了以何种途径获得战略竞争力。从这个意义上来说，战略选择表明了这家公司打算做什么以及不打算做什么。

当一家公司的竞争对手不能复制，或因成本太高而无法模仿其战略时，它就获得了竞争优势（Competitive Advantage）。只有在竞争对手模仿其战略的努力停止或失败后，一个组织才能确信其战略产生了一个或者多个有价值的竞争优势。此外，公司也必须了解到，没有任何竞争优势是永恒的。竞争对手复制该公司价值创造战略的速度，决定了该公司的竞争优势能够持续多久。

超额利润（Above-average Returns）是指一项投资的利润超过投资者预期的能从其他相同风险投资项目获得的那部分利润。风险（Risk）是指一项特定投资盈亏的不确定性。最成功的企业会有效地管理风险，从而降低投资者对投资结果的不确定性。利润通常用会计数据来计量，如资产收益率、股本收益率、销售汇报等。此外，利润也能以股票市场的收益为基础来衡量。在小型风险投资公司里，有时候会以增长的规模和速度而不是传统的利润指标来衡量公司业绩，因为对它们而言，要获得投资者可接受的汇报和盈利水平尚需时日。

一家公司要获得超额利润，理解如何发展竞争优势是很重要的，这在互联网盛行的今天，也是不变的真理。那些不具备竞争优势的公司，或者不是在有吸引力的产业中竞争的公司，充其量只能赚取平均利润。平均利润是指一项投资的盈利水平与投资者预期从其他相同风险的项目中获得相同的利润。从长期来看，如果公司无法获取平均利润，则会导致失败。因为投资者会撤出资金而转向其他公司，以期至少获取平均利润。

本书的核心要点，就是帮助在新兴互联网浪潮中的各类企业获得战略竞争力以及赚取超额利润。新的全景也就意味着新环境的改变和规则的变化。通过对这些新的要素的阐述，作者试图分析为什么一些公司能获得持续的成功，而另一些不能。正如你将看到的，互联网催生下的全球竞争格局是战略管理将要面对的一个关键情境，并将极大地影响公司的表现。实际上，对于现代企业而言，学习如何在互联网的世界里竞争将是一个巨大的挑战。

本章将讨论两个主题。第一个主题包括两方面：首先，介绍互联网的本质与其对竞争格局的改变。自互联网的出现和最新一波互联网浪潮的掀起，全球经济、技术的格局发生了快速变化，波及世界经济。其次，介绍两个大家熟知的、公司选择和执行战略的理论模型。通过对这两个模型的介绍，以及分析互联网对

这两个模型的影响，将深入了解当今公司形成使命和愿景的基础。第一个模型就是 IO 模型，认为外部环境是影响一个公司战略行动的决定性因素，这个模型的关键在于，组织需要确定一个有利可图的行业，并在这个行业的竞争中获得成功。该模型关注的主要是公司的外部环境。第二个模型是 RBV 模型，认为公司特有的资源和能力才是形成战略竞争力的关键，关注的主要是公司的内部环境。这两个模型是全书第一部分的逻辑主干。接下来，将讨论新环境下公司要服务的对象，也就是利益相关者，以及互联网时代的生态圈格局。当公司获得战略竞争力和超额利润，利益相关者的需求才能得到更好的满足。而生态圈更清晰地将互联网时代下企业之间由单一的关系变为复杂的关系的格局展现出来。第二个主题就是就互联网对传统理论的修正进行讨论，主要针对互联网改变传统战略理论的几个部分进行讨论和举例。这部分也是全书的理论基调，其内容在本章只作综述性的陈述，在后面的章节中将会进行更加细致的讨论。

第一节 互联网的本质

互联网企业的异军突起已经让所有的企业因“触网”而像热锅上的蚂蚁一般着急，从两个著名的“互联网对赌”就可以看出，面对互联网企业的汹汹来势，无论是传统企业还是非传统企业，都对今后互联网对于各个行业将要掀起的滔天巨浪拭目以待。这两个著名的“对赌”，都是传统行业（地产业和家电制造业）与互联网行业的领军人物之间进行的，我们有理由相信，这样的“对赌”，不仅仅只是噱头，更揭示了在中国，各个行业、各类企业的商界精英们对于互联网是日益重视的。

战略聚焦：

中国经济年度人物颁奖典礼上的两次著名的对赌

2012 年 12 月 12 日，在年度“CCTV 中国经济年度人物”揭晓典礼上，同为获奖者的阿里巴巴董事会主席马云和万达董事长王健林，在颁奖现场围绕“电子商务能否取代传统实体零售”展开辩论。两人还为十年后电商在零

售市场份额能否过半设下亿元赌局。

皆为第二次成为央视年度经济人物的马云和王健林，前者被称为“在虚拟世界纵横捭阖”，后者则被描述为“在实体经济领域开疆破土”。在颁奖现场设置的辩论环节，两人就“电商会否取代传统的店铺经营”这一话题展开辩论。

马云指出电商不可能完全取代零售行业，但也会“基本取代”。他进一步表示，今天电子商务不是想取代谁，不是想消灭谁，而是想建设更加新颖、透明、开放、公正、公平的商业环境，去支持更多的年轻人成长发展。

“但是我不认为电商出来，传统零售渠道就一定会死”，王健林的反驳基于三个观点：一是电商份额目前仍然很小，二是零售渠道有独特的存在价值，三是零售商会采取措施积极应对。王健林举例说，美国前十大电商都是零售渠道。王健林补充说，所有新的商业模式出来，必然对传统形成冲击。但传统产业生命是最强的，不然的话，商业不会存在 2000 多年，“所以我一定要坚守传统产业，但是在传统产业基础上尽可能去创新，也包括向马云学习”。

王健林和马云设下了一个亿元的赌局。“2020 年，10 年后，如果电商在中国零售市场份额占到 50%，我给马云一个亿。如果没到，他还我一个亿。”大半个 2013 年，这个赌局都成为热点话题。

时间到了 2013 年 12 月 12 日，还是央视年度经济人物颁奖晚会现场，2012 年此刻曾经上演对赌好戏的王健林与马云，再一次站在了赌局面前，而且使赌额渐涨，从 1 亿元攀升到了 10 亿元。不过，这次的主角成了董明珠与雷军。董、雷两人双双当选新一届的年度经济人物，为他们颁奖的正是王健林与马云。新赌局，还是王健林与马云，不过这次他们只是见证人。

12 月 12 日晚，当董明珠与雷军同台站在一起时，谈到小米手机在互联网上的营销模式时，董明珠首先向雷军发炮：“现在这个大数据的时代，格力的电商模式也是新型的商业模式，所以它和实体经济的实体店的同步发展，是很正常的。我想问雷军，当然我们俩都是来自珠海，我们俩是朋友，但今天不能不在这儿掐一下。第一个问今天在座的有多少人用小米？第二个问题，在手机里面谁是真正的大佬？第三个，我想问雷军，如果全世界的工