

华 章 国 际 经 典 教 材

HZ BOOKS
华章教育

PEARSON

战略管理

(原书第3版)

Strategic Management and Competitive Advantage (3rd Edition)

(美) 杰伊·巴尼 (Jay B. Barney) (俄亥俄州立大学)
威廉·赫斯特里 (William S. Hesterly) (犹他大学) 著
(中) 李新春 (中山大学)
张书军 (中山大学)

著



中國版



机械工业出版社
China Machine Press

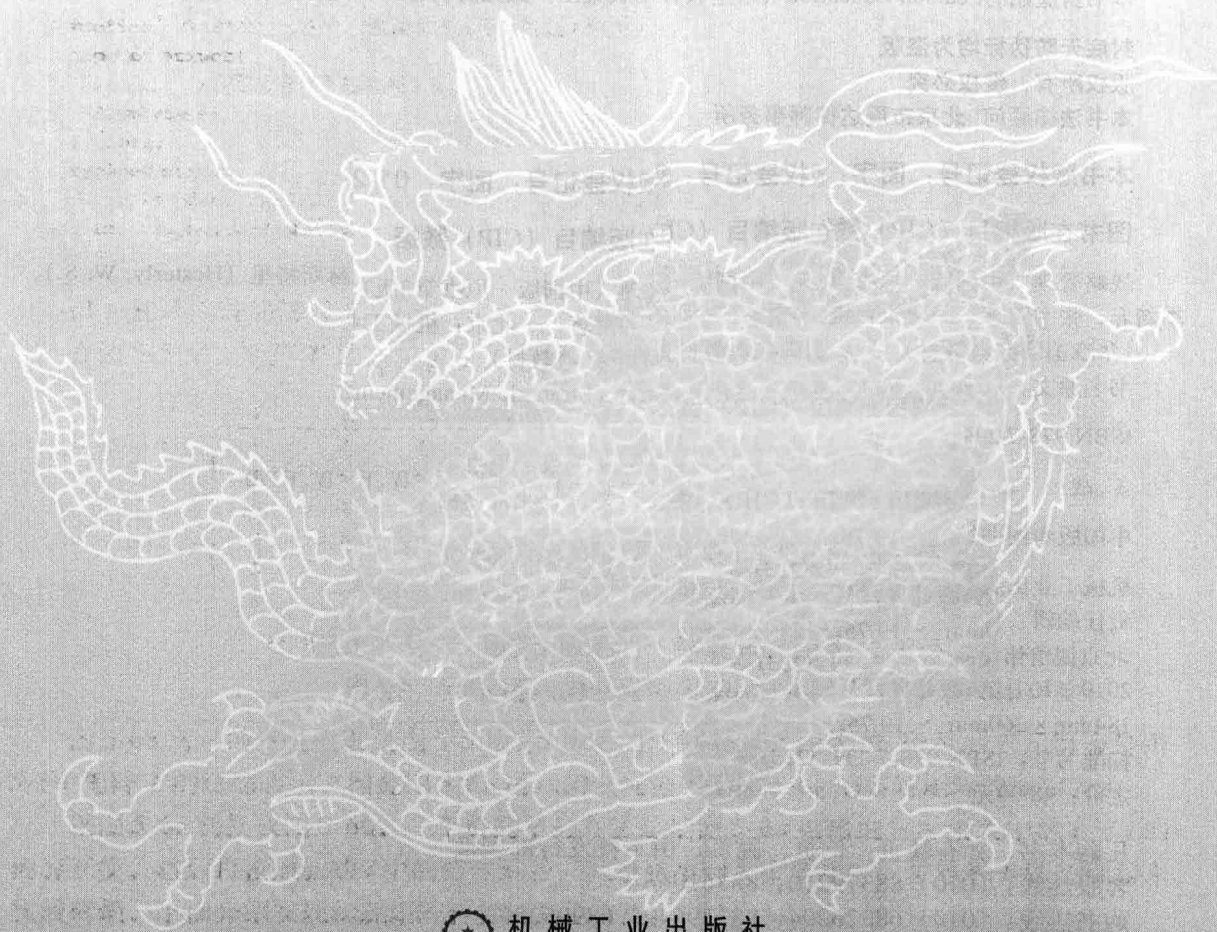
华 章 国 际 经 典 教 材

战略管理

(原书第3版)

Strategic Management and Competitive Advantage (3rd Edition)

(美) 杰伊·巴尼 (Jay B. Barney) (俄亥俄州立大学)
(中) 威廉·赫斯特里 (William S. Hesterly) (犹他大学) 著
李新春 (中山大学)
张书军 (中山大学)



机械工业出版社
China Machine Press

本书在上一版的基础上更新了更多的开篇案例以及新增了一章内容。与其他战略管理教材相比,本书具有如下优势:第一,本书是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,也具有众多中国特色的内容,更适合中国读者阅读。第二,虽然本书相对薄一些,但与一本厚厚的教科书却只用不到一半内容相比,我们更希望本书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的为数不多的主题,这样做是为了鼓励真正的理解,而非机械的记忆。是否有助于读者的“真正理解”,是本书筛选战略分析工具的唯一标准。

本书既可作为战略管理专业高年级本科生、研究生和MBA教材,也可供对战略管理理论与实务感兴趣的人士研读。

Jay B. Barney, William S. Hesterly. Strategic Management and Competitive Advantage, 3rd edition.

ISBN 0-13-609458-9

Copyright © 2010, 2008, 2006 Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2008 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 Taiwan, Hong Kong SAR and Macau SAR).

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(不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区)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。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-1042

图书在版编目(CIP)数据

战略管理(中国版·原书第3版)/(美)巴尼(Barney, J. B.), (美)赫斯特里(Hesterly, W. S.), 李新春, 张书军著. —北京:机械工业出版社, 2010.10

(华章国际经典教材)

书名原文: Strategic Management and Competitive Advantage

ISBN 978-7-111-32231-3

I. 战… II. ①巴… ②赫… ③李… ④张… III. 企业管理—教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第199321号

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:佟欣书 版式设计:刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2010年10月第1版第1次印刷

184mm×260mm · 19.75印张

标准书号:ISBN 978-7-111-32231-3

定价:48.00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

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

出版说明

为适应经济全球化的挑战,培养现代社会需要的高级管理人才,推进高校“教育面向现代化、面向世界、面向未来”的发展,同时,立足国内需求,体现中国特色,中外名师联手编写的教材已经越来越受到广大师生的青睐。

机械工业出版社华章公司为了满足国内广大师生了解、学习和借鉴国外先进经济管理理论、经验,加快国内教学与国际教学相接轨的迫切需求,与国际顶级出版机构合作出版了“华章国际经典教材”系列。我社出版的该系列教材的英文原版都是在国际上深受欢迎并被广泛采用的优秀教材,其中大部分国外作者和国内作者是国外与国内该领域的专家或权威。

在此我们需要提请广大读者特别注意的是,由于我社所选择出版的该系列图书其原书作者均来自先进管理思想比较集中的欧美国家,他们所处国家的政治环境、经济发展状况、文化背景和历史发展过程等与我国社会发展状况之间存在显著差异,同时,国外教学与国内教学也存在一定的差异,鉴于此,中国专家与权威根据国内教学需要,对教学大纲要求的知识点进行整合,对与国内教学要求不符部分进行适当删改,精选保留原书中经典案例,适量补充本土案例,这样既保留了国外经典教材的原汁原味,又更符合中国的教学需要。

该系列中国版教材从引进到定稿出版,得到了清华大学、北京大学、南开大学、南京大学、复旦大学、天津大学、中山大学、吉林大学、对外经济贸易大学等高校许多专家学者的大力支持和帮助,在此,对他们的辛勤劳动和精益求精的工作态度深表谢意!为我国经济与管理学科的理论教育和实践发展以及推动国家高等教育略尽绵薄之力,是我们出版本系列教材的初衷,也实为我们出版者之荣幸。

欢迎广大读者对我社出版的此系列教材和各类经济管理类读物多提宝贵意见和建议,您可以通过与我们联系。

机械工业出版社华章公司经营出版中心



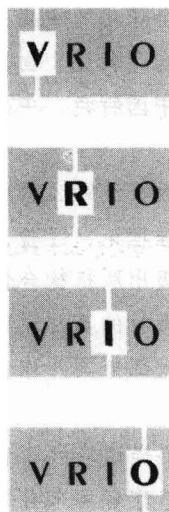
本书特色

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，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涵的机会，以及化解环境中存在的威胁呢？
2. **稀缺性问题**：某项资源是否仅被少数行业参与者所掌握呢？
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呢？
4. **组织问题**：企业政策和其他活动是否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呢？

作者简介

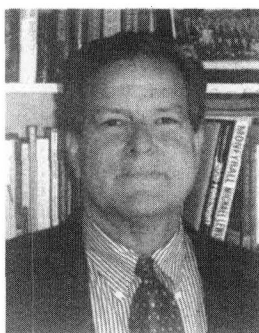


杰伊·巴尼

杰伊·巴尼是美国俄亥俄州立大学费雪商学院的战略管理讲座（Chase教席）教授，中山大学（广州）等多家学校的客座教授。巴尼教授在杨百翰大学取得学士学位，在耶鲁大学取得硕士与博士学位，先后任教于洛杉矶加州大学（UCLA）和德州农机大学。他在1994年加入俄亥俄州立大学，讲授商业政策与战略等课程。

2001年，巴尼教授当选为管理学会的院士，并于2005年荣获管理学会授予的Irwin杰出教育奖。巴尼教授还担任诸多著名公司的管理咨询顾问，如惠普、麦肯锡等。

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*以及*Journal of Management*等国际顶尖期刊发表过70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·赫斯特里

威廉·赫斯特里是美国犹他大学戴维·埃克勒斯商学院的讲座（Zeke Dumke教席）教授、副院长。赫斯特里教授在杨百翰大学取得学士与硕士学位，在加州大学取得博士学位。他目前在犹他大学戴维·埃克勒斯商学院讲授战略管理等课程，同时为诸多《财富》500强企业提供咨询服务。

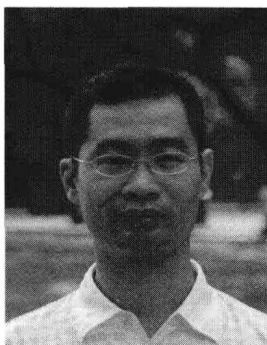
赫斯特里教授的研究兴趣集中在价值创造与创新、战略规划等领域。在*Academy of Management Review*、*Organization Science*、*Strategic Management Journal*以及*Journal of Management*等国际顶尖期刊发表多篇论文。



李新春

李新春，中山大学管理学院教授、博士生导师，任管理学院院长。1988~1995年留学德国洪堡大学（Humboldt University），获经济学博士学位。1998~1999年期间曾作为福布莱特学者在麻省理工学院（MIT）和百森学院（Babson College）访问研究，2001年在德国威腾大学（Witten University）做访问学者。近年来，先后主持中国国家自然科学基金项目3项，教育部人文社科规划等多项项目。

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。出版学术专著3本，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

张书军是中山大学管理学院副教授，国际学术交流项目主任。他在山东理工大学取得学士学位，南京大学取得硕士学位，中山大学取得博士学位。2003~2004年和2007~2008年在俄亥俄州立大学进行访问研究，主持国家社科基金、教育部人文社科基金、广东省社科基金等项目，主要讲授战略管理、国际企业管理等课程。

张书军副教授的主要研究方向为企业战略选择、创业与家族企业。在*Management and Organization Review*、*Asia Pacific Journal of Management*等国内外期刊发表30多篇论文。

作者致辞

本书第一版是巴尼教授2005年访问中山大学期间与两位中国作者商定的。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科书呢？在汗牛充栋的教科书市场上，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科书作为补充？

我们认为答案是肯定的，但这个回答似乎又有些讽刺意味——大多数教科书所缺的就是**什么都不缺**。市场上的多数教科书中，近20年来战略管理领域发展的几乎每一个观点、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。

我们写作这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科书无所不缺，才导致它们缺乏了最重要的东西——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观理论之间的关系，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的战略管理教科书**，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、公司层战略等，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，恰恰使得我们能够讨论为大多数教科书所忽视的一些问题，诸如纵向一体化、外包、实物期权、兼并与收购等等。需要说明的是，本书中的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，也具有众多中国特色的内容，更适合中国读者阅读；第二，虽然本书相对薄一些，但与一本厚厚的教科书却只用不到一半内容的情况相比，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的对数不多的主题，这样做是为了鼓励真正的理解，而非机械的记忆。是否有助于读者的“真正理解”，是本书筛选战略分析工具的唯一标准。

本书还特别设置了诸多模块，以便更好地帮助读者学习和掌握相关的知识内容，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产业故事，如百度音乐的音乐下载诱发的竞争战略选择、创维的多元化故事等	让读者透过现象对战略问题有个感性认识
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，我们在每一章中特设了此模块，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材料
相关研究	该模块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	着重突出企业在制定和实施战略中所遇到的两难选择	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，我们都有一个部分专门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，我们在每一章特设此专栏，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	对章节所涉及的战略问题在中国情境下的表现加以说明或评述	使读者对中国情境下的战略实践有进一步认识
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提及的概念与模型	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、检验读者运用章节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

本书中文版的写作得到了许多同事与同学的鼓励与支持，与他们的讨论使本书内容更加丰富也更加中国化，感谢他们——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。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

出版说明

本书特色

作者简介

作者致辞

第一部分 战略分析工具

第1章 什么是战略管理过程 2

学习目标

- 1.1 战略和战略管理过程 5
- 1.2 什么是竞争优势 9
- 1.3 战略管理过程回顾 11
- 1.4 衡量竞争优势 11
- 1.5 自发型战略vs.意图型战略 18
- 1.6 为什么需要了解战略 20
- 本章小结 23

第2章 评估企业的外部环境 26

学习目标

- 2.1 了解企业的一般环境 28
- 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 33
- 2.4 产业结构和环境机会 44
- 2.5 国际环境中的威胁和机会分析 51
- 本章小结 55

第3章 评估企业的内部能力 57

学习目标

- 3.1 内部分析的重要性 59
- 3.2 企业的资源基础观 60
- 3.3 VRIO框架 63
- 3.4 VRIO框架的应用 75
- 3.5 行业中的模仿及竞争动态 78
- 3.6 资源基础观的启示 81
- 3.7 国际背景下的内部分析 84
- 本章小结 86

第二部分 业务层战略

第4章 成本领先 90

学习目标

- 4.1 什么是业务层战略 94
- 4.2 什么是成本领先 94
- 4.3 成本领先的价值 102
- 4.4 成本领先和持续竞争优势 105
- 4.5 成本领先实施的组织设计 111
- 4.6 国际背景下的成本领先 114
- 本章小结 116

第5章 产品差异化 118

学习目标

- 5.1 什么是产品差异化 119
- 5.2 产品差异化的价值 125
- 5.3 产品差异化与持续竞争优势 129
- 5.4 产品差异化实施的组织设计 133
- 5.5 公司能否同时实施产品差异化和成本领先战略 138
- 5.6 国际背景下的产品差异化 140
- 本章小结 143

第三部分 公司层战略

第6章 纵向一体化 146

学习目标

- 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 149
- 6.4 纵向一体化和持续竞争优势 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
- 本章小结 166

第7章 公司多元化 169

学习目标

- 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
- 本章小结 197

第8章 组织实施公司多元化 200

学习目标

- 8.1 组织结构和实施公司多元化 201
- 8.2 管理控制和实施多元化战略 211
- 8.3 实施多元化战略的薪酬政策 218
- 8.4 国际背景下公司多元化战略的组织实施 219
- 本章小结 221

第9章 战略联盟 223

学习目标

- 9.1 什么是战略联盟 224
- 9.2 战略联盟怎样创造价值 225
- 9.3 联盟威胁：欺骗战略联盟协定的动机 232
- 9.4 战略联盟和持续竞争优势 236

9.5 战略联盟实施的组织设计 239

9.6 国际背景下的战略联盟 243

本章小结 245

第10章 兼并与收购 247

学习目标

10.1 什么是兼并与收购 249

10.2 兼并与收购的价值 250

10.3 关于并购收益的研究 254

10.4 并购与持续竞争优势 258

10.5 并购战略实施的组织设计 268

10.6 国际背景下的兼并与收购活动 269

本章小结 272

第11章 国际化战略 274

学习目标

11.1 国际化战略的价值性 277

11.2 为现有产品或服务寻找新的顾客 277

11.3 国际化战略如何帮助企业降低生产成本 282

11.4 发展新的核心竞争力 283

11.5 用新的方法杠杆现有的核心能力 285

11.6 管理企业风险 286

11.7 本地响应与全球整合之间的权衡 286

11.8 跨国战略 287

11.9 实施国际化战略的财务和政治风险 288

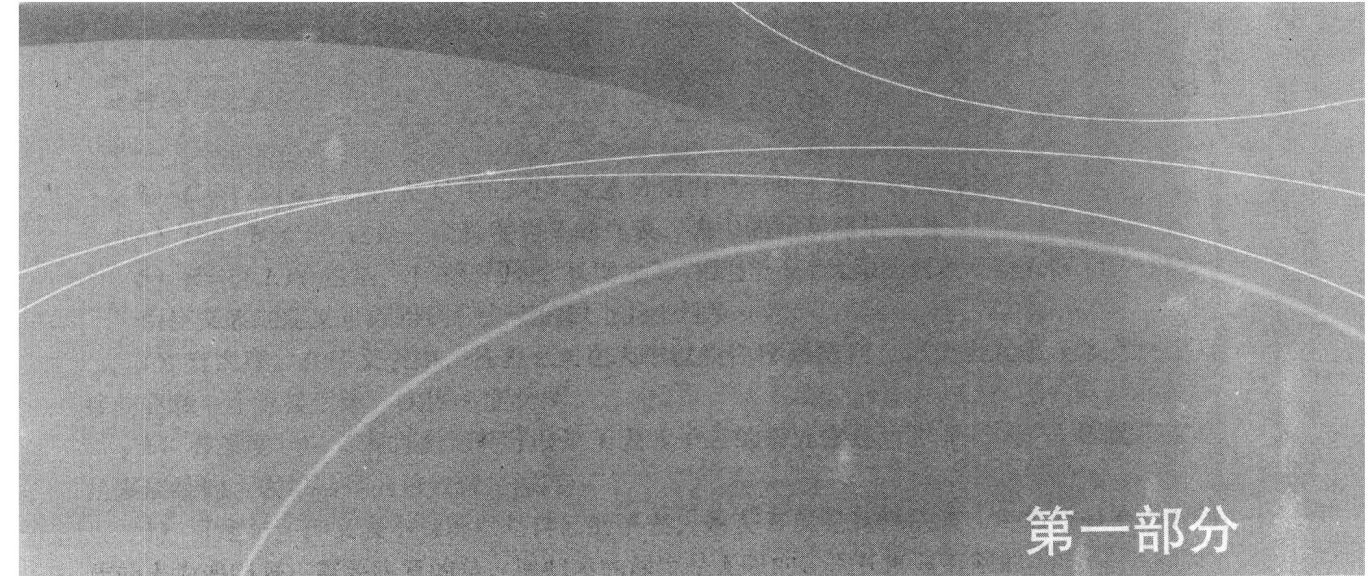
11.10 有关国际化战略的调查 290

11.11 国际化战略与可持续竞争优势 290

11.12 国际化战略的有效组织 293

本章小结 295

术语表 297



第一部分

战略分析工具

第1章 什么是战略管理过程

第2章 评估企业的外部环境

第3章 评估企业的内部能力

第1章

什么是战略管理过程

学习目标

1. 掌握战略的概念。
2. 描述战略管理的过程。
3. 定义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区别。
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

天下有没有免费的午餐

“唱片公司最可怕的敌人是谁？盗版？的确，但网络下载比盗版可怕100倍！”音乐人张志远这个观点恐怕也是多数唱片公司的共识。当前的音乐产业一片混乱：在中国，自从网络音乐下载兴起以来，整个唱片行业也一直处在“郁闷”状态，CD唱片的销量一直在下降。京文唱片公司品牌总监胡小鹿说：“10年前我们一张欧美音乐新唱片能卖50万张，今天唱片的销售额却以超于10倍的速度递减，我们早已不能依靠单独销售唱片来支撑公司的发展，这是巨大的讽刺和悲哀，不仅仅是数字上的损失。”

同样的事情也在美国上演，2002年美国音乐产品的销量下降了8.2%，主要唱片出版商的利润率从20世纪80年代晚期的15%~20%下降到目前的5%以下；从2003年到现在，包括贝塔斯曼（BMG）、百代（EMI）和索尼音乐（Sony Music）在内的唱片业巨头们纷纷裁员；就在2006年，有着46年历史的美国音乐零售业巨头宝塔唱片公司（Tower Records）宣布破产……

音乐界的业内人士都颇为沮丧，但对于消费者而言，他们却正在欢呼另一个音乐春天的到来。这一切都源于网络音乐！盗版仅仅破坏了购买音乐的价格，其他习惯照旧。而网络下载却从根本上改变了消费者心中音乐必须付费的观点，以及他们收听音乐的方式、地点和种类，同时也改变了艺术家获得报酬的方式。

尽管网络音乐下载的鼻祖——Napster曾被裁定违反了美国的版权法，一度被强迫退出音乐产业，ChinaMP3.com也因为提供音乐下载链接而被认定有罪，并被罚款人民币31万元。然而，免费的在线下载依然在继续。如今的免费音乐下载网站，包括百度音乐、QQ音乐频道、KaZaA、eDonkey和Bit Torrent等，都在法律的灰色地带运作。

巨大的讽刺是，历史上新音乐格式的创新总是增加唱片公司利润的。从最早的黑胶唱片到最近的光盘、磁带，每一次新录制模式的引入，都大大提高了唱片公司的利润，即使是对于磁带和可刻录CD这些缺乏复制保护格式的产品，也给唱片公司带来了滚滚利润。长期以来，唱片公司已经习惯了将音乐和其载体一起捆绑收费，但随着网络下载的出现，音乐被从载体上解放出来，以数码编程的形式飘渺的存在——音乐不再与某一种供人消费和购买的介质联系在一起。这种变化的结果就是，到目前为止，没有任何一家唱片公司能从网络下载音乐中分到可观的果实。

几年前，中华好歌网、九天音乐、iTunes和Rhapsody等纷纷与唱片公司签订合同，进入了收费的网络音乐下载市场，消费者向它们支付一定的费用后，便可以自由地从网络下载音乐。这样，一个多赢的局面出现了：唱片公司的音乐产品得到有偿使用，歌手也分得了部分收益，网站也借助崭新的商业模式赚取了利润，消费者则在支付一定费用后，可以从网上合法地下载音乐。

收费式网络音乐下载企业通常采取两种不同的战略。一些企业如苹果iTunes、索尼Connect和沃尔玛音乐下载（Wal-Mart Music Downloads），采取按下载音乐数量收费的方法，苹果iTunes和索尼Connect每首歌收取99美分，而沃尔玛音乐下载则收取88美分，这些企业的共同之处在于，其提供下载的音乐都需要用户购买特定品牌的播放器来使用。iTunes用户需要购买iPod；索尼用户需要购买索尼播放器；沃尔玛用户需要购买可以运行微软软件的播放器。另外一些公司——包括九天音乐和Rhapsody——却没有把用户捆绑到特定播放器上，消费者可以直接从它们的网站下载音乐并刻录成自己的CD。与第一类企业不同的另外一点是，它们收取的是月租费。

哪一种战略能够有效解决唱片公司面临的免费下载问题呢？时至今日任何结论都仍然为时尚早。虽然苹果公司的iTunes网站占据了音乐下载收费市场70%的市场份额，但它依然无法高枕无忧，如索尼正与麦当劳合作一项大型的市场营销活动——消费者每购买一个巨无霸汉堡包，就可以从索尼Connect上免费下载一首音乐，这对iTunes的市场份额是一个不小的威胁。同样地，iTunes很难将一个像沃尔玛那样有势力的大型企业排除在市场之外。此外，iTunes将音乐下载与某个特定的技术标准（iPod）捆绑在一起的战略，似乎也与音乐下载的初衷——让人们更容易地使用音乐相矛盾。从这个方面看，Rhapsody的开放式战略的价值更大。最后需要强调的是，尽管这些企业为收费下载市场的培育付出了不懈努力，但免费下载网络仍是如今消费者获取网上音乐的最主要来源，唱片公司的盈利能力还在持续下滑。

同样面对混乱的音乐产业，同样提供音乐下载，国内的知名企业百度却演绎着不同的故事。故事并不乐观，因为涉及官司。2005年9月，上海步升音乐文化传播有限公司控告百度侵犯音乐著作权一审胜诉。百度方面承认自己有义务去营造正版化环境，但是副总裁梁冬反复申明，“我们没有提供MP3下载服务”，“步升告错了对象”。而百度CEO李彦宏对于此事的表态是，“我想人们已经忘记了搜索引擎和下载网站之间的区别，我们仅仅为用户提供访问链接”。其实，上海步升只是百度一系列麻烦的开始，几乎在同一时间，环球唱片、百代唱片、华纳唱片、索尼BMG以及它们的中国子公司新艺宝和正东唱片也提起诉讼，指控百度的搜索

引擎侵犯了它们数百首歌曲的版权。面对多家国际唱片巨头的控诉，百度承诺愿意删除版权歌曲的相关链接，但同时百度表示：“我们的运营模式并没有违反中华人民共和国的法律”。事实上，通过与百度对簿公堂，唱片公司最希望获得的并不是赔偿，而是百度停止MP3搜索服务。

面对行业的困境，面对各唱片公司的压力，百度要采取怎样的战略来适应环境呢？其实在2005年与上海步升的官司败诉后，百度采取了一系列措施来规避因MP3音乐下载侵权带来的风险，如不再是右键直接下载歌曲，而是在弹出页面中点击歌曲链接或搜索来源链接再行下载，并且在弹出页面上补充了版权保护声明。但这个“深层链接”是可以改变困境的战略吗？抑或只是百度暂时的拖延之计呢？在中国这个特殊的市场环境下，百度可否参考美国网络下载网站，对网上MP3下载进行收费呢？百度也有跟唱片公司对如何构建和谐“数字音乐产业链”进行过讨论，这个目标能实现吗？有一官方数据显示，MP3搜索占百度网站总流量的28%；而据业内人士透露，MP3搜索实际占其总流量的比例超过40%。如果MP3搜索被终结，百度的商业价值将大幅缩水。

2006年，包括环球、华纳、百代在内的7家知名唱片公司再次将百度公司告上法庭，但是此次7家唱片公司败诉了。原因是，2006年7月1日起实施的信息网络传播权保护条例，为搜索引擎提供了避风的“港湾”，也最终使百度公司逃过此劫。这一结果严重打击了唱片公司的信心，双方开始重新考虑合作，以期达到互惠互利的目的。百度首先牵手的是著名唱片公司滚石音乐。2007年7月滚石唱片授权百度使用其所有华语歌曲，供网民在百度MP3搜索上免费试听，而滚石唱片和百度公司将为试听页面设计广告位。同时，双方还承诺进一步探索广告支持的免费音乐下载模式。

业内人士称，滚石唱片与百度公司的牵手，使原本剑拔弩张的对立阵营，在中国巨大的数字音乐市场面前，将更多地牵手合作。据了解，目前已有57家唱片公司成为百度数字音乐平台的合作伙伴，中国市场上半数以上的唱片公司已与百度数字音乐平台签订了类似协议。在数字音乐版权问题上，搜索引擎与唱片公司之间的博弈正向合作转变。

就在网络音乐下载市场群雄乱战，大势未定的时候，一个崭新的名字出现在消费者眼前——最地带，它所带来的也是一种新的网络音乐运作模式。最地带原创音乐网是北京网东网西科技有限公司开发并运营的领先的数字音乐版权交易平台，在2010年1月19日，该平台正式上线运作，获得众多音乐界名人明星的支持。最地带音乐网站的模式，类似于将音乐作品的收益证券化。歌迷在购入音乐作品的版权后，随着最地带在各大媒体投放广告，该作品升值后歌迷还可以再卖出获益。在创始人董海平看来，让歌迷变成股东，这种模式最大的好处就是能够让歌迷与音乐人共同承担起保护版权的责任，这些版权持有人在分享作品经营收益的同时，一旦有其他网站盗版使用该作品，则所有版权持有者能共同维护权益，打击盗版。

最地带的模式基本上就是“估价—申购—上市—买卖”。在创造“最地带”的运作模式时，学财经出身的董海平想到了股市。“我们首先会给歌曲一个建议价，一般是在2万元，知名歌手的歌曲可能会在3万~5万元。歌曲创作者也就是著作权人，可以自己选择占1%~80%的版权，‘最地带’占有10%的版权，其他的按照估价进行划分，出售给个人用户。”为了确保网友参与的“低门槛”，这些歌曲都采取了“一分钱一股”的简单定价方式。此后，“最地带”将版权音乐放到网上供用户试听，并开始7天的申购期，与股市一样，如果获得超额认购，需要进行抽签。而歌曲上市以后的操作方式，就和股市如出一辙了。用户可以注册并通过支付宝付费购买网站交易币，再通过这些虚拟货币买卖版权。