

# 战略转型与制造业升级

## ——第九届中国战略管理学者论坛综述

钟耕深

(山东大学管理学院,山东 济南 250100)

**内容提要:**基于“中国制造 2025”及“互联网+”的时代背景,“第九届中国战略管理学者论坛”以“战略转型与制造业升级”为主题,围绕“战略转型与组织变革”“国际竞争与制造业转型升级”“企业社会责任与公司治理”“战略管理教学与学术研究导向”等专题进行了深入的学术交流。本次会议取得的重要学术成果主要有:(1)当前中国企业的经营环境发生了根本性的变化,急需探索战略转型和组织变革。应更多关注商业机会、商业模式、价值创造、创业与企业家精神,实现价值创造从产品主导逻辑向服务主导逻辑转变;应当重视互联网赋能和组织惯例重构,构建用户、技术、数据和平台的新组合;应当以适当方式建立和发展社会资本,加快推进二元创新;应当重组传统垂直式产业价值链,获取并提高网络效应,推动孵化型裂变创业。(2)中国制造业在国际竞争中普遍面临着许多劣势,应该通过创新性的制度和路径设计,来消除“合法性”的障碍;民营企业要取得较好的并购效应,必须克服所有权劣势,在技术水平、自有品牌、管理能力都相对较低的情况下,克服文化冲突与制度障碍;CEO 要敢于尝试和创新,应对标的企业的估值风险和控制权转移风险,为股东创造财富。(3)企业宗旨、社会责任和公司治理是企业变革、转型、升级过程中不可避免的战略问题。企业应自觉地坚持诚信分享的合作理念,把对合作伙伴的社会责任作为企业可持续发展的战略性选择,通过满足利益相关者的需求和履行社会责任来提高企业声誉;既要注重自身吸收能力,也要平衡好市场与政府的关系,有效促进商业模式创新。(4)中国战略管理学者要在世界范围内有所贡献,就应当秉承学术自主的意识与原则,对最新的实践保持高度的敏感性,教学与科研并重,不断扩展理论视域,不断创新研究方法,持续提高战略管理研究的能力和水平;学术期刊应紧紧抓住现实问题、重大理论问题、前沿问题和热点问题,与广大学者专家一起打造良好的学术生态。

**关键词:**战略转型;跨国并购;制造业升级;公司治理

**中图分类号:**F270.1 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)12—0183—12

### 一、引言

当前,互联网信息技术发展迅速、应用广泛,全球化在纵横两个方面不断深化,企业外部环境日益复杂化和动态化,中国产业结构面临着新一轮调整和升级。在这种形势下,有的企业寻求可持续发展,有的企业寻求跨界突破,所有企业都在考虑如何实现转型升级以创造新的竞争优势,中国企业战

略转型与制造业升级已成为理论界和企业界共同关注的问题。在这样的背景下,以“战略转型与制造业升级”为主题的“第九届中国战略学者论坛”于2016年10月22—23日在风景宜人的泉城济南成功召开。本次会议由山东大学管理学院会同《经济管理》杂志社、《管理学报》杂志社以及《山东社会科学》杂志社联合举办。来自中国社会科学院,北京大学、清华大学、中国人民大学、浙江大学、南京大

收稿日期:2016-10-28

作者简介:(1961-),男,山东青州人,教授,管理学博士,研究领域是战略管理,E-mail:gszhong@sdu.edu.cn。

学、南开大学、武汉大学、北京师范大学、中国海洋大学、中南大学、重庆大学、对外经贸大学、中央财经大学、电子科技大学、华南理工大学、山东大学、南京理工大学等众多高等院校,《经济管理》《管理学报》《山东社会科学》杂志社的专家学者,以及来自国内外著名企业的商界人士,百余位代表参加了本次会议,会议共收到学术论文 80 余篇。

本届论坛的主题是在战略管理学者论坛发起单位专家的指导和支持下,紧密结合当前战略管理理论和实践中广泛关注的焦点问题,在 2015 年(第八届)论坛基础上,广泛征集战略管理领域专家学者意见的基础上确定的。“战略转型”就是企业对产品、市场领域的再选择以及对其组合的重新安排,这意味着企业在制定战略之后,在实施中发现了颠覆企业战略的因素,企业需要“改弦更张”,在一定程度上放弃既定的战略,比如在行业总供给大于总需求背景下,企业改变商业模式,由产品(服务)供应商转型为平台服务商;“制造业升级”则是利用互联网技术,降低产销之间的信息不对称,加速两者之间的相互联系和反馈,实现“互联网+制造业”的智能生产,用“C2B2C”商业模式改造整个制造业。“战略转型”是一种思维模式,是一套方法体系,“制造业升级”则是中国制造业战略转型的方向;全新环境下,需要进行“战略转型”的企业不仅包括制造业,也包括其他行业的企业,甚至包括学校、医院等非营利机构,本届论坛则聚焦于中国制造业的转型升级。2015 年(第八届)论坛的主题是“全球价值链整合与中国企业战略管理”,从复杂制度情境、动态竞争情境与互联网变革三个重要的战略背景出发,对范式转变中全球价值链整合的战略选择进行了丰富而富有启发性的探讨,同时,上工申贝、广东新宝电器和美的集团在论坛上分享了他们进行全球价值整合的经验,为中国企业战略管理的理论和实践提供了有价值的借鉴。2016 年论坛在 2015 年论坛主题的基础上,进一步讨论中国企业战略管理的发展方向“战略转型与制造业升级”,把战略转型和制造业升级结合起来,研究第三次工业革命背景下中国制造业如何向“工业 4.0”转型升级。制造业是一个国家综合实力的象征,是一个国家在全球化竞争中赖以生存的资本和保障,规模大、结构良好、技术创新不断涌现、产品和服务质量优异、产业链国际主导地位突出的制造业是国民经济持续发展和繁荣以及国家安全的基础。尽管当前中国制造业正在走出低谷,但依然面临着

巨大的成本压力,更面临着技术和系统升级的重重困难。

论坛开幕式由山东大学管理学院副院长陈志军教授主持,山东大学管理学院院长杨蕙馨教授致欢迎辞,北京大学光华管理学院武亚军副教授代表战略管理学者论坛发起单位就论坛的诞生、发展和未来向大会致辞。开幕式之后,本次会议组织了三个阶段的大会主题报告及三个分论坛,研讨范围涵盖了战略转型与制造业升级的许多方面问题,本文分四个大的专题进行综述。

## 二、战略转型与组织变革

“互联网+”、大数据、分享经济等新技术、新形态的发展和传播,顾客需求趋向多样化,产品生命周期缩短,产业边界与企业边界日益模糊,中国企业的经营环境发生了根本性的变化,不确定性急剧增加,传统企业原有的竞争优势被极大弱化,赖以生存的发展模式和管理模式也面临巨大挑战。在此背景下,中国企业转型的动因有哪些具体的表现?转型的方向在何方?怎样克服转型过程中的阻力?这些问题是本届论坛探讨的焦点问题。

在资源和环境约束日渐严重、竞争日趋激烈背景下,促进制造业转型升级、提升国际竞争力的各种政策安排形成了强大制度压力。然而,由于优势企业转型动机不足、变革管理能力缺失等原因,仅有少数优势企业选择和实施转型升级战略,并取得了值得关注的绩效。华南理工大学宋铁波通过对广汽丰田“构造改革”的案例分析,围绕案例企业形成和强化转型升级的合法性、有效地构建转型升级的动力、提升转型能力和实施“构造改革”项目的过程,研究得出如下结论:企业家精神的引领是企业升级的牵引力;个体工匠精神到集体工匠精神的积累和发展是自动化、信息化、智能化、大数据等时尚升级方式的前提;中外合资企业中,中方企业主动发起转型升级战略,调动外方的积极性,是一条中国制造企业转型升级的有效路径。宋铁波团队还发现,经营期望落差也是促使企业变革乃至转型升级的重要动因,随着经营期望落差的扩大,企业实施战略变革的程度将增加;同时,董事会资本的广度和深度以及 CEO 权力会调节面临经营期望落差时企业实施战略变革的程度。

在互联网背景下,发达国家构建智能化、虚拟化的生产过程,加入到全球制造业竞争大军之中,对我国制造业产生了一定的威胁。同时,随着我国

土地、人口红利等传统低成本优势的丧失,以及东南亚发展中国家在制造业方面的追赶,我国制造业价值链陷问题进一步加剧。南京大学李琪等研究发现,“互联网+”浪潮的推进,带来了能够驱动传统企业在新一代互联网市场中形成新的竞争优势的四大来源,包括用户、技术、数据和平台。其中,平台能够“连接一切”的性质是“互联网+”的核心所在,因此,将其与其他三个来源分别组合,便产生了“用户+技术+平台”“用户+数据+平台”“技术+数据+平台”这三个新的竞争优势组合。中国传统产业据此可以通过进入模式、发展模式和转型模式的创新实现其战略目标,这对于激发我国传统企业全面认识并顺应“互联网+”的时代浪潮,积极促进传统企业的创业与转型,从而推动整个产业的优化升级,为我国新一轮的经济发展提供新的机遇。山东大学钟耕深、周宪认为,除了外部制度压力、成本优势丧失、竞争威胁,内部经营期望落差等之外,企业转型升级的动因很可能是“基因使然”。企业自诞生之日起,就存在着对其之后发展起重要作用的企业基因,一方面通过复制机制把基因传递下去;另一方面通过选择性表达机制及变异机制形成新的基因组合,促使企业战略的变化。

伴随着“互联网+”的连接功能尽情展现,以及用户主权意识增强、灵活用工等自由就业潮的涌现,分享经济模式向更多领域的渗透势不可挡。安徽财经大学陈忠卫指出,在分享经济条件下,企业战略的转变可能会受到用户、信任、平台、数据和价值等多方因素共同驱动,而不是单一驱动。互联网技术的发展正在从人与信息的连接、人与人的连接、人与商品的连接,向着物与物的连接等多层次、全方位的合作模式延伸,传统的战略管理理论将面临着前所未有的挑战,战略管理的逻辑基础、环境分析、资源配置,甚至研究对象和框架等都面临着“迷失”的风险;由于分享经济时代的战略要求更多关注商业机会、商业模式、价值创造、创业与企业家精神,从确定使命和愿景,到进行战略分析、战略选择和评价、战略实施及控制再到反馈的过程框架都将受到极大的挑战。然而,战略迷失总归是暂时的,走出战略迷失的丛林也并不会遥远。在分享经济下,企业竞争优势的来源将从聚焦环境、资源、能力、知识等方面转向速度,这种速度体现在将创意转化为产品的速度、将产品实现商业化的速度,以及在获得“可证实的认知”后的精益创业速度等方面;企业战略实施方案将以确保商业模式的创新性

优势得到可持续为重点,包括特定商业模式中各要素(如合作伙伴、客户关系、渠道通路等)的功能发挥,以及不同要素间(如价值主张、客户细分与收入来源之间)的有机衔接与完美匹配。

通过重组传统垂直式产业价值链,获取并提高同边和跨边网络效应,从而实现平台化转型,构建新型商业模式是企业实现转型升级的创新路径之一。重庆大学江积海、王烽权通过对品胜公司平台化转型的扎根研究,从商业模式和价值创造的新视角,探讨了O2O商业模式的创新路径及其演进机理。研究发现,企业O2O商业模式创新进程中通过变动价值创造载体和价值创造结果两大关键维度,形成了O2O商业模式创新的典型路径;而变动维度两两组合又可构成创新进程中出现的典型商业模式,各典型商业模式的属性特征各不相同,具体包括新颖性、锁定性、互补性和效率性,它们构成路径演进的关键动因。同时,持续改善各属性将使商业模式实现由量变到质变,表现为各典型商业模式的更替升级,进而推动O2O商业模式创新路径的演进。

互联网正深刻地推进着经济社会的变革,互联网的赋能作用正在日益凸显,并由此影响组织惯例的重构。河北经贸大学郭会斌、王书玲及浙江理工大学杨隼萍基于对六家传统制造业“中华老字号”的解释性研究,遵循自然主义方法论的成熟范式,运用扎根理论方法,将界面耦合学说作为预设理论,提出了“互联网赋能”和“组织惯例重构”的概念。“互联网赋能”即赋予企业在互联网时代新的活力和竞争力,其核心是驱动供给效率的变革,它通过互联网思维、互联网推进和生产力再造来完成;而“组织惯例重构”是指明示惯例和执行惯例的结构性变革,其核心是企业信仰和假设的重塑,它通过触动惯例、建立目标和实现重构来实现。由互联网驱动的生产力再造而触动的组织惯例重构,是互联网-企业外环境界面耦合、供应链的区段耦合,以及内部多层次纵向界面的多次往返传导过程;在组织惯例的重构过程中,互联网赋能的渠道与惯例重构目标之间互为因果,而组织惯例重构的结果是融入互联网社会并产生交互、耦合和相互形塑,从而使得企业自身实现“活在时代里”。

制造业服务创新,即实现价值创造从产品主导逻辑向服务主导逻辑转变是制造业企业实现战略转型的另一重要方向。南开大学周杰、薛有志、李小明以2011—2015年制造业上市公司为研究对象,

通过实证的研究方法,检验了服务化程度对企业价值的影响,发现服务化程度与企业价值之间呈“倒U型”关系,当服务化程度较低时,服务化转型的推进提升了企业价值;服务化程度上升到临界值(37%左右)后,服务化转型的推进降低了企业价值。同时,产业竞争环境对服务化程度与企业价值关系存在调节作用。当前产业竞争程度的上升,降低了服务化转型的价值效应,而潜在竞争威胁程度的上升,提高了服务化转型的价值效应。南开大学许晖通过对艾默生、奥的斯、中兴和宇通四家企业的纵向多案例分析,提出制造业企业服务创新的核心在于价值共创,并发现,制造业企业通过外部环境和内部环境扫描,跨认知距离、跨地理距离和跨结构距离搜索获取市场知识、技术知识和管理知识,从而提升企业在知识提炼、知识转移和知识运用等方面的知识整合能力,促进企业在服务概念、服务流程、服务传递和交互关系等方面的创新,从而实现服务创新战略的转型。南开大学崔连广等认为,在服务化转型过程中,制造业企业会识别到模式不匹配、能力缺失和资源缺失三种主要的战略风险,这就需要制造业企业通过不断提升模式匹配度,提升服务化所需的能力、整合服务化所需资源,以实现模式迭代匹配、能力迭代提升和资源迭代整合三者间的相互协调与促进,只有这样,才能有效管控服务化转型中的战略风险,保障企业服务化战略的实施。

企业转型升级必然面临一些矛盾、冲突和阻力。电子科技大学李蓉、杜义飞研究发现,在应对冲突的过程中,企业的状态和过程都会发生变化,状态的变化体现在企业长期保持相对稳定的特征的变化,过程的变化体现在企业维持运作的行为发生的变化。这两种变化在企业事件发生时是同时存在且不断变化的,冲突强度、企业主动性和经验积累决定了状态潜伏和过程潜伏的激发程度,环境变化的速度和强度决定了状态固化和过程固化的明显程度。电子科技大学王建刚等通过对四家中国互联网企业反脆弱成长的归纳式纵向过程研究,提出了企业组织过程“由外至内”地承接、转移和平衡冲突与“由内至外”积累、释放动态能力的一个动态框架,实现由外至内与由内至外的动态互动,从而形成组织过程的动态均衡。

二元性创新是一个方兴未艾的研究领域,本届论坛有三项研究成果值得关注。山东大学张鸿萍、马青运用扎根理论研究方法,以富临精工为案例研

究对象,探讨了二元性创新选择的影响因素以及二元性创新与竞争优势之间的转化机制。研究发现:(1)企业二元性创新战略的制定受到外部环境 with 内部因素的影响,企业必须考虑行业现状、宏观政策、企业资源等对企业发展具有重要影响的因素,这对理解二元性创新的影响因素以及影响机制具有一定的理论意义;(2)组织学习与组织情景为企业创新向竞争优势的转化提供了保障,同时,市场反馈的信息会作用于企业二元性创新战略的选择,并有利于二元性创新战略的制定,这在一定程度上揭示了企业二元性创新向企业竞争优势的转化机制,弥补了相关研究的空白。电子科技大学薛敏、杜义飞运用定性方法对艺术家如何实现艺术价值进行了研究,构建了“角色转换——网络关系再造——影响力提升”的动态模型。该模型表明,通过角色转换形成网络关系再造,促进影响力提升,价值实现达到动态平衡,实现可持续发展。行为主体形成二元性角色时,网络关系再造会建立起更有活性、张力的场域空间。情境调节下,企业社会资本如何影响二元性创新尚存诸多未解之谜。华南理工大学曾萍、夏秀云等引入情景调节的企业社会资本对二元性创新的影响机制进行了研究,基于文献与理论分析构建了企业社会资本与二元性创新关系的情境调节模型,以广东省和上海市的384家企业为样本进行实证检验,结果发现:(1)制度社会资本和技术社会资本对二元性创新均具有积极影响,但业务社会资本只能促进利用式创新而对探索式创新作用不显著;(2)良好的制度环境,强化了社会资本对于利用式创新的积极影响,但抑制了社会资本对于探索式创新的积极作用;(3)同国有企业相比,非国有企业强化了企业社会资本对于利用式创新的促进作用,但弱化了社会资本对于探索式创新的促进作用;(4)高新技术企业能够更有效地利用社会资本进行利用式创新。这在一定程度上揭示了企业社会资本对于二元性创新的作用机制,对于政府与企业创新管理实践也具有重要启示。对于企业来说,必须要以适当的方式建立和发展社会资本,正确处理与政府部门、研究机构以及上下游企业之间的关系;对于政府来说,应致力于提高市场化程度,创造开放、自由的商业环境,使企业能够更好地利用社会资本促进二元性创新。

从一定意义上说,商业模式创新和创业创新是实现战略转型和组织变革的必经途径。中国海洋大学李志刚运用扎根理论构建了一个孵化型裂变

创业理论模型,并从母体企业作用、新创业务影响、创业驱动因素等方面,进一步识别了孵化型裂变创业与单纯的公司创业、一般的裂变创业之相比具有的独特之处。与以往比较常见的员工离职创业后与母体企业断绝关系甚至反目成仇的裂变创业活动相比,孵化型裂变创业是一种得益于母体企业主动培养、关系友好、互惠互利的创业行为。然而,创业一定等于创新吗?南京理工大学周小虎认为,创业不会非常自然地带来创新,创业带来创新会受到多种情境因素的影响。从企业治理结构来看,科技创业者更具有专业技术、创业情怀、创新精神与分享意愿和自我挑战精神,因而应该注重科技创业者的培养;从创新链因素来看,现在创新都是一种开放式创新,必须注重外部创新资源与合作创新机制;从社会制度来看,应该通过政府监管、信用体系和版税模式,影响到创新创业的发展。

### 三、国际竞争与制造业转型升级

制造业是国民经济的主体,是立国之本、兴国之器、强国之基。我国制造业从总体上说大而不强,在自主创新能力、资源利用效率、产业结构水平、信息化程度、质量效益等方面差距明显,转型升级和跨越发展的任务紧迫而艰巨。中国制造业企业的国际竞争与转型升级是一个多层次、多领域以及多阶段的复杂过程,本届论坛从多个视角进行了研讨。

制造业升级的一个重要方向是装备制造业在全球产业链中具有越来越高的地位。中国装备制造业在全球化进程中具有怎样的竞争力?对外经贸大学范黎波基于全国海关信息中心提供的2000—2015年的面板数据,利用《商品名称及编码协调制度2015年版》(Harmonized Commodity Description and Coding System 2015, HS 2015)与联合国《经济大类》(Broad Economic Catalogue, BEC)的对应关系,获得了270个HS2015六位编码的中间产品。研究表明,基于不同技术等级中间产品贸易结构视角进行分析,中国装备制造业在全球价值链当中的实际地位在提升;基于产业内贸易类型视角进行分析,中国装备制造业总体上在全球价值链中的地位呈上升趋势,但各细分行业的表现并不一致,高铁行业在国际产业链分工中并不存在明显的技术优势;基于装备制造业出口的国内增加值分析表明,电器通信仪器仪表制造业和金属制品业的国内增加值份额均低于世界平均水平。

中国企业在国际化过程中,除了一般意义上的外来者劣势、现有优势锁定、新来者劣势外,还具有特殊的来源国劣势,面临高度合法性门槛。为此,浙江大学魏江研究团队在制度理论上,通过对万向集团的跨国投资过程进行深入的调查研究,对中国企业海外投资的合法性问题进行了分析与探讨,主张通过创新性的制度设计、路径设计,来消除“合法性”的障碍,为包括中国在内的发展中国家的企业“走出去”并克服合法性问题提供了较为清晰的逻辑路径,具有较大的理论贡献与实践意义。关于中国企业跨国并购的组织合法性问题,浙江工业大学谢洪明团队研究发现,跨国并购过程中,企业合法性聚焦主要经历了由内部组织情境导向过渡到关注外部组织情境,并最终发展到内外部组织情境并重的演变过程,是一种由“排他型”聚焦到“共生型”聚焦的转变。在这种组织合法性聚焦转变过程中,涌现出了低阶能力整合模式、中阶能力整合模式和高阶能力整合模式三种企业动态能力运用模式。

伴随着“国际新创企业”的涌现以及发展中国家新兴跨国公司的迅速崛起,国际化速度逐渐成为学者们关注的热点问题,并成为国际战略管理研究领域新的前沿之一。中国企业尤其是后发型企业的国际化进程具有快速、跳跃、战略创业等特点,其中,加速国际化是新兴跨国公司(EM-EMEs)最令人震撼的特征。山东大学王益民团队构建了中国企业国际化扩张过程中“机会主义”高速度的“调节—中介”模型,利用2007—2013年中国上市公司纵贯数据,实证检验了这一模型,结果表明,国际化速度对企业绩效存在显著正向影响,基于时间轴的国际化速度(初始进入速度、国际化进入后速度)与基于空间轴的国际化速度(深度的国际化速度、广度的国际化速度)均影响国际化速度与企业绩效之间的关系,企业绩效测量方式、母国差异却并不影响国际化速度与企业绩效之间的关系。该研究同时验证了中国企业国际化过程中“欲速则不达”的绩效效应,发现国有股比例越高、管理者过度自信,对企业国际化速度的正向效应就越强。这一研究旨在揭示中国企业国际化进程的内在特质,并在此基础上进一步揭示这一特质背后折射的中国企业国际化战略行为以及不同的能力构建逻辑。

企业的跨国并购是一个多层次、多领域以及多阶段的复杂过程,但相关研究多是聚焦内外部特征要素对跨国并购效应的影响,缺乏认识跨国并购的

系统架构以及系统机理的研究,特别是以中国企业为主的新兴经济体国家赴发达国家的“蛇吞象”式的跨国并购,学术界和实践界迫切需要建构包含关键要素的完整理论模型。浙江工业大学谢洪明研究团队基于吉利控股并购沃尔沃、均胜并购普瑞以及卧龙并购 ATB 的跨国并购案例研究,构建了“蛇吞象”式跨国并购的整合模型,发现“蛇吞象”式的跨国并购是企业家带领高管团队所进行的战略并购、投资性并购相互作用的策略行为,基于企业战略考虑,企业选择跨国并购获取关键性资源,包括先进技术、人才等,完成企业转型升级,延伸企业产业链,重构企业竞争优势;基于投资方向考虑,企业家利用标的方企业在国内和海外的估值差异进行资本市场套利、增加公司估值,并通过资本市场增加融资能力、分散风险。正是基于这两种考虑,民营企业企业家凭借其对产业的前瞻性认识和敢于冒险的创业精神,毅然进军海外市场。在“蛇吞象”式跨国并购中,民营企业要取得较好的并购效应,必须克服所有权劣势,在技术水平、自有品牌、管理能力都相对较低的情况下,克服文化冲突与制度障碍。

跨国并购后由谁来掌控被并购企业的经营权?什么因素影响了治理模式的选择?清华大学周英超、李东红等以 2010—2012 年间中国企业跨国并购达成事件为研究对象,从交易参与者的视角研究了影响并购后治理模式选择的因素。研究结论如下:(1)国有企业在跨国并购中多采取让渡经营权的治理模式。国有企业因其在海外从事经营活动中常会被贴上政治标签,其在海外直接出面从事经营活动在合法性上往往会遇到各种障碍,因而选择让渡经营权。但是,这样的决策并非是国有企业从业务层面的主动选择,是否为同业并购对国有企业跨国并购是否让渡经营权没有显著影响,而文化相似有利于国有企业突破这种障碍。(2)在私募基金参与的跨国并购中,经营权多保留在卖方团队手中,在同业并购中更是如此。私募基金因其没有远期利益诉求,愿意看到企业平稳、健康发展,不愿承担卖方对标的企业进行大幅度整合带来的潜在风险。因此,私募基金希望形成三方角力的稳定局面。正是由于担心买方整合企业,私募基金在同业并购中更加在意控制权与经营权的分离。

在超竞争环境下,企业面临的竞争环境越来越动荡,企业的竞争优势呈现出短期性与临时性、高不确定性、高强度与高频互动性等新特点,企业在

跨国并购决策中的定价和时机选择问题更加难以把握。中南大学关键、吴婉以超竞争为研究背景,运用期权博弈理论,从有无竞争对手两个方面分别建立跨国并购定价与时机选择模型,通过计算得到被并企业价值、主并企业最佳并购时机以及等待期权价值;通过数值模拟与仿真,重点分析了三个超竞争特征因子(竞争强度、竞争不确定性、企业价值损失因子)以及一个跨国并购特征因子(认知距离)对并购时机的影响,结论主要包括:(1)超竞争环境下跨国并购中主并企业给予被并企业的价值补偿比例以及主并企业的最佳并购时机,均受到竞争强度、认知距离、竞争不确定性、跨国并购双方讨价还价能力等相关因素的综合影响;(2)超竞争环境下跨国并购主被并企业双方的相对价值比值对跨国并购中的最佳并购时机选择问题起到决定性作用,这个情境下跨国并购最优时机选择与任一相关企业的绝对企业累积价值并没有直接关系;(3)超竞争环境下跨国并购中存在两个不等的等待期权值,也就是说,存在两个不同的最佳并购时机,当跨国并购过程中主被并企业相对价值从低于并购阈值下限值增加到该下限值,或者从高于并购阈值上限值降低到该上限值时,主并企业应当实施并购;(4)相比于不存在竞争对手的情况,超竞争环境下存在竞争对手时,跨国并购中,主并企业给予被并企业的价值补偿比例以及主并企业的最佳并购时机受到竞争强度、认知距离、竞争不确定性、并购双方讨价还价能力等相关因素的影响均表现得更为明显;(5)超竞争环境下存在竞争对手的跨国并购中,主并企业给予被并企业的价值补偿比例以及主并企业的最佳并购时机还受到竞争对手造成溢价水平高低的影响。总之,随着竞争对手造成溢价水平的提高,被并企业价值补偿比例将变大,同时并购时机将延后,最佳并购区间变窄,因此,主并企业在面对机遇时应该果断做出并购决策。

全球价值链分工演进和节点企业实力的相对变化,使得中国本土领先企业参与全球竞争面临着新的、更为复杂的竞争形势与管理情境。临沂大学刁玉柱、东北财经大学白景坤基于战略延伸,研究中国本土领先企业的转型升级行为,将企业于全球价值链的高端嵌入效果划分为认知嵌入绩效、关系嵌入绩效和结构嵌入绩效三大模块,构建了企业战略延伸的系统动力模型,并结合实际进行系统模拟与仿真。研究发现,战略延伸意识及团队决策认同、企业实力、参与企业实力对称性、全球市场运营

经验的提升会改善认知嵌入绩效;除技术、市场、制造的互补度外,其余正向变量的提升均会改善关系嵌入绩效,但声誉提升后期会将其再予拉低;而价值链收益分配合理度、战略延伸意识及团队决策认同、企业信息共享意愿、声誉、技术市场制造的互补度、预期收益对结构嵌入绩效的影响呈现出“先升后降”趋势。

企业在国际化能够提高绩效时进行国际扩张是合理的选择,但为什么还有许多企业在国际化绩效并不好的情况下也选择国际化?武汉大学陈立敏、刘静雅、张世蕾基于制度理论的正当性视角和组织场域的模仿同构行为,采用2009—2014年的中国制造业上市公司数据进行实证分析,发现作为新兴经济体中的后发企业,中国企业绩效随国际化程度的变动关系,呈现低国际化程度时与绩效负相关、高国际化程度时与绩效正相关的U型形态,但总体上的中国企业国际化与绩效间关系是正相关关系;基于制度正当性而进行的模仿同构对企业的国际化—绩效关系具有显著的积极调节作用。这说明,企业可以通过模仿同构而获得更多组织正当性,改善国际化绩效。

战略性新兴产业不仅代表更优的生产函数,更在整个产业转型升级中起到示范和带动作用,同时,还是创新成果产业化和未来战略布局的重要载体。中国社会科学院王钦、邓洲发现,目前传统的以项目为导向产业政策的实施效果不断减弱,甚至成为影响新兴产业发展的主要障碍,在一定程度上造成了部分战略性新兴产业和产业环节的低端化和粗放化,甚至出现产能过剩和环境污染问题。“十三五”期间,应将形成核心能力作为战略性新兴产业制定和实施的基本导向,从改革政策着力点和实施方式两个方面形成符合战略性新兴产业发展的政策机理。针对现有政策存在的突出问题,结合战略性新兴产业的内涵,满足产业政策由项目导向转向能力导向的要求,政策的制定和实施要推行机制创新:通过参与机制创新激发主体活力、通过协调机制创新形成政策合力,通过前瞻机制创新培育未来竞争力,通过评价机制创新保持政策生命力。

#### 四、企业社会责任与公司治理

企业宗旨和社会责任决定着企业转型升级所能达到的高度,公司治理在很大程度上为转型升级和企业绩效提供保障。因此,企业社会责任和公司治理是战略转型与制造业升级过程中不可回避的

焦点问题之一,与会学者为此进行了深入交流。

企业宗旨具有认知、聚情、象征和评价四大功能,是企业的“灵魂”,也是帮助企业获得关键资源,保持企业竞争优势的基石,它决定了企业价值观、文化和战略等的方向。南京大学刘德鹏、贾良定和上海财经大学蔡亚华认为,目前主流的企业范式依然是“战略—结构—系统”,股东价值最大化处于主导地位,这一宗旨导致了日益严重的“社会非嵌入”问题,尤其是企业关于道德和社会责任的一系列影响。他们研究了股东价值最大化、顾客价值最大化、利益相关者价值最大化以及社会价值最大化等概念及其发展背景(从企业1.0到企业4.0),认为企业4.0是发展趋势,未来企业会越来越向着企业4.0的方向发展,能否在实际运营中贯彻与之相匹配的宗旨4.0,将成为企业在未来获得竞争优势的关键。创业者的使命式身份、CEO谦逊、实力均衡的决策同盟以及作为社会变革代理人的员工,都有助于建立宗旨4.0的企业;宗旨4.0的企业将通过既为社会创造价值又向社会分配价值的战略、自我超越的价值观和企业文化,以及社会嵌入性工作设计,来解决企业的“社会非嵌入”问题,从而获得财务绩效和社会绩效的双丰收。为此,应当基于“宗旨—实践—人”范式来创造员工、企业和社会共同繁荣的组织,从战略、价值观、工作设计三方面践行宗旨4.0(社会价值最大化),以及如何通过自上而下和自下而上的方式打造宗旨4.0的企业。

社会责任不仅对一个企业的绩效和转型升级产生影响,而且对合作创新的效果可能产生影响。面对产品技术复杂性的提高、用户的多样化需求以及技术创新的不确定性,很多企业为了降低成本、减少风险、获取技术等原因,而与高等院校、科研院所、供应商、用户、甚至是竞争对手等开展合作创新。鲁东大学吴爱华以我国高新技术企业为样本,探讨了合作伙伴社会责任对合作创新绩效影响的直接效应与调节效应,主要结论是:第一,合作伙伴社会责任对合作创新绩效直接正面效应并不显著;第二,合作伙伴社会责任显著增加了专用性投资对于合作创新绩效的正向作用,但专用性投资对合作创新绩效的积极作用并不显著;第三,合作伙伴的社会责任会显著增加合作研发及组织间学习对合作创新绩效的正面影响,并且研究结果也支持两者对合作创新绩效的积极作用。因此,企业不应把履行对合作伙伴的社会责任当成负担,而应自觉地坚持诚信分享的合作理念,把对合作伙伴的社会责任

作为企业可持续发展的战略性选择。

近些年企业丑闻的频繁出现,不仅降低了相关企业的形象和声誉,同时也引起了学术界对于企业道德的关注。随着当前环境问题的加剧,企业利益相关者对企业评价时也开始考虑到环境管理因素,企业在采取环保措施、实施环保活动方面正面临着来自股东和利益相关者的环保压力,越来越多的企业将人力资源管理与环境管理相结合(即绿色人力资源管理),以期提高环境管理的绩效、提高企业声誉。山东大学陈琳、袁硕和唐贵瑶的研究发现,绿色导向的员工招聘、培训开发等具体措施可以促进企业实现环境可持续,对企业环保绩效有重要作用,从而提升企业的品牌效应。与此同时,道德型领导者能够影响整个组织内员工的态度和行为,绿色人力资源管理在道德型领导与企业声誉之间发挥中介作用。

国外新近研究表明,相对于传统的高管股权激励,利益共享计划(Profit-sharing Plan, PSP)的公司治理设计更为有效,PSP设计背后的逻辑是,让股权激励成为一种全员共享的“公共物品”,从而将其固化为一种渗透在组织每个角落的企业文化和价值观,实现多边权力制衡。华南理工大学吕迪伟、蓝海林等以中国制造业上市公司为样本,从股权激励的视角考察企业研发投入对出口绩效的影响后发现,虽然研发投入不足一直被认为是中国企业跨区域整合与提升国际竞争力的重大障碍,但并不是所有获得高出口绩效的中国制造企业都具有理论预期的研发投入(技术创新)优势,当研发投入超过一定规模时,出口绩效反而低;设计不周全的股权激励会助长管理人员的机会主义行为,无法起到协调股东与管理人员利益的粘合剂作用,对企业出口绩效存在负面影响;管理层持股对于出口制造企业研发投入与出口绩效的之间关系起到了显著的同向调节作用。中国企业要提升国际竞争力并实现中国经济整体的转型升级,必须综合推进包括“模仿创新”“集成创新”“引进吸收再创新”“协同创新”在内的不同技术创新通道的建设,完善产权市场交易的法律法规环境,引导企业综合利用多种创新战略提升其产品的国际竞争力。

基于雇佣高管或建议提名董事产生的 CEO 关联是影响公司内部决策效率和企业绩效的重要因素之一。南开大学李小玉、薛有志、周杰系统地分析并检验了基于雇佣或提名建议关系产生的 CEO 关联与企业绩效之间的关系,考察了公司内部治理

对这种 CEO 关联与企业绩效之间关系的影响。研究表明,CEO 和其他高管之间基于雇佣关系产生的关联与企业绩效之间呈现显著的倒“U”型关系,即随着 CEO 与其他高管之间关联的增强,企业业绩提升,但当 CEO 与高管之间的关联高于临界值(0.4)时,则随着 CEO 与其他高管之间关联的增强,企业业绩开始下降;股权集中度、董事会勤勉程度以及监事会监督力度等公司内部治理机制对 CEO 和其他高管的关联与企业绩效之间的关系有显著的正向调节作用。因此,公司在构建高管团队过程中,应给予 CEO 适度的聘任高管的权力,从而帮助 CEO 构建适度的关联提高沟通、决策效率,但也应警惕 CEO 与其他高管之间的关联程度过高可能引起的内部人控制,损害公司利益的行为。

在中国文化背景下,社会资本和政治关联成为影响企业资源配置的重要因素,同时,群体断裂带作为分析和考察群体异质性的有效测度手段,近年来引起了战略管理和公司治理领域学者的关注。针对这一问题,燕山大学李小青、吕靛欣实证检验了董事会社会资本对企业研发效率的影响,以及董事会群体断裂带对二者关系的调节作用。研究发现:(1)董事会政治关联与研发效率之间存在显著的正相关关系,表明存在政治关联的董事会对处于创业阶段的民营高科技企业而言,扮演着“帮助之手”的角色,有助于弱化民营高科技企业潜在的 innovation 资源约束问题,促进了企业研发投资效率的提升;(2)董事会群体断裂带负向调节了董事会政治关联与研发效率之间的正相关关系,表明董事会群体断裂带的存在,会加速董事会内部发生分化、内耗甚至分裂,破坏对董事会战略决策资源的整合和有效利用,阻碍了企业研发效率的提升。华南理工大学曾萍等以 384 家企业为样本进行检验,发现企业构建政治关联确实能够激发商业模式创新,知识消化能力强化了政治关联对商业模式创新的积极影响,但知识获取能力却弱化了政治关联对于企业商业模式创新的积极影响。为此,企业既要注重自身吸收能力,尤其是知识获取能力的培养,也要平衡好与市场以及政府的关系,实施合适的政治战略,积极构建与培育政治关联,有效促进商业模式创新,实现企业长期可持续发展。各级政府固然需要通过给予特定企业以资源、信息、政策优惠等方式来促进商业模式创新,但更为重要的是加速从管理型政府向服务型政府转变,及时全面地公开各种



信息,这也是真正让市场发挥决定性作用所必须做到的。对外经济贸易大学吴剑峰等从制度理论为出发,结合信号理论的观点,主要探讨企业采取的制度压力应对措施与其 IPO 绩效之间的关系,以及市场化程度对二者关系的调节作用。他们的研究结论是:在新兴市场环境下,政治关联、企业并购、社会责任分别与 IPO 绩效之间呈正相关关系;市场化程度能够显著地正向调节社会责任与 IPO 绩效之间的关系;市场化程度对政治关联和企业并购与 IPO 绩效关系的调节作用受到复杂的政治关联连接、并购后整合、特殊的市场环境等因素的共同影响。因此,针对不同的制度压力,企业应采取不同的、具体的应对措施,才能有效地提高绩效。

嵌入性对子公司技术创新至关重要,能够有效地解释一些子公司比其他公司获取更高成就的原因。然而,中国在由计划经济向市场经济转轨过程中,由于转轨的程度和步伐不尽一致,各省份之间存在显著的制度差异,嵌入性对子公司技术创新的影响需要进一步研究。山东大学郑丽、陈志军、赵月皎将子公司在集团内部的网络嵌入性分为行政嵌入性与市场嵌入性两个维度,分别探讨对子公司技术创新的影响,验证了子公司如何通过内部嵌入形式提高创新竞争优势以及企业集团与制度环境是相互补充还是相互替代的关系。研究发现,内部嵌入形式对子公司技术创新存在显著的差异影响,行政嵌入性有利于提高子公司技术创新能力;市场嵌入性与创新绩效 U 型相关;相比低市场嵌入,在高市场嵌入性下,行政嵌入性更有利于技术创新。与此同时,子公司内部嵌入形式与创新绩效的关系受外部制度环境差异的影响,在制度相对发展水平高的地区,行政嵌入性提高了子公司技术创新能力,集团内部市场嵌入性与子公司创新绩效负相关;在制度相对发展水平低的地区,行政嵌入性与子公司创新绩效关系不明显,市场嵌入性与技术创新 U 型相关。为此,建议集团公司加强对子公司的行政嵌入性,通过战略集权管理,在集团内部进行知识和技术交流,提高子公司的创新能力。同时,在制度相对发展水平高的地区,减少子公司在集团内部市场的交易,激励子公司面向外部市场;而在制度相对发展水平低的地区,则需要把握好集团内部交易行为的分寸。

## 五、战略管理教学与学术研究导向

与往届论坛不同,本届战略管理学者论坛增设

了战略管理教学、人才培养、学术研究导向等方面的主题报告和议题,与会学者进行了热烈的探讨与深入的交流。

当前,企业战略管理面临前所未有的挑战,战略管理课程的教学内容必须充分应对这些挑战和变化。山东大学战略管理课程组的做法主要有三点:一是体现战略管理理论研究的进展,比如企业知识基础观、制度基础观、共同演化理论、商业生态系统等。二是关注中国企业战略管理的实践趋势,包括从追求规模扩张转向追求可持续成长;从非相关多元化扩张转向“归核化”发展;从“机会主义导向”转向重视核心竞争力的培育;从追求纵向一体化转向外包、虚拟经营;从争夺现有市场份额转向开拓潜在新市场;企业之间由单纯的竞争转向竞争合作以趋向双赢;从传统的竞争战略转向价值创新;互联网时代的战略转型与商业模式创新。三是坚持问题导向,灵活运用多种教学手段,包括案例式教学、体验式(模拟)教学、启发式(探究式)教学、互动式教学、实践教学。山东大学战略管理教学不断创新的做法、所取得的教研成果以及良好效果得到了与会人员的高度评价。清华大学李东红提出,现在很多大学教师的科研压力非常大,在教学方面投入的时间往往被挤压,这一问题要引起高度重视。创造知识与培养人才,是大学两大使命,培养人才中至关重要的一个环节在于教学,科研和教学都要不断跃上新台阶,在社会培训机构、在线课程大行其道的今天,管理学院的教师一定要努力平衡课堂教学与科研工作,使之相互促进,全面提高。

集团公司的战略管理不同于单体企业,它既包括对自身的管理,也包括对子公司的管理。集团公司自身的管理属于法人企业的内部管理,与单体公司管理活动没有本质差异,其主要差异体现在对子公司的管理。由于集团公司和子公司都是独立的企业法人,因此,集团公司对子公司的管理属于法人对法人的管理。与单体企业对分厂、分公司和车间可进行直接管理不同,母公司对子公司的管理主要是通过完善子公司治理间接实现的,母公司的管理体系必须通过母子公司的管理系统传递到子公司的管理体系。在单体公司管理中各职能管理的职责权利是完整的,在集团公司管理中职能管理的职责要在集团公司和子公司间分解,因而不完整的,相关工作的流程也要跨公司层级才能完成。鉴于中国企业集团的快速发展和管理类课程对集团公司管理关注不够,山东大学陈志军建议开展《集

团公司管理》的研究和教学。

管理学科具有很强的“应用性”，本届论坛的许多成果很“接地气”，但是，不可否认，战略管理学术研究还存在着许多问题。李东红反思，在强势崛起的中国企业面前，现在的许多研究在关注最新管理实践上是不是有所欠缺的？现在的不少研究在关注最新理论研究的趋势上是不是也是有所欠缺的？东北财经大学韵江提出了几个令人困惑的问题：第一，现象还是假象？转型升级好像很简单，但是，每一个企业的转型升级过程都充满了曲折和复杂性，很多企业转型升级的细节过程值得继续发掘。需要透过现象看到本质，需要识别假象，发现真相。第二，正例还是反例？研究一个案例，不仅需要知道这个正面案例能代表的范围有多大，还要确定有哪些“反面”的案例需要去探究。第三，偶然还是必然？很多论文研究了影响企业绩效的“变量”，需要进一步检验和研究这些“变量”是导致企业成功的偶然因素还是必然因素，是不是能真正导致因果关系。第四，理论还是悖论？变革与稳定、团队与个人、文化与业绩、授权与领导、持续与再造等，管理实践往往不是一种理论可以解释的，而是存在很多悖论和争议。

怎样认识学术研究面临的困境？怎样走出困境，获得“有趣”“有价值”的研究成果？南京大学陈传明认为，管理实践中的许多现象实际上已经被反复研究，但每一项新的研究都要在理论上有明显的突破和贡献是非常困难的，管理实践是在不断改进和创新的，管理研究也在不断推进和深入。每一次的研究可能都只是对某一个管理现象进行解释和描述，但是，这样的描述和解释积累得多了，就有可能抽象出一些一般规律，从而会对理论的发展做出独特的贡献。李东红提出，理论研究当然可以研究老的问题，但是，更重要的是对最新的实践保持高度的敏感性，最新的管理实践需要从指导思想到研究方法都进行创新，跨界研究、跨层次研究、跨方法研究已经成为趋势。电子科技大学杜义飞在悖论视角下探究管理学中的“潜在”问题，通过释放“潜在”回到现象、解释现象，进而推进理论的认识，找到现象的本质，有利于建立适应东方的理论视角——阴阳的视角，在悖论活力与张力下得到更多管理启示与理论启示。该研究团队在悖论视角下探索了两种释放“潜在”的研究方法：一是发展了基于《大事记》或其他公开档案材料的事件路径的方

法；二是改进了悖论情景下的政策捕获的方法。东北大学孙新波结合“耗散结构论”提出者普里高津“西方的传统(带着它对实验和定量表述的强调)与中国的传统(带着它那自发的、自组织的世界观)结合起来，朝着一种新的自然主义前进而为人类做出新的贡献”的观点，在综合考虑整体生成论与原子还原论关系的基础上，提出了“战略式盘”的概念。所谓战略式盘是指基于整体生成论的科学体系，考虑符号化和格式化的特征，囊括战略管理知识的网络和进行战略相关分析的一种逻辑工具。战略式盘由内向外的“层展”体现了整体生成论的思想，战略式盘独立的“式层”体现了原子还原论的思想。基于战略式盘研究范式，孙新波构造了静态与动态两种战略式盘模型。利用战略式盘模型，尝试对中国制造业转型进行战略研究。首先利用静态模型对中国制造业研究学术史进行了梳理，然后，利用动态模型构造了互联网“+、-、×、÷和次方”五种效应下的制造业转型战略体系，接着从信息技术驱动、衍生效应、价值链环节、方法指导、模式转变、定制类型六个方面构建制造业转型的内部路径，从“一带一路”视角构建制造业转型的外部路径，最后给出了包含信息技术、智能生产设备、柔性生产线、一流现代工厂等硬件要素和包含政策环境、科技文化、金融保障、人才智本等软件要素的制造业转型支撑体系。

中国管理研究的追求和终极目标是什么？这是每一个管理学者内心深处必须面对的一个问题，是中国管理学术共同体需要回答的一个问题。陈传明认为，中国管理研究要在世界范围内有所贡献，并不一定是要构建一个有别于现有理论的独特体系。实际上，要构建一个由中国特有概念构成的、内在逻辑自洽的理论体系是非常困难的。“中国战略研究”与“中国战略学”、“中国管理研究”与“中国管理学”是不同的概念。也许可以有“中国特色的管理研究”或“中国特色的战略研究”，但是，很难有“中国特色的管理学”或“中国特色的战略学”。对中国独特管理实践的研究，可以运用中国传统文化中的相关概念(这样的研究结果可能不易被西方学者所理解)，也可以借助西方的理论和方法(这样的研究结论可能比较容易被西方学者所认同)，但不论运用哪一种话语体系，这些研究如果可以发现一些独特结论的话，那么这些结论就不仅对中国企业有用，对外国企业也会有所启示，相关理论成果

不能说是贡献了中国管理学或中国战略学的构建,而是促进了具有普适意义的一般管理学的发展。

学术期刊(杂志)是中国管理研究学术生态系统中的一个重要角色,目前学术期刊发展环境正在发生巨大变化:主要传播渠道由纸媒向数字化媒体转变;集中式有偿信息提供向分散的免费信息提供转变;滞后的信息传播向超前的信息传播转变;模糊的、泛化的传播向精确的、定向的传播转变;社会化评价向组织自主评价转变。基于此背景,《经济管理》提出了“顶尖、精品战略”,通过打造网络自媒体平台,促进刊载文章的精准传播;推行线上线下相结合的投稿系统,优化审稿流程;扩充匿审专家库,大力提高质量。近期《经济管理》杂志将进一步增加工商管理栏目论文份量,紧紧抓住“现实问题、重大理论问题、前沿问题、热点问题”,与广大专家学者一起打造良好的学术生态。

目前,我国战略管理学者共同体正在逐步形成,学术研究的层次与水平也在稳步提升。北京大学武亚军在论坛致辞中表示,当前战略管理学者正站在一个纵贯古今、中外、理论与实践的立体交叉的路口,面临着应当何去何从的问题,这不仅关乎每位学者的个人发展,同时,也影响着整个战略管理学术共同体能否健康发展。在此背景下,战略管理学者应当做到以下三点:第一,在中西学术相互交融的时代背景下,战略管理学者应当秉承着学术自主的意识与原则,致力于发展有世界水平的中国学问,努力构建具有本土特色的概念与理论体系,而不是一味地复制、照抄、模仿国外的理论观点

与研究。第二,应不断扩展理论视域,提升知识论与方法论的运用能力与水平。通过了解与学习各种范式、研究方法,具备方法论上的灵活选择、深入分析与综合运用能力,批判性地继承西方相关研究理论,从而构建中国情景下的本土战略管理理论体系。第三,应当强化包括素材扎根与方法扎根在内的扎根研究思维与方法,提高战略研究水平与能力。当前中国涌现出一批世界级的优秀企业,战略管理学者应当扎根于这些成功企业的实践与创新,深入而系统地搜集素材并提炼升华其宝贵经验,进而形成有中国特色的战略管理理论。

## 六、结束语

作为目前国内管理学界的高水平论坛,本届论坛规模较大,参会者广泛,主题紧扣中国企业战略管理理论和实践的最前沿,不仅在学术上取得了一系列高水平的研究成果,而且在会议的组织上有所创新,就学者普遍关切的战略管理教学、学术研究导向等进行了深入的研讨,达成了许多有价值的共识。论坛的成功召开,对于推动中国战略管理理论的发展,增强理论界与企业界的融合与交流,促进中国企业战略转型与产业升级,都具有重要的作用。

值得说明的是,本综述是根据主会场报告和分会场讨论的记录、录音以及会议论文整理而成,会议论文尚未出版,本文作者对与会专家学者的理论观点及对策建议,可能吃得不透、把握不准、论述不全面,敬请谅解,期待指正。

## 参考文献:

- [1] Hingley, M., Angell, R., & Lindgreen, A. The Current Situation and Future Conceptualization of Power in Industrial Markets [J]. *Industrial Marketing Management*, 2015, (48): 226 - 230.
- [2] Elaine Hollensbe, et al. From the Editors: Organizations with Purpose [J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57, (5): 1227 - 1234.
- [3] 陈志军,张雷等. 企业战略管理[M]. 北京:中国人民大学出版社,2016.
- [4] 李强. 制度距离对我国企业跨国并购绩效的影响研究——基于上市公司数据的实证分析[J]. 成都:软科学,2015, (10).
- [5] 刘维林,产品架构与功能架构的双重嵌入——本土制造业突破 GVC 低端锁定的攀升途径[J]. 北京:中国工业经济, 2012, (1).
- [6] 王建刚,杜义飞. 资源双依赖下后发企业“由外至内”逻辑的研究——基于事件路径的分析[J]. 武汉:管理学报, 2016, (11).
- [7] 谢洪明,王悦悦,张光曦,程宣梅. 基于全球价值链再造的民营企业跨国并购整合研究——以卧龙和均胜为例[J]. 成都:软科学,2015, (3).
- [8] 叶广宇,刘洋. 范式转变中的全球价值链整合与中国企业战略管理[J]. 北京:经济管理,2016, (1).
- [9] 曾萍,吕迪伟,刘洋. 技术创新、政治关联与政府创新支持:机制与路径[J]. 北京:科研管理,2016, (7).

**Strategic Transformation and the Upgrading of Manufacturing Industry:  
Review of the 9<sup>th</sup> Symposium of Chinese Strategic Management Scholars**

ZHONG Geng-shen

(Shandong University, Jinan, Shandong, 250100, China)

**Abstract:** Based on the historical background of “Made in China 2025” plan and “Internet +”, the theme of this symposium was named “Strategic Transformation and Manufacturing Upgrading”. Four topics had been discussed during the symposium: strategic transformation and organizational change, international competition and manufacturing transformation and upgrading, corporate social responsibility and governance, strategic management teaching and academic research orientation. Over 80 scholars presented their academic perspectives and findings, and communicated deeply with each other.

Disruptive changes have taken place in the current environment, Chinese enterprises are badly in need of exploring strategic transformation and organizational change. Because value co-creation is the essential of service innovation of manufacturing enterprises, so Chinese enterprises should pay more attention to business opportunities, business model, entrepreneurship and entrepreneurial spirit in order to change the dominant logic of value creation from products to service. At the same time, Chinese enterprises should think highly of Internet empowerment and organizational routines reconstruction; carrying forward the entrepreneurship spirit; building a new combination for users, technology, data and platform; establishing and developing their social capital in a proper way to accelerate the innovation of ambidexterity; acquiring and improving the network effects through restructuring traditional vertical industry value chain, and promoting the incubated spin-off entrepreneurship.

Now China’s manufacturing industries have different status in the international competition, Chinese enterprises has many characteristics such as rapid, jumping and strategic entrepreneurship in their process of internationalization. They generally faced with many obstacles such as outsider weaknesses, existing strengths locking, newcomer weaknesses, and source of disadvantage. Enterprises should try to eliminate the obstacles of “legitimacy” by the innovative system and path design. The cross-border M&A process is multilayered, multi-disciplinary and multi-stage, private enterprises must overcome the ownership disadvantages and cultural conflict and system obstacles in a relatively low level of technology, own brand and management ability. CEO should have the courage to try and innovation to deal with the risk of valuation and control right transfer, and to reduce the risk of talent flow to create wealth for shareholders.

Enterprise purpose, social responsibility and corporate governance are all strategic issues in the process of transformation and upgrading. Enterprises should consciously adhere to the thinking of cooperation and integrity, take the social responsibility for partners as a strategic choice for the sustainable development of enterprises, and improve corporate reputation by meeting the needs of stakeholders and fulfilling social responsibility. In addition, Enterprises should not only pay attention to their absorptive capacity, especially the cultivation of the ability of knowledge acquisition, but also try to balance the relationship between the market and the government, take different measures facing with different system pressures to effectively promote business model innovation.

In order to make great contributions to the world management studies, scholars should uphold the principle of academic autonomy consciousness; maintain a high level of sensitivity to the latest practice; pay attention to both the teaching work and academic research. What’s more, academic journals should keep a close watch on realistic problems, important theoretical issues, frontier and hot topics and build the good academic ecological environment together with the general scholars and experts.

**Key Words:** strategic transformation; cross-border M&A; manufacturing upgrading; corporate governance

(责任编辑:鲁言)