

企业战略管理

Enterprise Strategic
Management

蓝海林 等◎编著

企业战略管理

Enterprise Strategic
Management

蓝海林 等◎编著

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理/蓝海林等编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 10
ISBN 978-7-300-21977-6

I. ①企… II. ①蓝… III. ①企业战略-战略管理-高等学校-教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 236797 号

企业战略管理

蓝海林 等 编著

Qiyè Zhānlüè Guānlǐ

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京鑫丰华彩印有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2015 年 10 月第 1 版
印 张	20.25 插页 1	印 次	2015 年 10 月第 1 次印刷
字 数	378 000	定 价	49.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前 言

FOREWORD

在中国工商管理硕士（MBA）培养计划中设置企业战略管理这门核心课程已经过去 20 多年了，企业战略管理这门课程一直都是绝大多数 MBA 学生最希望学习，但是又最不容易学好的一门课程。作为一个从 20 世纪 90 年代初我国第一批 MBA 教育项目启动至今一直都在一线从事教学工作的教师，我认为 MBA 教育中的企业战略管理教学是要让学生学会运用企业战略管理的思维和方法，掌握解决中国企业所面临战略问题的一套既符合企业内外环境特点又能够有效整合多种管理手段的方案。然而 20 多年的教学经验表明，MBA 企业战略管理课程要达到这样的教学效果，对于任课教师和学生都是一个巨大的挑战，而选择一本好的教材将会给教学双方提供重要和巨大的帮助。

目前可供中国 MBA 企业战略管理教学使用的教材很多，但是能够帮助 MBA 企业战略管理课程有效应对上述挑战的并不多。按照全国 MBA 教育指导委员会对核心课程教学大纲的要求，MBA 学生在学习企业战略管理课程

之前，已经学习了多门企业管理的课程，掌握了企业管理的知识体系，并对企业管理实践有了一定程度的认知。在此基础上，我们在对国内已出版的企业战略管理教材进行全面分析之后，确定了本教材编写的基本要求。

第一，本教材应该以中国企业及其所处的环境为情境特征，及时反映国内外学者关于中国情境下企业战略管理行为的研究成果，使学生能够对企业战略管理的基本知识和方法做出情境嵌入式的理解和应用。至少到目前为止，绝大多数研究中国企业战略行为的国内外学者都认为，中国是一个转型经济和新兴市场国家，中国市场还不是一个统一高效、公平有序的市场，中国企业战略行为面临多重制度的影响，具有不同的动因和特点。

第二，本教材应该在提高情境嵌入性的基础上，让学生掌握一种“如果—那么”的思维范式，而不是掌握一堆“僵化”的知识。中国情境的特殊性就在于嵌入其中的企业面临着—系列“两可两难”的选择。例如，选择以市场为导向的企业可能难以得到政府的优惠政策，选择建立核心专长的企业可能错失进入高增长行业的机会，选择坚守管理传统的企业可能难以享受先动的好处。企业战略管理者必须基于对企业所处行业或者市场的市场化程度、企业自身（所有制、资源与能力、管理传统）特性甚至核心价值观的分析（对“如果”的判断），判断某一种具体战略选择的利弊得失，然后才能够做出合适的战略选择（对“那么”的选择）。

第三，本教材不仅要传授理论，更要让学生学会应用理论，让学生学会如何在复杂和动态的环境下具体和艺术性地实施企业战略管理。企业战略能否得到有效的实施，不仅取决于战略管理者掌握了多少科学知识和方法，还取决于他们是否能够因应环境、企业和人的特殊性而“变通”或者“艺术”地应用这些科学知识和方法。

为了编写这样一本能够应对挑战的教材，我们采取了传统教材编写组的方式，由来自国内 12 所高等学校的 20 位从事企业战略管理一线教学工作的教师共同合作编写。在近一年时间的编写过程中，我们通过邮件进行了多次讨论，在教材即将完成之际还在华南理工大学集中召开了专题研讨，终于完成了本教材的编写任务。无论您是教师还是学生，甚至是企业高管，我们都希望读者能了解本教材在以下三个方面创新的努力，我们相信这些努力将有利于教师和学生克服目前企业战略管理教与学普遍面临的挑战。

一、突出本教材的特色

为了在中国 MBA 教育中实现企业战略管理的教学目的，本教材将突出以下三个特色：

第一，全球化视野与中国情境的有机整合。在经营环境的描述上重点突出经济全球化和中国经济转型的交互影响，努力使学生能够站在全球化的高度做出符

合中国情境的战略选择并进行战略管理。

第二，系统的知识框架与权变的应用艺术的融会贯通。在教材结构的安排上强调知识体系的科学性和知识应用的权变性，努力使学生既能够在掌握整个知识体系上做到融会贯通，又能够在相关知识和工具的应用上做到符合国情。

第三，在内容的叙述上突出导入性案例、核心概念、理论工具及其应用的条件，使学生既具有扎实的理论功底，又具有实际操作战略管理的动手能力。

二、融入情境特征的内容

为了充分体现中国企业战略管理的情境特征，在对国内外众多学者针对中国情境下企业战略行为相关研究成果充分研究的基础上，通过多种形式将其中具有代表性的、已达成共识的创新性成果融入到本教材的内容之中。本教材重点在以下几个方面融入了中国情境特征的内容。

第一，经营环境动态化给中国企业战略管理，尤其是竞争优势的建立、保持和发挥带来的严峻挑战。本教材在第1章绪论中提出，有效地应对这种严峻的挑战，需要企业在战略行为上做到承诺坚定、决策科学和行动迅速而富于创新，需要企业战略管理者使用不同的主体和方法分别和有效地管理战略承诺、战略决策和战略行动。

第二，在嵌入全球价值创造体系的情况下，有效地制定企业战略不仅需要考虑竞争，更需要考虑合作。本教材在第2章设置了“行业的竞合环境分析”一节，引入战略生态网络分析方法，介绍基于战略生态网络嵌入的竞争对手和合作伙伴的分析方法。

第三，作为企业战略管理最为核心的范畴，核心专长一直是一个特征明确但概念不清、备受重视、建立和强化机制不清的概念。本教材在第3章将相关理论文献与中国杰出企业的战略实践相结合，进一步明确了核心专长的概念，增加了对核心专长建立、发挥和强化机制的阐述。

第四，如何确定制定企业战略的任务和基本原则一直是许多学生和企业管理者所面临的最大困难。本教材在第4章专门论述了企业战略管理者应该如何利用外部和内部环境分析的结果，确定战略制定的任务，提出战略备选方案以及评价备选方案的方法和步骤。针对当前中国企业在战略选择和行为上暴露出的各种问题，我们专门强调了企业社会责任、道德伦理和特定文化背景在评价战略备选方案中的重要性。

第五，在技术进步、市场需求和消费方式变化的影响下，越来越多的企业打破了低成本战略与高差异战略的对立，通过实施独特性战略和整合性战略实现企业的转型升级或者商业模式创新。本教材在第5章专门论述了通用定位战略的新变化，包括独特性战略和高差异与低成本的整合性战略。

第六,考虑到经济全球化对中国企业战略行为的影响以及中国企业在国际化过程中所面临的种种挫折,本教材在第7章专门论述了国际化过程中的伦理、社会责任和合规。希望这部分内容能够帮助学生和企业管理者意识到,中国企业国际化所缺乏的可能不是“硬实力”,而是“软实力”。

第七,中国经济的发展已经步入“新常态”,转型升级正在成为中国企业当今及未来的主要战略,企业战略实施越来越明显地转变为实现企业转型升级。本教材在第9章专门论述了与有效实现转型升级相关的内容:(1)将战略实施在性质上划分为战略维持、战略调整和战略转型三种类型。(2)将战略实施的过程划分为以严格性为主和以恰当性为主两种类型,并且提出了战略管理的动态模式。(3)针对业务层战略转型、外向型企业战略转型和公司层战略转型这三种典型的转型升级战略,论述了相应的职能调整策略。(4)压缩战略实施的计划管理和职能策略,增加战略实施的保障措施,尤其是对公司治理、战略领导、组织结构、激励机制和企业文化的阐述。

三、优化章节的编排

相对于学术型的研究生来说,MBA学生对企业战略管理的学习具有强烈的实践导向,但是缺乏解决实践问题所需要的理论知识和方法。为了便于教师有效针对MBA学生的这一特点开展课堂教学,本教材在每一章的编排上都做出了针对性的调整。

第一,为了使学生在非常有限的时间内达到教学大纲所要求的教学目的,本教材在各章的开头专门陈述本章的学习目标,使教师和学生展开本章教学活动之前能明确本章的学习目标,以提高教和学的有效性和效率。

第二,为了提高学生学习的兴趣或者针对性,本教材针对各章的内容在每一章的开头安排能反映当前中国企业战略实践的导入性案例。教师通过对导入性案例的讲解可以迅速将学生带入中国企业所处的情境,引导学生针对真实的中国企业战略问题产生学习兴趣。教师还可以在课堂教学内容逐步展开的过程中反复使用导入性案例所提供的信息,加深学生对本章教学内容的理解。

第三,为了便于学生掌握知识要点而又不影响教学内容的逻辑框架,本教材在各章安排了若干个基于知识点理解和案例陈述的战略聚焦。尽管这些知识点不是企业战略管理的核心内容,却能帮助学生理解企业战略管理的核心内容。通过这种“开天窗”的方法,学生可以通过自学来掌握这些知识点,教师也可以在有限的课堂教学中集中讲解企业战略管理的核心内容。

第四,为了使学生能够在有限的教学时间内掌握学习要点,本教材在各章的最后专门设立了思考题和能力拓展。教师和学生可以围绕着思考题和能力拓展进行有的放矢的教学、学习和讨论,更好地实现各章的教学目标。

第五,为了提高学生的自学和研究能力,本教材还在各章的最后提供注释,列出本教材引用文献的来源,希望学生可以以此为线索阅读更多的相关文献。

同时,在教材的编写中,我们还使用了移动互联网技术,读者可以使用移动通信设备扫描相应的二维码,查看部分章节导入性案例中所介绍企业的视频片段,以及各章节部分战略聚焦的资料。通过使用二维码技术,读者可以查阅到相关资料的最新信息。

作为本教材的主编,我必须借此机会对为本教材的立项、编写、出版和发行作出贡献的所有组织和个人表示衷心的感谢。中国人民大学出版社,尤其是具体负责本教材编辑和出版的相关工作人员对中国 MBA 教育的执着追求感染了我 and 整个教材编写团队,使我们鼓起勇气接受这样一件国内学术评价不高,但是挑战性很大的工作。同时,他们对 MBA 教育的深刻理解也使本教材在内容、编排上更加贴近使用者的需要。中国企业的战略实践本身就是我国 MBA 企业战略管理教学鲜活的教材,我们甄选了合适的企业案例作为导入性案例,无论案例企业的管理实践为本教材所提供的是经验还是教训,本教材的编写者和使用者都将从中获得极大的收益,在此对这些案例企业表示感谢。

参加本教材编写工作的 20 位教师都是各自所在大学 MBA 项目中企业战略管理课程的主讲教师,他们都具备独立编写《企业战略管理》教材的能力,但为了编写出一本广泛接受和广受好评的 MBA 教材,他们自愿加入了本教材的编写团队。主要分工如下:第 1 章由宋铁波(华南理工大学工商管理学院)和李东红(清华大学经济与管理学院)负责;第 2 章由张平(华南理工大学工商管理学院)和王铁男(哈尔滨工业大学管理学院)负责;第 3 章由叶广宇(华南理工大学工商管理学院)、吴剑峰(对外经济贸易大学国际商学院)和蓝海林(华南理工大学工商管理学院)负责;第 4 章由曾萍(华南理工大学工商管理学院)和韵江(东北财经大学工商管理学院)负责;第 5 章由李卫宁(华南理工大学工商管理学院)和吕源(汕头大学商学院)负责;第 6 章由黄山(广东工业大学管理学院)、杜义飞(电子科技大学经济与管理学院)和黄嫚丽(华南理工大学工商管理学院)负责;第 7 章由黄嫚丽和李玉刚(华东理工大学商学院)负责;第 8 章由李红凯(华南理工大学工商管理学院)和龙勇(重庆大学经济与工商管理学院)负责;第 9 章由蒋峦(华南师范大学经济与管理学院)、周建(南开大学商学院)和谢卫红(广东工业大学管理学院)负责。在此对所有参与编写的老师表示深深谢意!

本教材仍有不妥之处,敬请读者批评指正。

蓝海林

目 录

CONTENTS

第 1 章 战略管理导论 / 1

导入性案例 格力电器的第二个千亿目标 / 1

- 1.1 经营环境、竞争优势与企业战略 / 3
- 1.2 企业战略的性质与类型划分 / 11
- 1.3 企业战略决策的基本思维模式 / 17
- 1.4 企业战略管理的性质和特点 / 23
- 1.5 企业的战略管理者 / 28

第 2 章 外部环境分析 / 33

导入性案例 美的集团的战略：外部环境的影响 / 33

- 2.1 企业的外部环境 / 36
- 2.2 企业的宏观环境分析 / 39
- 2.3 市场环境分析 / 45
- 2.4 行业环境分析 / 52
- 2.5 企业的竞合环境分析 / 60
- 2.6 行业关键成功因素 / 65

第3章 内部环境分析 / 69

导入性案例 前途迷茫的湘鄂情 / 69

3.1 内部环境分析的目的和特点 / 71

3.2 历史分析 / 75

3.3 企业资源分析 / 78

3.4 企业能力分析 / 83

3.5 企业核心专长分析 / 88

附录：企业内部环境分析的工具 / 96

第4章 战略承诺、战略方向与战略目标 / 102

导入性案例 阿里巴巴——让天下没有难做的生意 / 102

4.1 确定战略制定的任务 / 105

4.2 战略承诺 / 111

4.3 战略方向选择 / 127

4.4 企业的战略目标 / 129

第5章 业务层战略 / 139

导入性案例 家具定制——尚品宅配的商业模式 / 139

5.1 业务层战略的性质和类型 / 141

5.2 通用定位战略 / 144

5.3 通用定位战略的新变化 / 154

5.4 动态竞争战略 / 162

第6章 公司层战略 / 174

导入性案例 柳州正菱集团的多元化之路 / 174

6.1 多元化的进程与公司总部的出现 / 176

6.2 公司层战略的性质与主要内容 / 181

6.3 相关多元化战略 / 186

6.4 不相关多元化战略 / 193

6.5 混合多元化战略及混合多元化企业的管理模式 / 197

6.6 多元化战略的推进策略 / 200

第 7 章 国际化战略 / 206

导入性案例 吉利跨国并购沃尔沃 / 206

- 7.1 企业国际化的进程 / 208
- 7.2 企业国际化的动因与风险 / 211
- 7.3 国际化进入方式 / 215
- 7.4 国际竞争优势 / 219
- 7.5 国际化的业务层战略 / 223
- 7.6 国际化的公司层战略 / 225
- 7.7 国际化过程中的伦理、社会责任与合规 / 239

第 8 章 企业战略的推进方式 / 243

导入性案例 广州钢铁集团转型战略的推进 / 243

- 8.1 企业战略联盟 / 246
- 8.2 公司并购 / 255
- 8.3 企业重组 / 263

第 9 章 企业战略实施 / 274

导入性案例 华录集团转型之路 / 274

- 9.1 企业战略实施的性质和过程 / 276
 - 9.2 企业战略实施的计划管理 / 282
 - 9.3 战略实施的职能层战略 / 287
 - 9.4 战略实施的保障措施 / 291
- 附录： 战略实施计划管理的若干方法 / 303

第1章 战略管理导论

学习目标

- ◎ 理解企业经营环境、竞争优势与企业战略之间的关系
- ◎ 理解经营环境动态条件下企业战略制定与管理的特点
- ◎ 掌握战略思维的两种基本模式及其相互关系
- ◎ 认识战略管理的过程模型和层次模型
- ◎ 理解战略管理者的构成、角色定位及其对企业战略管理有效性和效率的影响

导入性案例

格力电器的第二个千亿目标

自2012年5月新任董事长董明珠提出“五年千亿”的增长目标以来，格力电器采取的价格战“清场”空调行业、大举进军小家电行业、高调进军手机行业等一系列战略行为，将其推到了社会舆论的风口浪尖。格力电器似乎经受住了来自各方面的质疑和挑战，2015年6月进入《福布斯》“世界500强”，并位居全球家电行业首位。



1991年珠海经济特区工业发展总公司旗下的冠雄塑料有限公司和海利空调器厂合并成立格力电器厂，朱江洪担任厂长。1992年，“格力”牌空调正式投放市场，1995年，格力空调的产销量跃居全国同行第一。面对空调行业竞争不断加剧和各种多元化发展机遇的诱惑，格力电器坚持专注于主业，以技术创新和客户需

求驱动发展，逐步成就了“空调专家”的行业地位。到2012年，格力电器拥有2个国家技术研究中心、6个技术研究院（制冷、机电、家电、自动化、新能源、健康）、52个研究所、570多个实验室（其中1个省级企业重点实验室）等，科研人员8000多名，每年投入科研经费超过40亿元，累计申请专利1.4万项，其中有12项成果达到国际领先水平，填补了行业空白。借助于技术创新和对客户需求的深刻理解，格力电器开发出了制冷效果最好的空调器（空调王）、噪声最低的空调器（冷静王）、最便宜的空调器（三匹窗机）等系列适合不同客户需要的产品。格力电器连续19年空调产销量、销售收入、市场占有率均居全国首位，连续十年产销量居世界首位。到2015年6月，格力电器拥有20个大类、400个系列、12700个品种的家用、商用空调产品，员工7万多名，生产基地9个，3亿多的用户分布在全球160多个国家和地区，是全球最大的集研发、生产、销售、服务于一体的空调企业。

2012年，朱洪江正式退休，董事长一职由担任格力电器总经理、总裁的董明珠女士接任。在格力电器当年营业收入1000亿元的基础上，董明珠提出了“五年再造一个格力”的战略目标，也就是说，格力电器要在2017年实现2000亿元的营业收入。对于格力电器能否实现和如何实现这一宏伟目标，业内外的质疑之声连绵不断：第一，尽管格力电器在其主业上有非常突出的竞争优势，但面对国内空调市场增长乏力和供过于求的现状，采用“价格清场”是否会引发国内空调行业的价格大战，进而导致“杀敌一千，自损八百”？第二，大小家电的制造方式有很大的差别，格力电器在竞争激烈的小家电行业经营多年并未构建起明显的竞争优势，它希望通过战略性进入小家电行业来弥补空调销售增长之不足，这不仅可能导致格力陷入“远水解不了近渴”的困境，更有可能干扰甚至制约其主业的发展。第三，智能手机是“风口”，但能够飞起来的应该是“有准备的猪”。相对于已经在智能手机上获得成功的华为、小米、联想等企业来说，格力电器将面临两个问题：（1）格力电器进入智能手机的时机晚了一点，而在这种高度动态的行业中“晚一点”就意味着“晚很多”。（2）格力电器的主业与智能手机的相关性差一些，那么其在主业上的竞争优势是否会因为“差一些”而成为发展智能手机的核心障碍？

2014年，格力电器营业收入达到1400亿元，实现了五年计划中前两年的目标。但格力电器的营业收入和利润增长仍然依靠空调，对此，业内外各种善意的质疑并未打消。

资料来源：作者根据相关资料整理。

通过导入性案例我们可以清晰地看到，企业所处的经营环境和企业自身的经

营条件都处在不断变化之中,企业需要在动态环境中连续选择恰当的战略并有效推进,才有可能不断建立、保持和发挥自己的竞争优势。作为本书的绪论,本章的主要目的就是从小经营环境、竞争优势与企业战略的关系入手,介绍战略及战略管理的性质和作用。

1.1 经营环境、竞争优势与企业战略

1.1 企业经营环境

经营环境是指企业经营所涉及的外部环境和内部环境。与企业的其他经营行为一样,企业的战略行为及其结果都与环境特征和变化趋势密不可分。从经营环境理解中国企业的战略行为,必须全面和深入地了解技术进步、经济全球化和中国经济转型的影响,它们是推动中国企业经营环境变化和塑造中国企业特殊情境特征的三股主要力量。

1. 技术进步

技术与管理是经济组织提升效率的两大驱动要素,随着人类了解、适应和征服自然的知识的不断积累,与此高度相关的技术进步对企业生产与运营方式产生越来越大的影响。从狭义视角来看,技术进步主要是指生产工艺、中间投入品以及制造技能等方面的革新和改进,具体表现为对旧设备的改造和采用新设备改进旧工艺,采用新工艺、使用新的原材料和能源对原有产品进行改进,研发新产品,提高工人的劳动技能等;而从广义视角来看,技术进步是指技术所涵盖的各种形式的知识积累与改进,主要包括技术创新、技术扩散、技术转移与引进等三种途径。无论是狭义还是广义的技术进步,都是影响企业经营行为的关键性驱动要素。

首先,新材料技术、新能源技术、新工艺技术的获取与应用,在很大程度上甚至从根本上改变了生产过程中所输入的关键性资源和企业内部资源的转换方式。这些新技术在企业经营中的应用,对企业内部组织形式及运作具有重大影响,同时也改变了企业与不同资源拥有者的生产关系。不仅如此,技术进步也在不断改变消费者的认知模式和消费习惯,企业选择商业模式时应该充分把握新技术背景下消费者的价值诉求,并有效地选择适当的价值实现方式。在极端的情形下,技术进步可能引发个别产业因被新兴产业替代而受到颠覆性的影响。因此,企业不仅需要高度关注并适应所在行业的技术发展动态,还需要对相关产业的技术进步给予高度关注。

其次,相对于某一行业的材料、工艺和设备等方面的技术进步,交通、通信

与信息领域的技术进步对企业经营活动的影响体现得更为全面。交通技术的发展,为企业有效地突破地域限制、获取关键性资源或者将产品与服务销售到其他区域提供了更为便利的条件,同时也会导致因异地企业甚至海外企业的进驻而使企业面临更为激烈的竞争。通信与信息技术的快速发展,尤其是互联网技术的发展与普及,使得快速收集、处理各种决策信息更为便利,为企业有效地延伸管理跨度,实现跨界(跨区域、跨行业)经营提供了重要的技术保障。同时,随着竞争对手的信息收集处理能力提升和竞争反应加快,企业将面临更大的竞争压力和挑战。

在新一轮的技术进步与应用中,以新能源技术、新材料技术、互联网技术等为主要代表的技术进步,将与数字化、智能化、绿色化的时代要求相结合,对企业产品设计、产品生产过程的组织以及交付给消费者的过程等多个环节产生重要的影响。近年来,中国政府在促进技术进步方面开展了大量卓有成效的工作,在重视科学研究的同时,针对技术进步和扩散出台了一系列激励性的制度,尤其是近年来对以互联网技术为主要特征的信息技术给予了高度的重视。在推进实施工业化与信息化融合(“两化融合”)等相关政策的基础上,2015年中国政府又提出“中国制造2025”、“互联网+”的发展政策。随着这些政策的进一步落实,新技术的变革及其应用,将成为中国企业确定发展方向的重要影响因素。

总之,一波又一波的技术革命在不断淘汰落后技术者的同时,又为新技术的开拓者提供了广阔的发展空间。所有企业都必须时刻关注全球技术进步的最新动态,想方设法跟上时代的步伐,并在条件允许的情况下尽可能谋求技术引领地位,以确保不会在技术大变革的背景下被淘汰出局。

2. 经济全球化

经济全球化是指各国经济活动所涉及的货物、服务、人员、技术和观念逐步超越地理界限,并且在全球范围内自由流动的现象和趋势。^[1]自20世纪60年代以来,国与国之间贸易往来的大幅增长、商品和要素在全球范围内流动的加速、跨国公司在全球范围内的扩张与业务布局、生产全球分工格局的出现,都使得经济全球化态势不断得到强化。特别是在进入20世纪90年代后,国际贸易与跨国投资的壁垒不断降低,技术、人才和资本跨国流动越来越频繁,大批企业配置和整合各种资源,寻找发展和获利的机会,这些都使得经济全球化日渐深入,深刻影响着世界上所有企业的经营活动。

经济全球化的日渐深入明显地消除了产品与服务以及各种要素市场的地理边界,企业可以有效地利用区域间的资源禀赋差异性、市场差异性,在全球范围内开发和整合资源,组织其经营活动,并将产品与服务销售到全球范围的市场。不仅如此,随着各种生产要素跨国界流动成本的下降,国际分工协作的方式得以在

更为细致的层面上进行，全球价值链整合开始成为一种越来越明显的趋势，企业不仅可以凭借自身的资源能力特点，通过完整的产品及服务参与国际分工协作，还可以选择参与价值创造某一环节的活动而融入全球价值链活动，这使得不同地区的各种企业都能够程度不同地嵌入到全球分工协作体系之中。

经济全球化为企业提供了一系列新的发展机会：企业不仅可以充分运用国际市场组织生产要素，还可以利用这一市场销售更多商品以获得规模经济和范围经济。在这种机会面前，欧美发达国家的一些优势企业率先进行国际扩张，通过多国化、全球化或者跨国化战略的成功实施，在利用全球化效率方面取得明显优势的同时，在当地响应能力方面克服自己的劣势，不仅发展壮大自身，也进一步推动了经济全球化进程。而发展中国家则力图融入新的国际分工协作体系，推动本国企业分享经济全球化带来的机会。

值得注意的是，经济全球化的纵深发展也为企业带来了一系列挑战，这种挑战对于发展中国家尤为明显。首先，发展中国家的企业将面临来自发达国家企业，尤其是跨国企业的直接竞争。跨国企业凭借其资金雄厚和技术领先的优势，通过有效地整合全球范围内的各种资源，甚至对外直接投资来获取发展中国家企业所在区域的国家特定优势（国家竞争优势），以更为明显的优势对发展中国家的企业构成了巨大的竞争压力。其次，在融入全球价值链的过程中，发展中国家的企业除了自身竞争力水平相对低下，还面临一系列由市场规则、准入标准等构成的软约束。因此，这些企业常常被锁定在价值网络的低端，甚至被跨国公司“俘获”。

在经济全球化带来的机会与挑战面前，作为发展中国家的中国，通过对外开放和经济转型在融入经济全球化方面取得了举世瞩目的成就。改革开放之初，中国主要通过利用要素成本优势，扩大原材料和初级加工产品的出口，吸引跨国企业对华直接投资，引进中国所缺乏的资金、技术和管理。随着中国市场的启动和扩大，跨国公司越来越看重中国市场的规模和增长潜力，要求中国在扩大对外出口的同时开放国内市场，从而促使中国市场逐步发展成为全球市场的一个重要组成部分，也吸引了越来越多的跨国公司以多种方式进入中国市场。例如，超过90%的世界500强跨国公司已经在中国进行了直接投资。根据商务部的统计，2014年中国吸引外商直接投资达到1 196亿美元，全年外资新设立各类企业23 778家。随着跨国公司大批进入中国市场，中国本土企业在与这些公司经营合作和竞争互动的过程中，通过学习逐步积累了经验，竞争实力和管理水平得到了迅速提升。

随着中国加入世界贸易组织，国内外市场的边界逐步模糊，跨国公司对华直接投资对中国企业构成了最为直接的威胁，中国内向型和外向型企业在国内外市场边界清楚的条件所建立起来的优势遭遇到巨大的挑战。与此同时，中国企业也面临更为广阔的市场发展空间，在国家“走出去”战略的引导下，一批资源能

力不同的企业选择了不同的方式融入经济全球化进程。例如，部分国内企业通过原始设备制造商（original equipment manufacturer, OEM）的形式作为海外公司的代工企业融入国际分工合作体系，并通过学习逐步过渡到通过原始设计制造商（original design manufacturer, ODM）、原始品牌制造商（original brand manufacturer, OBM）等形式在全球价值链中从事附加值更高的价值创造活动。也有少数国内企业通过学习已经成长为实力雄厚的企业，如华为、联想等，开始着手进行对外直接投资，从更深程度上有效利用国际市场的要素资源来满足国际市场的需求，并逐步发展成为行业中的全球领先者。商务部、国家统计局和国家外汇管理局共同发布的《2013年中国对外投资公报》显示：截至2013年，中国企业对外直接投资年度存量已经高达6 605亿美元，居全球第11位，其中非金融类对外直接投资存量达到5 443亿美元；2013年中国各类投资者全年对外投资额达1 078亿美元，中国连续两年位居全球三大对外投资国之列，且已经发展成为净对外直接投资的国家。

目前，中国已经成为全球市场和全球价值创造网络中最为重要的组成部分。面对经济全球化发展带来的挑战和机遇，当前和未来的中国企业需要树立全球市场的概念，通过有效整合国内外两个市场，并且在整合中建立和提升国际竞争力，化解经济全球化的威胁和把握全球市场的机会，在新的环境条件下实现可持续发展。

3. 中国经济转型

“改革”与“开放”是自1978年党的十一届三中全会以来中国社会发展的主基调。正是在对外开放和经济转型的推动下，中国才有效地把握了经济全球化带来的发展机遇^[2]，并且在从计划经济体制转向市场经济体制、从相对封闭转向相对开放的道路上不断前行，成为全球最成功的经济转型国家。

基于经济全球化发展的要求与中国的具体国情，中国政府选择和坚持在稳定的前提下推进改革和开放，从而使中国经济转型在方式上具有明显的渐进式、实验型和放权化的特点。由于中国经济发展所面临的市场、资源和环境的制约日趋显著，中国政府越来越认识到曾经造就中国经济快速发展的改革思路及其所形成的经营环境，已经成为中国经济进一步发展的根本约束。党的十八届三中全会提出的“全面深化改革”为中国新一轮的改革明确了方向。全面深化改革将极大地影响到未来中国企业的经营环境，并对中国企业的战略行为产生重要和深远的影响。因此，在中国情境下学习和掌握企业战略管理不仅要考虑经济全球化的影响，还需要考察不断深化改革开放的影响，切实把握中国作为一个转型经济和新兴市场国家所具有的情境特征。